

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 — великий коуч. Перед нами захватывающая картина его постулатов коучинга, прекрасно работающих на практике. Если вы хотите иметь коучинг в своем арсенале, это — ваша настольная книга.

Уилл Хаттон,
председатель английской исследовательской ассоциации
The Work Foundantion
и автор книги
«Мир, в котором мы живем»

«Эффективный коучинг» — одна из немногих книг, раскрывающих и силу, и простоту недирективного коучинга. Это замечательная стартовая позиция для тех, кто хочет научиться эффективному коучингу, а также для коучей, чрезмерно увлекшихся сложностью подхода и желающих вернуться к азам.

Тим Гэллуэй, создатель концепции Внутренней Игры и автор книг по этой тематике

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

УРОКИ КОУЧА КОУЧЕЙ

MYLES DOWNEY
DIRECTOR OF STUDIES, THE SCHOOL OF COACHING, LONDON

EFFECTIVE COACHING
LESSONS FROM THE
COACHES' COACH

THOMSON



TEXERE

Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States

МАЙЛЗ ДАУНИ

ДИРЕКТОР ПО УЧЕБНОЙ РАБОТЕ ЛОНДОНСКОЙ ШКОЛЫ КОУЧИНГА

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ
УРОКИ КОУЧА КОУЧЕЙ

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2008

УДК 111.658

ББК 65.240

Д 21 Дауни М.

Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. — М.:

Издательство «Добрая книга», 2008. — 288 с. ISBN 978-5-98124-238-0

Перевод: Е.Гладкова, к.ф.н.

Научные редакторы: Л. Королихина, Ю. Чухно

Корректор: Л.Константинова

Верстка: Т. Делицина

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.



Издательство «Добрая книга»

THOMSON

TEXERE

Права на издание книги получены по соглашению
с компанией **Thomson Learning** (EMEA) Ltd.

First edition published in 1999 by Orion Business. This new, fully revised, second edition, published in 2003 by TEXERE, part of the Thomson Corporation. TEXERE, Thomson, and Thomson logo are trademarks used herein under license.

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издано в России.
ISBN 978-5-98124-238-0

COPYRIGHT © 2003 by Myles Downey
Foreword © 2003 by W. Timothy Gallwey
© Издательство «Добрая книга», 2005 —
перевод и оформление

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА.....	9
ПРЕДИСЛОВИЕ	11
ВВЕДЕНИЕ	17
Глава 1	
ОДИН РАЗГОВОР	23
КОУЧИНГ	28
Глава 2	
ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ	31
ВНУТРЕННЯЯ ИГРА.....	35
ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ.....	43
Глава 3	
НЕДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ	47
ОПРЕДЕЛЕНИЕ	47
СПЕКТР НАВЫКОВ И УМЕНИЙ В КОУЧИНГЕ	49
МОДЕЛЬ GROW.....	52
ТЕМА.....	55
ЦЕЛЬ.....	56
РЕАЛЬНОСТЬ	58
ВАРИАНТЫ ВЫБОРА	60
ИТОГИ	61
МОДЕЛЬ GROW: ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
МОДЕЛЬ Т.....	64
ПОСЛЕСЛОВИЕ.....	67
Глава 4	
ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ И ВНУТРЕННЯЯ ИГРА.....	69
ДВА «Я».....	76
СЛЕДУЕМ ЗА ИНТЕРЕСОМ.....	78
«ОСОЗНАНИЕ ЦЕЛИТЕЛЬНО.»	81
ИГРОК В СОСТОЯНИИ ВТОРОГО «Я»	82
«ПОТОК.»	85
ПОСЛЕСЛОВИЕ.....	87

Глава 5	
ВВЕДЕНИЕ В МЕТОДИКУ ЭФФЕКТИВНОГО КОУЧИНГА	89
ПОНЯТИЕ НАМЕРЕНИЯ	90
Глава 6	
ГЕНЕРИРОВАНИЕ ПОНИМАНИЯ, ПРОБУЖДЕНИЕ	
ОСОЗНАННОСТИ.....	95
СЛУШАТЬ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ.....	96
ПОВТОРЕНИЕ, СУММИРОВАНИЕ И ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ ...	102
ГРУППИРОВАНИЕ	104
МОЛЧАНИЕ	105
ЗАДАВАНИЕ ВОПРОСОВ, СЛЕДУЮЩИХ	
ЗА ИНТЕРЕСОМ	105
ПОСЛЕСЛОВИЕ	112
Глава 7	
ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.....	115
ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	116
ПОДСКАЗЫВАНИЕ ИДЕЙ	126
СОВЕТЫ	126
ИНСТРУКТИРОВАНИЕ.....	127
ВЫЗОВ.....	128
ПРОБУЖДЕНИЕ КРЕАТИВНОСТИ	130
«ПРОЗРАЧНОСТЬ». И ЧЕТЫРЕ ТЕСТА	133
ПОСЛЕСЛОВИЕ	135
Глава 8	
КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ	137
ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ.....	138
ВЛАСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЛАСТЬ ЧЕЛОВЕКА	144
ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГА	152
Глава 9	
С ЧЕГО НАЧИНАТЬ	165
С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ЛИНЕЙНОМУ МЕНЕДЖЕРУ	166
ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ	
ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖЕРА.....	170
С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ КОУЧУ.....	172
ИГРОКИ-ПРАКТИКАНТЫ	182
ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ	
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОУЧА	183
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОУЧИНГЕ	186
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ	
КРИТЕРИЕВ УСПЕХА	190

Глава 10	
ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ	199
ВНУТРЕННИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ	201
БОЛЬШАЯ ТРОЙКА	207
СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ВМЕШАТЕЛЬСТВА В КОМАНДАХ	208
ДОСТИЖЕНИЕ «КОМАНДНОГО МЫШЛЕНИЯ»	212
МОДЕЛЬ GROW В ГРУППОВОМ КОУЧИНГЕ	216
МОДЕЛЬ T В КОМАНДАХ	223
ГЛАВА 11	
КОУЧИНГ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	225
ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА	226
ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ	231
ПОСТАНОВКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ	236
Глава 12	
ИСКУССТВО КОУЧИНГА	243
ПОПЫТКИ ДЕЛАТЬ ВСЕ ПРАВИЛЬНО	246
МЕНТАЛЬНАЯ СХЕМА КОУЧА	249
«САДОВЫЙ ГНОМ»	255
ПОСЛЕСЛОВИЕ	259
Приложение 1	
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, НАСТАВНИЧЕСТВО И КОУЧИНГ	261
Приложение 2	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КОУЧЕЙ	265
Приложение 3	
ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ БУДУЩЕМУ КОУЧУ (ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЯ)	271
Приложение 4	
УПРАЖНЕНИЯ НА СОВМЕСТНУЮ СУПЕРВИЗИЮ	277
БИБЛИОГРАФИЯ	281
ОБ АВТОРЕ	283

ОТ АВТОРА

Многие люди способствовали тому, что я сумел написать эту книгу. Это коучи, наставники, учителя, коллеги, которые помогали 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 Александера, 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»* — 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

* Coach (англ.) — тренер, инструктор. — *Прим. пер.*

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 хорошими 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. Вовсе 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 коучин-

га 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, используемых 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 повседневные проблемы. В книге приводится множество историй и разговоров, которые знакомы каждому человеку, работа-

ющему 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, чита-

тельская 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 работа-

ет 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 прояс-

нялось 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 Brand 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»* 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,

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

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?

— 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, пытаетесь 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, некой 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 распространённые 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 дипломирован-

ными 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 постмаслоуском* 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

*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.*

свое дело правильно и со всей ответственностью, найдется и немало таких, которые занимаются коучингом, не имея соответствующей профессиональной подготовки. Могут 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 ко-

учей не для развлечения, а от линейных менеджеров ждут применения коучинга на рабочем месте вполне серьезно. Коучинг должен приносить *результаты* — измеримые и осязаемые, — 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 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:

ПОТЕНЦИАЛ минус ВМЕШАТЕЛЬСТВО равняется РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Таким образом, единственный способ улучшить результативность (работу) — это уменьшить вмешательство. Чем меньше становится вмешательство, тем более доступен потенциал. Вмешательство проявляется во многих формах.

Ниже приводится список, который может показаться вам знакомым.

- ➔ Страх (проиграть, победить, выставить себя на посмешище).
- ➔ Недостаток уверенности в себе.
- ➔ Чрезмерное усердие.
- ➔ Старание достичь совершенства.
- ➔ Желание произвести впечатление.
- ➔ Гнев и злоба.
- ➔ Скука.
- ➔ Загруженность ума.

Один из способов уменьшить вмешательство — сосредоточение. Когда внимание сконцентрировано, игрок вступает в ментальную стадию, на которой лучше всего способен обучаться или работать. Гэллуэй называл это умственное состояние расслабленной концентрацией. Многим людям, которых я расспрашивал, знакомо это состояние, также именуемое «поток». Для некоторых это был серьезный и вызывающий интерес опыт, нередко связанный с физической активностью. Один из моих друзей занимался гонками на мотоциклах и периодически, когда бывал на пике и все его внимание было приковано к летевшему впереди гонщику, попадал в «поток». Его мысли и действия сливались в одно целое, время словно замедлялось, а рев моторов, казалось, затихал. В этом состоянии он отчетливо ощущал, когда идущий впереди гонщик может совершить ошибку, пусть даже самую незначительную, и без колебаний умел ею воспользоваться. Впрочем, вовсе не обязательно, чтобы человек попадал в «поток» именно при таких экстремальных обстоятельствах. Это может случиться и в повседневной

жизни, скажем, за таким будничным занятием, как составление документа. Вы садитесь за стол и принимаетесь за дело. Вы делаете несколько попыток, но ничего не выходит. Вы встаете, закрываете дверь и начинаете сначала. И вдруг слова приходят сами собой. Вы погружаетесь в работу. Смотрите на часы. Оказывается, прошел уже целый час, а вы и не заметили. Доклад уже наполовину написан. С точки зрения *Внутренней Игры* ключевая роль линейного менеджера или коуча заключается в том, чтобы снизить вмешательство, влияющее на людей, с которыми они работают. Это предполагает существенное изменение фокуса внимания.

Постараюсь подробнее описать эту стержневую концепцию на примере, предложенном моим коллегой в мастерской по коучингу. Это адаптация упражнения, используемого Гэллуэем, четко показывающая, что бывает, когда коуч действительно серьезно относится к обучению игрока, но не вмешивается своими инструкциями, советами или предложениями. Интересно, что этот подход не подразумевает необходимости того, чтобы коуч досконально разбирался в теме занятия. В действительности за все занятие он не дает ни одной инструкции, не вносит ни одного предложения; *коуч работает со способностью человека к обучению*. В моем понимании эта способность к обучению заложена в потенциале человека. Обучение — функция неотъемлемая. Тема занятия «Как улучшить прием», в данном случае прием мяча. Здесь требуется доброволец из группы, уверенный в том, что он не умеет ловить мяч.

Коуч встал метрах в четырех от добровольца и сказал: «Давайте посмотрим, можете ли вы вообще поймать мяч, хорошо?» Питер, доброволец, кивнул, но ничего не сказал. Коуч бросил ему мяч. Питер судорожно вытянул вперед обе руки, и на лице его отразились напряжение и страх. Мяч пролетел прямо над его руками, стукнулся

ему в грудь и упал на пол. Смущенный Питер напрягся еще сильнее.

Коуч бросил второй мяч. Питер снова протянул руки и не сумел поймать. Коуч бросил еще один мяч — с тем же результатом. «Вы этого и ожидали?» — спросил коуч. — «Именно этого, — тихо ответил Питер. — Я же сказал, что не могу поймать мяч, и никогда не мог. В школе учителя ставили меня ловить мяч просто для смеха». — «Вы именно об этом думаете, когда я бросаю мяч?» — «Да, и еще... все на меня смотрят».

Коуч оглянулся на присутствующих. Некоторые из них встали, образовав вокруг Питера и коуча некое подобие круга. «Не обращайтесь на нас внимания», — вполне дружелюбно сказал один из стоявших.

Коуч сделал паузу, а затем снова завладел вниманием Питера.

— Скажите мне, Питер, — произнес он, — если бы вы смогли ловить мяч лучше, как бы вы об этом узнали?

— Ну, я бы ловил мячи, правда?

— Все?

— Ну, хотя бы часть.

— Сколько из десяти?

— А вы бы бросали их так же, как сейчас? — подозрительно спросил Питер. Коуч кивнул. — Тогда и один из десяти поймать было бы чудом.

— Знаю. А что дало бы вам реальное ощущение того, что вы чего-то достигли?

— Ну, пожалуй, три из десяти.

— Хорошо. Продолжаем. Я брошу вам еще несколько мячей. Вы должны следить за мячом в полете, а когда вы его поймаете или не поймаете, скажите мне, что вы заметили, глядя на него. Договорились?

— То есть я должен сказать вам, что заметил в мяче, пока он летел ко мне?

— Совершенно верно.

Коуч бросил мяч. Тот задел пальцы Питера и пролетел мимо.

— Что вы заметили?

— Ничего.

— Хорошо. А теперь скажите, что вы заметите в следующий раз.

Коуч бросил очередной мяч, и Питер снова его не поймал.

— Он просто желтый. Желто-зеленый.

Услышав ответ Питера, в группе захихикали. Коуч, не сводя глаз с Питера, приложил палец к губам, и смех умолк.

— Хорошо. Скажите, что вы заметите в этот раз.

Новый бросок.

— На нем что-то написано, — сказал Питер, когда мяч отскочил от его ладони.

— Отлично, вы заметили цвет и надпись. Что интереснее?

— Надпись.

— Так. Расскажите подробнее о надписи. — Коуч снова бросил мяч.

— Надпись крутится, мячик тоже, — сообщил Питер, ловя мяч.

Сзади кто-то ахнул, но коуч не обратил на это внимания.

— Что ж, продолжим с вращением? — спросил он, и Питер кивнул. — Тогда расскажите, что вы заметили в отношении вращения. — И коуч снова бросил мяч.

— Он крутится по направлению ко мне, причем довольно быстро, — ответил Питер, снова ловя мячик.

— Вы заметили и направление, и скорость вращения. Что интереснее?

Питер помедлил, затем бросил мяч назад коучу.

— Пожалуй... направление.

— Хорошо. Теперь скажите, в какую сторону он крутится, — попросил коуч, бросая мяч.

Питер легко поймал его, выставив руки вперед, а затем на себя, как заправский игрок в крикет. Он был совершенно спокоен и сосредоточен.

— Он летит верхушкой по направлению ко мне и чуть в сторону.

— В какую?

— Вот сюда. — Питер указал направление пальцем.

— А этот? — спросил коуч, бросая очередной мячик.

— Этот крутится в другую.

— А этот?

В этот раз поймать мяч Питеру не удалось.

— Что вы заметили в этот раз?

— Вообще ничего.

— Так где же было ваше внимание?

Лицо Питера расплылось в широкой улыбке.

— Я думал, что ловлю мячи первый раз в жизни. Это невероятно. — Он расхохотался. Группа зааплодировала и засмеялась вместе с ним. — Как это у вас получилось?

— Мы к этому еще вернемся. А теперь скажите, что вы сделали для достижения нашей цели — поймать три из десяти мячей.

— Понятия не имею. Но три-то я, пожалуй, поймал.

— По моим подсчетам, ты поймал пять из восьми, — подал голос один из наблюдавших слушателей.

— Ничего себе! Это много.

— Питер, хотите продолжить упражнение?

— Еще раз? Нет, все и так прекрасно.

Коуч обернулся к участнику, который вмешался в их разговор.

— Что вы заметили в этом упражнении?

Слушатель на мгновение задумался.

— В основном то, — произнес он, — что вы не говорили ему, как надо ловить мяч. Никаких инструкций по технике.

— Что еще? — спросил коуч.

— Я заметил, — подал голос другой слушатель, — как вы заставили Питера сосредоточиться.

— И как я это сделал?

Последовала пауза.

— Вы просто спрашивали, что он замечает... А потом...

— Я заметил цвет и надпись, — подхватил Питер, — а потом вы велели мне выбрать что-нибудь одно, и я выбрал надпись.

— Так. А потом?

Похоже, никто не мог вспомнить, и коуч подсказал:

— По-моему, я попросил сказать мне, что вы видите в надписи?

— Точно, именно тогда я и заметил, что она крутится, — подтвердил Питер.

— По-моему, я понял, что вы делаете, — сказал другой слушатель. — Каждый раз, когда Питер смотрел на мяч, он замечал что-нибудь новое, какие-то новые детали, так что через некоторое время сумел полностью сосредоточиться.

— Да, — подхватил Питер. — И чем больше я сосредоточивался, тем меньше обращал внимание на окружающих и словно забыл, что не умею ловить мяч.

— Да, но как он все-таки научился ловить мяч? — подал голос кто-то из группы.

— В какой-то мере он уже это умел. Питер ведь видел, как это делают другие, и сам прежде пробовал. Эта информация у него уже была. Но, что гораздо важнее, с каждой попыткой он, сам того не сознавая, учился чему-то новому. У Питера всегда была потенциальная способность научить-

ся. Заметьте, я не сказал, что в нем был заложен талант вратаря, готовый в любой момент проявиться. Речь идет о потенциальной способности быстро научиться, и это радует. Ему мешали учиться неуверенность в себе и страх. Как только он сумел по-настоящему сосредоточиться, страх и сомнения были забыты, и на первый план вышла его природная способность к обучению. Готов поспорить, что если бы я попытался научить его более традиционным способом и давал обычные инструкции, он бы еще больше зажался, перепугался, и не было бы никакого толку.

Трудно описать на бумаге всю неординарность приведенного выше упражнения. Большинство наблюдающих за ним людей оно повергает в недоумение: им никогда не приходилось наблюдать столь резкое повышение результативности и видеть, чтобы человек так быстро учился. Им также редко доводилось наблюдать такую радость, испытываемую человеком, проделавшим обычное упражнение. Посмотрев на это, многие хотят узнать, что случилось и что сделал коуч. Осознание того, что коуч сделал очень мало и не давал никаких технических инструкций, — еще один сюрприз. В некотором смысле вся система, которой оперируют большинство людей, диктующая, как людям полагается учиться и насколько быстро они могут это сделать, летит в тартарары. Именно поэтому главная обязанность коуча — не учить, а содействовать обучению. Некоторым людям этот опыт кажется странным, и они не верят своим глазам.

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Я уже прежде говорил в этой главе, что единственный путь преодолеть сомнения по поводу коучинга — позволить цели определять средства. Поэтому сначала я должен определить, что означают эти цели, а потом предложить способ их до-

стижения. Таким образом, я выдвигаю идею о том, каким *может* быть эффективный коучинг.

Эффективный коучинг на рабочем месте приносит удовлетворение и радость, а от этих достижений выигрывает как сам человек, так и организация. Под достижениями я имею в виду получение исключительных результатов, достижение целей отдельным человеком и организацией, осуществление проектов и планов. Это предполагает эффективность, творческую реализацию и инновации. Эффективный коучинг обеспечивает достижения, эти достижения устойчивы. Из-за акцента, который делается на обучении, а также в связи с тем, что уверенность игрока возрастает («Я научился этому сам»), результативность растет и обычно долго остается на высоком уровне, что отражается на сферах деятельности, не связанных непосредственно с предметом коучинга.

В сферу удовлетворения я включаю обучение и развитие. Достичь результатов в бизнесе — это одно дело, однако достичь их путем обучения и развития игрока в процессе действия гораздо более ценно как для игрока, так и для линейного менеджера, коуча и организации: именно способность к обучению обеспечивает способность организации к выживанию. Я также включаю сюда представления о том, что работа может быть значимой, что люди через коучинг начинают отчетливо видеть свои цели, и это дает фантастические результаты. С удовлетворением от труда приходит и усиление мотивации. То, что коуч уважает игрока, его идеи и мнения, и то, что игрок делает свою работу так, как считает нужным, преследуя собственные цели, идет на пользу игроку, его вдохновению и помогает осознать ответственность. Таким образом, энергия, ум и воображение каждого человека в значительно большей степени приходят на службу организации.

Теперь о радости. Когда люди достигают своих целей, когда эти цели значимы, когда обучение и развитие являются частью процесса — за ними следует радость. Эти три компонента — достижение, удовлетворение и радость — связаны между собой, и отсутствие одного из них оказывает сильное влияние на остальные. Обучение без достижения цели быстро истощает энергию человека. Достижение цели без обучения скоро надоедает. Отсутствие радости опустошает дух человека.

Существует еще один фактор, который прямо не вписывается в три результата эффективного коучинга, однако постоянно присутствует на заднем плане, — это ответственность. Без ответственности и чувства собственности организация очень скоро теряет свою эффективность. Коучинг непосредственно влияет на ответственность. Если линейный менеджер или коуч решает проблему или принимает решение о том, как надо действовать, за игрока — он принимает ответственность и право собственности на себя. И как только перед игроком возникает препятствие, он бежит к линейному менеджеру или коучу, чтобы ему сказали, что надо делать. Коучинг, где игрок сам определяет свои цели, сам решает проблему или разрабатывает собственный план, ведет к тому, что ответственность остается за игроком.

Достижение цели, удовлетворение и радость не могут быть обеспечены через такой подход к коучингу, где линейный менеджер или коуч дают инструкции, поскольку их обязывают к этому знания, уровень компетентности или, хуже того, служебное положение. Такой подход, как будет подробнее описано в следующей главе, известен как директивный. Чисто директивный подход снижает возможности игрока думать или проявлять свои творческие способности, ограничивает его возможность брать на себя ответственность и лишает его радости от каких бы то ни было, пусть са-

МЫХ МАЛЫХ, ДОСТИЖЕНИЙ. Эффективный коучинг, как было показано выше, требует главным образом «недирективного» подхода, т.е. подхода, стимулирующего высокое качество, неотъемлемой частью которого является обучение, а удовлетворение проистекает из умения ставить перед собой значимые цели и достигать их. Вот таким и должен быть эффективный коучинг.

НЕДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

В этой и следующей за ней главах, где описывается мое понимание *внутренней игры* в применении к коучингу, содержатся стержневые понятия эффективного коучинга. Я испытывал соблазн сделать главу о *внутренней игре* первой, отдавая дань хронологии ее появления, но решил, что лучше начать с недирективных методов, с которых легче стартовать, чтобы воплотить идеи в жизнь. Недирективная школа, как я ее понимаю, является производной *Внутренней Игры*, хотя многое заимствовала из других источников, например у Карла Роджерса. Эта школа была создана в Великобритании людьми, которым я выражаю благодарность в начале книги, и мною лично. Существует ряд присущих только ей моделей и приемов. Вместе с моими коллегами мы продолжили проработку, развитие и оформление этих идей в Школе коучинга, и теперь я готов представить их здесь. В этой главе я даю определение коучинга, провожу различие между директивным и недирективным коучингом, а также детально описываю фундаментальный подход, известный как модель GROW.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Предлагаю определение коучинга, которым мы пользуемся в Школе коучинга в течение длительного времени.

Коучинг — это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.

Следует остановиться на отдельных составляющих этого определения. Начну с результативности. Коучинг в бизнесе в конечном итоге связан с результативностью, и во всем, что может сказать или сделать коуч, он должен руководствоваться намерением улучшить результативность. Повышение результативности может относиться к выполнению конкретной задачи или проекта, к достижению определенной цели в бизнесе или к высокой эффективности либо производительности в целом.

Обучение — еще один потенциальный результат коучинга, не менее важный, чем результативность: в долгосрочной перспективе от этого зависит деятельность организации в будущем. Отличие обучения от развития я бы определил следующим образом: хотя человек должен учиться для того, чтобы развиваться, обучение в том смысле, как оно понимается здесь, относится к широкому полю деятельности — подходу к задаче, овладению новой технологией, в то время как понятие развития относится к личному развитию и повышению уверенности в себе.

Понятие «способствовать» гораздо шире обычного «облегчать», хотя и это немаловажно. Здесь подразумевается, что человек, с которым проводят коучинг, обладает способностью продумывать вопросы самостоятельно, и кроме того, интуицией и креативностью. Подразумевается также, что люди могут учиться без учителей. Исходя из такого понимания, коучу необходимо расстаться с мыслью о том, что у него на все есть правильный ответ. Роль коуча заключается в том, чтобы активизировать способности игрока исследовать, лучше разбираться в проблемах, в результате

у игрока появляется возможность принимать более верные решения, чем прежде.

Теперь — **искусство**. Не хочу сказать, что в коучинге нет ничего от науки. Коучинг — наука, и его постулаты составляют большую часть содержания этой книги. Но коучинг — также искусство в том смысле, что если он применяется на высоком уровне, то на технические приемы уже почти не обращают внимания. Коуч полностью поглощен игроком, и процесс коучинга превращается в некое подобие танца двух людей, за разговоромдвигающихся в полной гармонии, как партнеры. В этот момент ум, интуиция и воображение коуча становятся для игрока ценной помощью, а не вмешательством. Коучинг как наука основывается на накопленном за много лет опыте и наблюдениях, которыми делятся люди одного склада мышления, с опорой на смежные дисциплины, такие, как психология и философия. Много в этой книге посвящено описанию этой науки, однако вы должны знать, что наука коучинга — не сам коучинг. Если вы будете действовать по книге, то станете топтаться на одном месте, поскольку ваше внимание будет сосредоточено на тексте и на том, как надо правильно поступать, а вовсе не на игроке. Кто-то однажды сказал об актерской игре, что «в ней нет правил, но вы должны их знать». Отчасти это относится и к коучингу.

СПЕКТР НАВЫКОВ И УМЕНИЙ В КОУЧИНГЕ

Коучинг — взаимоотношения и беседы, происходящие в рамках этих взаимоотношений. В зависимости от ситуаций и нужд игрока они могут принимать разные формы. На рисунке 1 показаны основные методы ведения беседы, которые коуч может применять во время коуч-сессии.

Самое важное различие, которое проводится на диаграмме, — различие между директивным и недирективным коучингом. Оно основано на результатах наблюдений, приведенных в предыдущей главе, где мы рассуждаем о понятии «способствовать». Суть директивного подхода отражена в его названии: его смысл в том, чтобы руководить, приказывать, инструктировать. Это форма обучения и управления, с которой мы сталкиваемся чаще всего. Она начинается с раннего детства и проходит через все наши школьные годы. Учитель знает и, хочешь ты того или нет, обязательно тебе расскажет. Ты же со своей стороны просто пассивно слушаешь. Предполагается, что, как только тебе что-либо сообщили, ты это уже знаешь. А если не поймешь с первого раза, то учителю остается лишь повысить голос. (Ведь всем известно, что существует прямая связь между пониманием и громкостью изложения.)

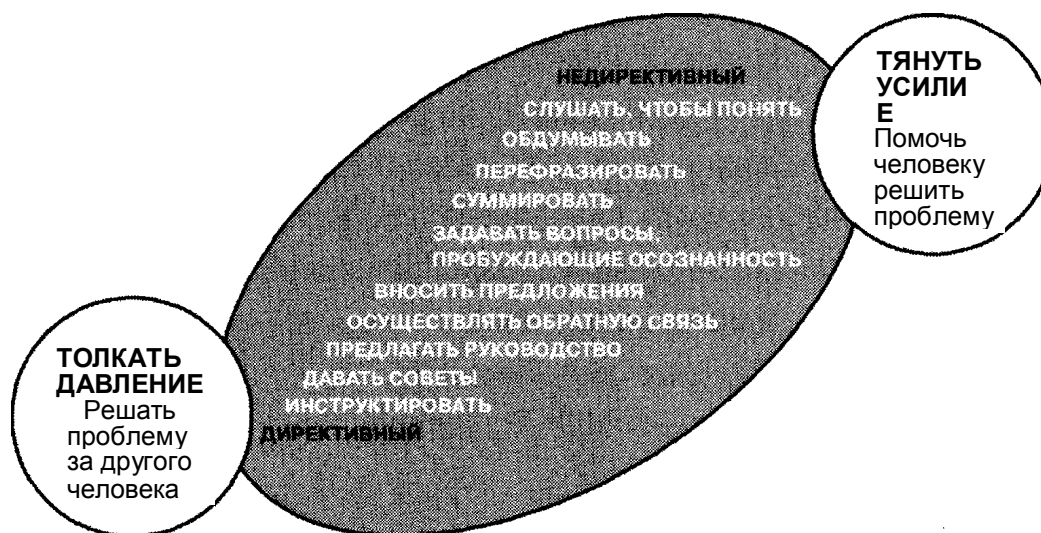


Рисунок 1. Спектр навыков и умений в коучинге

Директивный подход имеет некое встроенное ограничение. Оно заключается в том, что коуч должен либо заранее знать ответ, либо суметь его найти. Учитывая структуру большинства организаций, где в подчинении линейного менед-

жера может находиться большое количество сотрудников разной квалификации, отвечающих за разные вопросы, такое предложение представляется нереальным. Удивительно, но тот факт, что мы не знаем ответа, не останавливает некоторых из нас. Иногда в рамках тренировочной программы по развитию навыков мастерства коуча я вывожу слушателей на теннисный корт с целью помочь им углубить навыки недирективного коучинга. Идея заключается в том, что если они не владеют техникой игры в теннис, они не могут давать инструкций игрокам. Меня всегда озадачивает то, что слушатели, никогда не игравшие в теннис, все равно пытаются давать игрокам советы по поводу того, как надо играть. Похоже, директивная модель прежних лет крепко засела у людей в головах, они находятся в ловушке «учительства» и не видят, что «учить» имеет мало общего с «научиться». Поразительны (и я не устаю этому поражаться каждый раз, когда это вижу) результаты, которых добиваются такие коучи, взяв на вооружение недирективный подход. Люди за считанные минуты учатся таким вещам, на обучение которым у тренеров, оперирующих более традиционными методиками, потребовалось бы много часов.

Еще раз повторяю: недирективный коучинг — это именно недирективный подход. Вы не направляете, не инструктируете, не приказываете. Давайте вспомним, как вы учились ходить. Вы научились этому на собственном опыте, методом проб и ошибок. Вы вставали и шли. Пали. Подсознательно ваш мозг фиксировал информацию, полученную на опыте, оценивал результаты и так же неосознанно вносил соответствующие коррективы. Большинство из нас нормально ходят, и нам не требуется никаких указаний о том, как это следует делать. Когда вы учились ходить, за вами не стоял один из жаждущих помочь родителей, вооруженный «книгой векового опыта» и целым арсеналом прямых указаний типа: «Молодец! А теперь перенеси тяжесть тела на правую

ногу. Левую ногу подними и занеси вперед. Постарайся балансировать руками, да нет же, дурачок, левую ногу...» Ничего подобного не было, как не было и замечаний, наказаний и упреков, если вы что-то делали не так. У родителей, когда их дети еще совсем маленькие, есть Богом данная методика, цель которой — не судить, а стимулировать интерес к эксперименту и умение играть. Потом ребенок вырастает, и на каком-то этапе мы, родители, учителя и линейные менеджеры, об этом забываем. Как я уже говорил, каждый из нас имеет врожденную способность учиться, некий инстинкт обучения. Коуч, пользующийся недирективным подходом, старается разбудить этот инстинкт, чтобы игрок обучался сам.

Несмотря на то что я пылко отстаиваю свое мнение об ограниченности директивного подхода, важно понять, что директивная методика также может быть использована коучем. Бывают случаи, когда коуч действительно знает ответ, а игрок топчется на одном месте, или ему действительно требуется обратная связь либо совет. В таких случаях для того, чтобы помочь, нет смысла отказываться от обратной связи или совета. Но подлинная магия все же находится в недирективной части спектра.

МОДЕЛЬ GROW

В этом разделе детально рассматривается то, как строится беседа в коучинге. Вы уже поняли, что содержанием разговора вы управлять не можете, — это прерогатива игрока. Однако чтобы добиться эффективности в коучинге, вы должны уметь управлять собой, а также процессом коуч-сессии. Как управлять собой, описано в главе 12 «Искусство коучинга», и это «путешествие на всю жизнь». Контролировать план и течение сессии гораздо проще.

Модель GROW (см. рисунок 2) помогает линейному менеджеру или коучу спланировать беседу в коучинге

и достичь значимого результата. Практика эффективного коучинга уже была налажена, когда открыли модель GROW. Те, кто занимался коучингом на раннем этапе, действовали более или менее интуитивно. Со временем стало ясно, что на самых успешных занятиях имелась некоторая последовательность ключевых этапов. Схема их была обсуждена и сформулирована в виде модели GROW. Модель выросла из наиболее успешной практики, а не из теории. Я говорю вам об этом, потому что многим людям, когда они начинают пользоваться моделью **GROW**, этот подход кажется не-

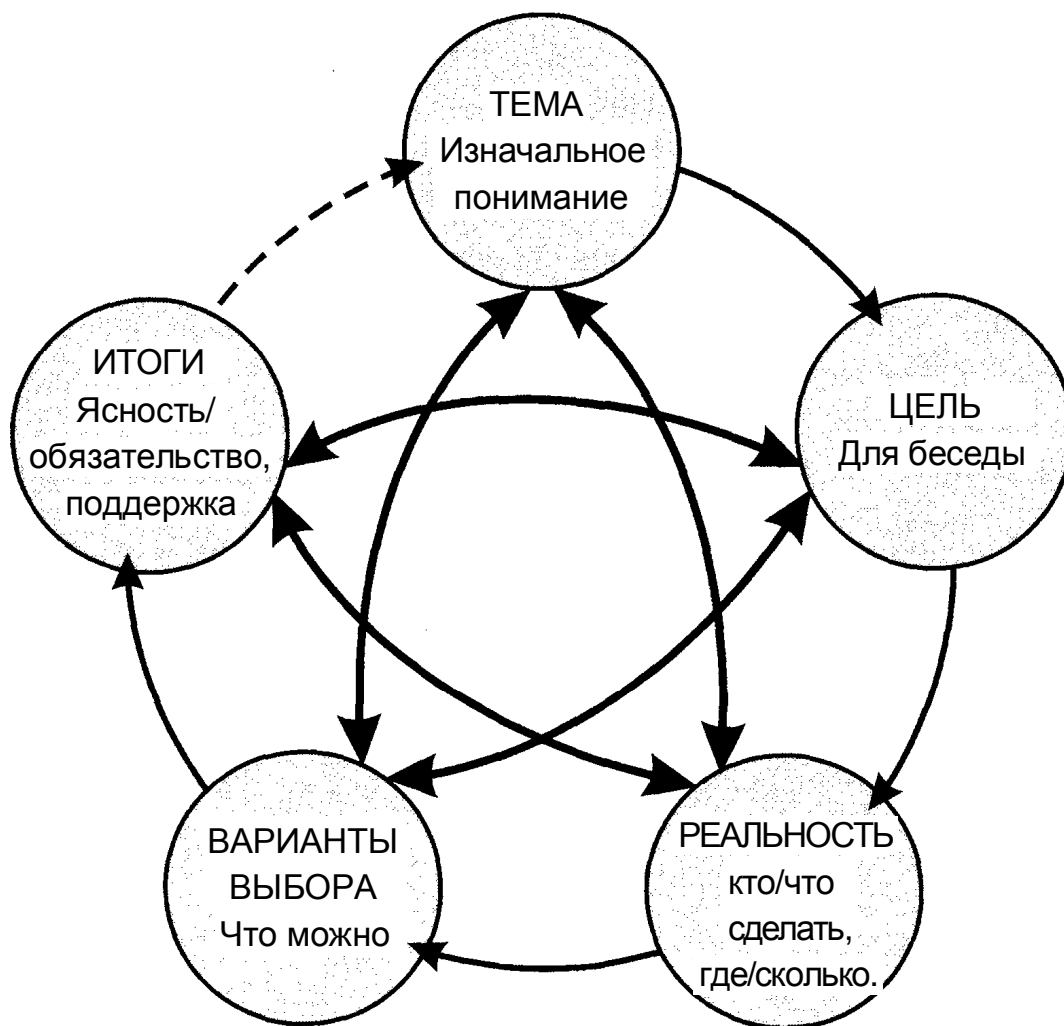


Рисунок 2. Модель GROW

естественным. Однако вы должны знать: после нескольких сессий его применения все пойдет настолько гладко, что вам уже не придется о нем думать, разве что обращаться к нему ради проверки, если беседа пойдет не очень хорошо.

GROW* — это аббревиатура из букв, обозначающих каждый этап модели**, вернее, почти. Отсутствует первый и довольно важный этап — определение темы*** беседы. Попытки ввести эту букву в аббревиатуру оказались неудачными — получалось очень неуклюжее слово. Впрочем, менять что-либо было слишком поздно, поскольку модель уже была признана.

Представьте, что кто-то пришел к вам, чтобы вы провели с ним коучинг. Последовательность вопросов, которые вы можете задать, например:

«О чем вы хотите поговорить?» (тема);

«Что в действительности происходит?» (реальность);

«Что вы могли бы сделать с этим?» (варианты);

«Какие действия вы реально собираетесь предпринять?» (подведение итогов), —

будет выглядеть вполне очевидной и естественной. С точки зрения модели единственным пропущенным элементом здесь является цель. Давайте последовательно рассмотрим все этапы модели.

*Grow {англ.} — расти. — Прим. пер.

**Аббревиатура GROW расшифровывается следующим образом: G

— goal — цель, R — reality — реальность, O — options — варианты, W — wrap-up — результат. — Прим. пер.

***Topic (англ.) — тема. — Прим. пер.

ТЕМА

Определение темы — это первый этап в любой беседе в процессе коучинга. На данном этапе это пока не детальное обсуждение проблемы. Здесь необходимо понять, в каком контексте вы находитесь, определить масштаб темы, ее важность, а иногда и эмоциональную значимость темы для игрока. Порой бывает полезно установить, каково видение темы игроком в более долгосрочной перспективе, или поставить цель в рамках темы. На этом этапе коуч стремится понять, о чем именно хочет поговорить игрок.

КОУЧ О чем бы вы хотели поговорить?

ИГРОК Как вам известно, на следующей неделе мне необходимо подготовить совету директоров презентацию, и я немного нервничаю. Хотелось бы сделать это хорошо.

КОУЧ Расскажите, пожалуйста, подробнее.

ИГРОК Команда попросила меня сделать презентацию «Project Blue», а я совсем не уверен, как правильно к этому подойти.

КОУЧ Понятно.

ИГРОК Честно говоря, я немного нервничаю из-за того, что мне придется выступать перед советом. Говорят, они круто обходятся с теми, кто не очень прилично проводит презентацию.

КОУЧ Да, я знаю. Что-нибудь еще?

ИГРОК Да, в общем-то, нет. Хотя... В последний раз, когда я представлял свой проект топ-менеджерам, все прошло не очень гладко.

КОУЧ Давайте поставим вопрос шире: мы говорим о вашем умении проводить презентации?

ИГРОК Пожалуй, да.

КОУЧ Хорошо, тогда давайте уточним: какова тема нашей сессии?

ИГРОК Как успешно провести презентацию на совете и улучшить мои навыки презентации в целом.

КОУЧ Если вы хотите развить свои навыки, какими вам хотелось бы их сделать?

ЦЕЛЬ

Хотя все этапы модели являются жизненно важными, этап постановки цели, пожалуй, наиболее значителен для успешного проведения коуч-сессии. В действительности «цель» — не самый удачный термин для описания этого этапа. Коуч старается помочь игроку сформулировать желаемый *результат*, который может быть достигнут в рамках обсуждения, а не долгосрочную цель, которую преследует игрок. Например, цель или перспектива получить 400 тысяч долларов с новых продаж в течение трех последующих месяцев (что не может быть достигнуто в рамках беседы с коучем, разве что это будет уж очень долгая беседа) — это одно, а разработка плана, демонстрирующего, каким образом можно получить с продаж 400 тысяч долларов в течение трех ближайших месяцев, — нечто совсем другое. Я представляю себе это так. У меня есть палатка на пляже — в викторианском стиле, в красную и белую полоску, как палатка Панча и Джуди*. Над входом надпись: «Ваши проблемы решены. 100 долларов или получите назад ваши деньги». (В первом издании эта сумма составляла всего 50 долларов.) Когда приходит клиент, мы заключаем контракт на достижимый результат коучинга. Я не получаю платы до тех пор, пока

*Панч и Джуди — герои известного английского кукольного спектакля, подобие русского Петрушки и его жены. — *Прим. пер.*

результат не достигнут. Как правило, результат — это шаг к действию, план, новая идея или просто продумывание какого-то вопроса. Палатка, как вы понимаете, находится в краю, где теплее, чем в Великобритании, иначе сезон был бы слишком коротким, чтобы таким образом можно было зарабатывать себе на жизнь.

На этом этапе коуч стремится наметить и согласовать ряд четких и достижимых результатов.

КОУЧ Хорошо, теперь я понимаю, о чем идет речь. Расскажите мне, что вы хотели бы вынести из нашей встречи.

ИГРОК Меня, конечно, больше заботит текущая проблема — презентация на совете, чем долгосрочная перспектива научиться уверенно выступать перед аудиторией более пятидесяти человек. Поэтому я хотел бы пока сосредоточить внимание на этом вопросе.

КОУЧ Отлично. Теперь скажите, что вы хотите получить в результате нашей беседы.

ИГРОК Я хочу понять, что было сделано неправильно на прошлой презентации, о которой я уже говорил, чтобы знать, что следует сделать иначе на следующей неделе.

КОУЧ Здесь два вопроса. Понять, что было не так, и составить представление о том, что надо сделать иначе. Возьмем первый вопрос. Какого результата вы ждете от понимания допущенных вами ошибок?

ИГРОК Я хочу извлечь ключевые уроки.

КОУЧ Что значит «ключевые»?

ИГРОК Самые важные. Две-три установки, которые могут либо спасти презентацию, либо провалить ее.

КОУЧ А по второму вопросу? Ключевые моменты, чтобы уяснить, как действовать правильно. Какой результат вы хотите получить?

ИГРОК Судя по всему, обсуждение того, что было неудачно, наведет меня на мысль, как надо действовать, чтобы все было нормально. Однако подозреваю, что мне надо знать кое-что еще.

КОУЧ И результат?

ИГРОК Если наша беседа даст мне пять-шесть ключевых моментов, например, что мне надо делать или о чем помнить, это будет просто прекрасно.

КОУЧ Итак, подведем итог и посмотрим, что мы имеем...

РЕАЛЬНОСТЬ

Этот этап модели связан с получением максимально точной картины происходящего. Коуч активизирует мотивацию игрока к обсуждению, чтобы он осознал все аспекты заданной темы. На этой стадии основная функция коуча — понять. Не решать, не исправлять, не исцелять, не улучшать и не мудрствовать, а просто понять. Никакого анализа, никакого решения проблем, предложения хороших идей или скоропалительных выводов. Магия заключается в том, что в момент понимания игрок все осознает сам, принимает более правильные решения и делает лучший выбор, чем сделал бы до беседы.

На этом этапе намерение коуча — создать как можно более четкое понимание темы.

КОУЧ Вы упомянули презентацию, которая не получилась. Кроме того, более общий мо-

мент — «другие вещи, которые вы могли бы сделать». Есть ли еще что-нибудь, с этим связанное?

ИГРОК Больше мне ничего в голову не приходит.

КОУЧ Какой из этих двух моментов вы хотели бы обговорить сначала?

ИГРОК Наверно, лучше начать с презентации, которую я провалил.

КОУЧ Хорошо, расскажите о ней.

ИГРОК Это была начальная стадия проекта, подошла моя очередь выступать — мы все делали это по очереди. Я думал, что все пройдет более или менее нормально, но на деле оказалось совсем не так.

КОУЧ И насколько неудачно?

ИГРОК Ну, не смертельно, конечно, и общую идею все уловили. Просто я не сумел отдать должное проделанной нами — и мной в частности — работе.

КОУЧ Так что же все-таки произошло?

ИГРОК Я несколько растерялся, когда вошел. Мы долго сидели за работой накануне, и тогда мне казалось, что я уверен в себе. Однако утром я почувствовал, что не готов к выступлению. За несколько минут до начала я все еще переставлял слайды, чтобы представить их в нужном порядке.

КОУЧ Что еще случилось?

ИГРОК Помимо того, что я не чувствовал себя готовым к презентации, я еще и нервничал, и мои слова звучали невнятно. В какой-то момент меня даже попросили повторить, что я сказал, потому что никто ничего не понял.

КОУЧ Было ли что-то еще, что не получилось у вас на том совещании?

ИГРОК Да, меня смутил ряд вопросов, которые мне задавали. Не думаю, что они хотели нарочно меня сбить, просто мне было трудно подыскивать ответы.

КОУЧ Итак, в нашей беседе вы упомянули вашу подготовку, то, что вы нервничали, и трудности, которые испытывали при ответе на вопросы. Что-нибудь еще можете вспомнить?

ИГРОК Нет. Этого уже достаточно для работы.

КОУЧ На каком из этих трех моментов вы хотели бы сосредоточиться в первую очередь?

ИГРОК Пожалуй, на вопросах. Это было тяжелее всего.

ВАРИАНТЫ ВЫБОРА

Как только ситуация максимально прояснилась, обсуждение естественным образом переходит к тому, что возможно сделать вообще в этих обстоятельствах, и к тому, что, по возможности, может сделать игрок. Я употребляю выражения «возможно» и «возможность», в самом широком, креативном смысле, а не в узком, ограничительном. На этапе «реальности» достигается четкое понимание, и из этого понимания вытекают возможности. Намерение коуча на этом этапе — помочь составить список всех возможностей, не судя и не оценивая.

КОУЧ Мы довольно подробно поговорили о подготовке, нервах и проблемах с ответами на вопросы. Будем двигаться вперед. Что обсудим сначала?

ИГРОК Я все-таки считаю, что ответы на вопросы — самое главное. Если я разберусь с ними, это поможет мне разобраться с нервами, а уж с подготовкой — тем более.

КОУЧ Если я правильно вас понял, самая большая проблема заключалась в том, что вы не всегда до конца понимали, о чем вас спрашивают?

ИГРОК Да, причем в основном из-за того, что думал о следующем слайде.

КОУЧ И что вы могли бы сделать по-другому?

ИГРОК Добиться того, чтобы мне не задавали вопросов до конца совещания.

КОУЧ Еще что?

ИГРОК Я мог бы остановиться перед следующим слайдом, может, даже посмотреть в глаза аудитории. Так, наверно, было бы лучше.

КОУЧ Что еще?

ИГРОК Ну, скажем, если я не расслышал, то мог бы попросить повторить вопрос. Или когда я слышал, но не был уверен, что расслышал правильно, то мог бы проверить себя, повторив вопрос.

КОУЧ Что вы можете придумать еще?

ИТОГИ

Последний этап модели имеет множество вариантов. Остается лишь выбрать оптимальный и договориться о последующих шагах. Хорошо проверить, насколько игрок настроен следовать намеченному курсу и нужна ли ему поддержка. Практически всегда полезно добиться, чтобы игрок четко сформулировал план действий. Некоторые коучи имеют

тенденцию произносить: «Итак, ваш план действий...» Если игрок проговаривает план действий, ясность и согласие обеспечены, и по тону его голоса коуч может судить, насколько он уверен в своем решении. На этом этапе намерение коуча — добиться решимости действовать.

КОУЧ Мы наметили несколько вариантов, какие из них вы готовы воплотить в действие?

ИГРОК Я все и не припомню.

КОУЧ По-моему, большую часть я записал. Это варианты, которые вытекают из обсуждения презентации и касаются подготовки, беспокойства и вопросов. Далее идут варианты, которые вытекают из второй части обсуждения. С чего начнем?

ИГРОК С вопросов.

КОУЧ Здесь возможны четыре варианта: отложить вопросы до конца совещания, остановиться и посмотреть на присутствующих, попросить повторить вопрос и проверить, правильно ли вы поняли, самостоятельно повторив вопрос.

ИГРОК Да. Единственное, в чем я сомневаюсь, — это в первом: отложить вопросы на конец совещания.

КОУЧ Почему?

ИГРОК Несмотря на то что у меня это не очень хорошо получается — пока во всяком случае, — я хотел бы, чтобы на совещаниях было как можно больше общения. Поэтому этот момент я бы опустил. С остальным я справлюсь.

КОУЧ Теперь, когда мы оба уверены, скажите конкретно, что вы собираетесь делать?

ИГРОК На презентации, услышав вопрос, я не буду думать о том, что мне делать дальше, а посмотрю в глаза спрашивающему. Не расслышав вопрос, я либо попрошу человека повторить его, либо, если я уловил основную мысль, проверю себя, переспросив.

КОУЧ Хорошо. Что мы обсуждаем дальше?

МОДЕЛЬ GROW: ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Позвольте использовать некоторую аналогию, которая, быть может, и не самая идеальная, но вполне четко описывает положение дел.

Когда игрок начинает говорить, как правило, его представление о теме слишком сумбурно. Это похоже на собирание пазла, только в нашем случае составные части находятся в пакете, и у нас нет образца, которому мы можем следовать. По мере того как игрок говорит, начинают складываться уголки и краешки, их можно достать из пакета и выложить на стол. Таким образом, характер и масштаб темы начинают вырисовываться. На этом этапе можно наметить цель (результат) — и коуч, и игрок в целом уже знают, о чем идет речь. Продвигаясь к этапу «реальности», можно стимулировать игрока выложить все — или почти все элементы пазла на стол. По мере продолжения беседы игрок начинает замечать, что некоторые составные части пазла перевернуты, а некоторые — не на своем месте. К тому времени, когда большинство составных частей разложено по своим местам, вырисовывается вся картина. Игрок видит ее целиком, у него возникают новые мысли, либо он находит решение или новый вариант. С этого момента игрок, как правило, начинает делать выбор тех шагов, которые может сделать в дальнейшем.

Модель GROW показана на рисунке 2 в виде круга, поскольку на самых успешных сессиях вы продвигаетесь от темы к цели, далее — к реальности и от нее — к выбору, затем наступает время подведения итогов, и в конце, возможно, вы назначаете время и место следующей беседы. Стрелки между этапами означают, что далеко не все сессии проходят сразу на ура, и порой приходится возвращаться к тем или иным этапам. Например, на этапе подведения итогов игрок может наметить новый вариант, или на этапе рассмотрения «реальности» становится ясно, что цель намечена неверно. Если случилось подобное, просто возвращайтесь к соответствующей части модели. Не замыкайтесь на прямолинейности. Мало кто из игроков мыслит прямолинейно, а ваша работа — следовать за интересом игрока.

МОДЕЛЬ Т

Надеюсь, вы уже начали понимать, что роль коуча заключается в том, чтобы помогать игроку думать, а вовсе не в том, чтобы делать это за него. Необходимо постоянно находиться на его поле и следовать за его интересом. Сначала это не просто, потому что подсознательно вы будете стремиться обдумать проблему и попытаться ее решить. Уже много лет я замечаю, что когда я говорю, что такой инстинктивный отклик не поможет игроку, многие из обучающихся коучингу теряются и не знают, что делать вместо этого. Здесь и вступает в силу модель Т, названная так из-за своей конфигурации (см. рисунок 3).

Модель Т — поразительно мощный инструмент, помогающий подвигаться внутри модели GROW. Она подразумевает, что сначала вы расширяете беседу, а потом фокусируете внимание на детали. Представьте, что вы находитесь на этапе выбора вариантов действий. В таком случае беседа будет проходить следующим образом:



Рисунок 3. Модель Т

КОУЧ Вы предложили мне один вариант: передать проект Джейми. Какие еще есть варианты? (Расширяем.)

ИГРОК Я мог бы передать проект Джейми и сам его контролировать.

КОУЧ Что еще? (Расширяем дальше.)

ИГРОК Я мог бы сделать все сам.

КОУЧ Еще что?

ИГРОК Больше мне ничего в голову не приходит.

КОУЧ Хорошо. Давайте все-таки посмотрим, есть ли у нас другие варианты. Скажите, что бы вы на самом деле хотели сделать, независимо от последствий. (Расширяем дальше и добавляем элемент творчества.)

ИГРОК Ну, что я действительно хотел бы сделать, так это вообще не разрабатывать этот проект. Но... это нереально. Хотя... я мог бы отложить его на пару недель, пока не разберусь с другими делами.

КОУЧ Так, уже четыре варианта. Передать проект Джейми полностью; передать, но под вашим присмотром, сделать самому и отложить до лучших времен. Какой из них кажется вам наиболее интересным? (Фокусируемся и оставляем право выбора и ответственность игроку.)

У модели Т есть неотъемлемые преимущества. Часто в коучинге возникает соблазн найти решение как можно скорее. Это чревато многими опасностями, и одна из них заключается в том, что коуч начинает руководить. Вторая опасность состоит в том, что, стремясь двигаться вперед как можно быстрее, можно пропустить важную информацию. Модель Т помогает коучу оставаться нейтральным и держаться повестки дня игрока, а поскольку она предлагает расширять тему беседы, прежде чем вдаваться в детали, то вся имеющаяся информация всплывает во время беседы. Модель Т можно также использовать на этапе «темы» и «реальности». Если, когда игрок описывает конкретный аспект проблемы, коуч говорит: «Расскажите поподробнее» (т.е. фокусирует), возникает риск потратить время на обсуждение того, что не имеет отношения к главной теме. Гораздо лучше спросить: «Что еще?» (т.е. расширить спектр беседы) и, уже выслушав другие аспекты проблемы, сфокусироваться на том, который представляется наиболее важным.

КОУЧ Итак, вы рассказали мне, что проект задерживается и что вы, похоже, не будете готовы к следующей промежуточной проверке, а также что ваша команда работает из рук вон плохо. Что еще? (Суммируем, а потом расширяем.)

ИГРОК У нас есть внутренний клиент — спонсор из числа членов совета директоров, который тоже замедляет работу.

КОУЧ Проект, команда, спонсор. Что вам кажется наиболее интересным для обсуждения? (Фокусируем.)

ИГРОК Пожалуй, надо бы поговорить о спонсоре. В начале разговора я думал, что все неудачи из-за того, что плохо работает команда, но ведь без послаблений со стороны спонсора всегда трудно добиться успеха.

Из этого фрагмента коуч-сессии мы можем понять, что если бы коуч не расширял круг вопросов, был бы упущен действительно серьезный момент. Коуч также употребил слово «интересный», задавая фокусирующий вопрос. Поначалу обычно это вызывает удивление, так как люди ждут скорее слова «адекватный» или «важный». Но, если бы коуч использовал слово «важный», это могло бы стать вмешательством. Например, игрок сразу бы напрягся в попытке принять «правильное» решение по вопросу, который коуч выделил как важный. Гораздо лучше следовать за интересом. Среди прочего, интерес дает простор интуиции, эмоциям и почти всегда обогащает беседу.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В этой главе я стремился представить некоторые из наиболее практичных инструментов, доступных коучу, чтобы помочь ему начать работу. Прежде чем мы перейдем к следующей главе, где подробно рассматривается *Внутренняя Игра*, я хотел бы остановиться на двух вещах. Во-первых, хотя недирективная школа во многом родилась из *Внутренней Игры*, я ни разу не встречал, чтобы Тим Гэллуэй употреблял слово «недирективный». Помню случай, когда он перехватил инициативу у коллеги, когда тот демонстрировал упражнение с мячом, описанное в главе 2, и решительно сменил цель, бросив мяч с большой скоростью и заставив «подопытного» пой-

мать его левой рукой, хотя тот был правшой. После упражнения коллега стал его расспрашивать. Знаете, что он ответил? «Я просто верил в его способность к обучению». Я хочу сказать этим, что коуч, конечно же, не может быть абсолютно безучастным и недирективным, это даже нежелательно. Слегка приподнятая бровь, изменение ритма дыхания — все это и есть те едва заметные признаки, выдающие ваши мысли и чувства, которые могут передаться игроку. Чтобы понять, как можно преодолеть эти затруднения, загляните в главу 12. А сейчас позвольте представить вам некоторые ключевые идеи *Внутренней Игры*.

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ И ВНУТРЕННЯЯ ИГРА

Холодный, сырой и довольно ветреный осенний день на юге Англии. Раннее утро. Я стою на поляне для гольфа и жду Патрика — председателя правления крупной машиностроительной компании. Патрик заинтересовался моей методикой коучинга и влиянием *Внутренней Игры*. Он появляется, и я обнаруживаю, что он привел с собой директора департамента по работе с персоналом своей фирмы. Доставая клюшки из машины, Патрик знакомит нас, и мы идем к дальней лунке. Я заставляю Патрика слегка расслабиться, пару раз ударив по мячу. Он играет в гольф от силы десять раз в году, в основном, ради деловых интересов, и уроков у него было мало.

— Что именно в твоей игре тебе хотелось бы улучшить?

Патрик смотрит на клюшки, сложенные в сумку, затем произносит:

— Ведение мяча. У меня никак не получается бросить его на такое расстояние, как другие. Я все время его срезаю.

Я кладу мяч на метку перед ним.

— Покажи.

Патрик бьет по мячу. Мяч забирает вправо и опускается, чуть не долетев отметки в 140 метров. Патрик снова бьет по мячу — та же картина.

— Ты этого и ожидал, да?

Патрик кивает головой.

— Да. У меня не очень хорошая координация движений, и я всегда старался увильнуть от занятий спортом. Играю только потому, что некоторым клиентам нравится вести дела на поле для гольфа. Правда, меня не совсем устраивает, что они видят, как плохо я играю.

— Ясно. Если мы действительно хотим добиться успеха, какой удар тебе хотелось бы приобрести к концу сессии?

— Ну, наверно, чтобы мяч летел за 160 метров, причем достаточно прямо.

— А как мы узнаем, что он летит прямо?

— Он должен находиться между вон теми деревьями справа по горизонту и электрическим столбом. В этом «коридоре».

— Хорошо. Я хочу, чтобы ты кое-что сделал. Во-первых, перестань хоть на минуту волноваться по поводу цели. Забудь о ней вообще. Позже мы к этому вернемся. Кроме того, я хочу, чтобы ты бросил пару-тройку мячей и сказал мне, что ты заметил.

— В каком смысле?

— Попробуй вот что. Встань на одну ногу и полностью сосредоточься на той ноге, на которой стоишь. Вот так. Что ты замечаешь?

— Она балансирует.

— Это не то, что ты замечаешь. Это то, что ты думаешь, что замечаешь, т.е. концепция. Между этими понятиями огромная разница. А теперь скажи все-таки, что ты замечаешь.

— Она покачивается.

— Точнее.

— Нога движется из стороны в сторону.

— Что-нибудь еще замечаешь?

— Я чувствую, что тяжесть тела приходится на носок, над мячом.

— А теперь я хочу, чтобы ты ударил по мячу и просто отметил, что ты делаешь.

Патрик бьет по мячу раз, другой, третий.

— Я замечаю, что мои бедра двигаются вперед слишком рано.

— Слишком рано?

— Так говорит мой тренер.

— Отлично, но сейчас пусть тебя это не волнует. Ударь еще пару раз и скажи, что ты заметил на этот раз.

— Я заметил, что не очень удачно коснулся последних двух мячей, и вот еще что — по моим ощущениям, удар какой-то странный.

— Странный?

— Да... какой-то «дерганный»...

— Итак, ты заметил три вещи: движение бедер, контакт мяча с клюшкой и «дерганный» удар. Ударь еще пару раз и скажи, что тебя больше интересует? В первую очередь?

— Это подергивание.

— Ударь еще несколько раз, но не пытайся ничего менять. Скажи мне точно, в какой момент удара ты ощущаешь подергивание.

Патрик бьет по мячу еще несколько раз.

— При замахе снизу.

— Полностью или частично?

Патрик снова бьет.

— Во второй половине.

— Отлично. Бей снова и скажи, где будет дергаться в этот раз.

— Интересно. Теперь только в последней четверти.

— Давай еще.

— Потрясающе.

— Что?

— Больше не дергается.

— А если не дергается, что ты замечаешь теперь? Патрик пускает еще несколько мячей. Он уже улыбается.

— Плавность.

— После следующего удара скажи мне, насколько он был плавным. По шкале один из десяти.

Патрик бьет.

— Около пяти.

Еще один мяч.

— Хм. Пожалуй, больше.

— Насколько — по шкале один из десяти?

— Шесть. Может, семь.

Еще мяч.

— Семь. Еще

один.

— Восемь.

Директор по кадрам неожиданно начинает хохотать. Патрик поднимает голову, и на его лице отражается удивление. Если бы он не был поглощен плавностью полета мяча, то уже давно заметил бы, что мяч все время летел прямо и далеко за 160 метров.

Урок с Патриком — типичный пример множества уроков гольфа, которые мне довелось давать. Если вы пройдетесь по его методике, то заметите, что я не дал Патрику ни одной инструкции по технике. Этому есть две причины: во-первых, как я уже объяснил, большинство инструкций не помогают людям учиться, а, во-вторых, сам я в гольф не играю, и поэтому давать инструкции по технике не сумел бы, даже если бы захотел. Однако коучинг по гольфу я веду вполне успешно. Я снова привлекаю к этому ваше внимание, потому что хочу, чтобы вы поняли: основная работа коуча — по-

могать игроку учиться, но не учить его. А для того чтобы помочь учиться, не надо быть асом в той или иной дисциплине или теме. Вы же помните, что способность учиться является естественной и неотъемлемой.

Хочу также напомнить, что концепции, описанные в этой главе, — моя интерпретация *Внутренней Игры*. Представьте себе, как я разнервничался, когда на одной из моих сессий на конференции в Амстердаме в аудиторию вошел Тим Гэллуэй и тихонько занял место в заднем ряду (первые мы встретились как раз накануне вечером). Я был озабочен тем, чтобы то, что я представляю, соответствовало его идеям. Сейчас, когда я пишу эту главу, я чувствую то же самое. Позвольте мне прояснить мои намерения. Существуют элементы *Внутренней Игры*, которые я сделал «своими» и которые особенно хорошо вписываются в эффективный коучинг. В этой главе я хочу предложить свое понимание принципов и некоторых наиболее значимых приемов. Совершенно ясно, что фундаментальные принципы, ядро философии *Внутренней Игры* не просто вписываются в коучинг: это краеугольный камень моей методики. Гэллуэй в чистом виде!

Первый урок заключается в самом названии — *Внутренняя Игра*. *Внутреннее* подразумевает *внешнее*. Если вы когда-нибудь брали традиционные уроки гольфа, то в конце занятия непременно слышали от тренера три фразы: «С вас 50 долларов», «Продолжайте упражняться» и «Все идет от вашего сознания». Последовательность этих заявлений очень важна для тренера. Он знает, что должен потребовать и получить с вас деньги до того, как сделает последнее замечание: если «все идет от сознания», а тренер не сделал ничего, чтобы к этому сознанию обратиться, любой уважающий себя клиент платить не станет. Впрочем, я не хочу сказать ничего плохого о профессиональных тренерах. Большая часть традиционных методик обучения обращается к вне-

шней стороне игры — к технике, хватке, стойке, физическим движениям. И это понятно, поскольку все это на виду и может быть измерено. Содержание же *Внутренней Игры* менее очевидно, его нельзя наблюдать или измерить. Это такие вещи, как восприятие, стремление, ценности, страхи и сомнения. Модели и приемы, представленные в нашей книге, предлагают методику обращения к *Внутренней Игре*.

Во второй главе я ввел одну из ключевых моделей *Внутренней Игры* (ПОТЕНЦИАЛ минус ВМЕШАТЕЛЬСТВО равняется РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ) и высказал предположение о том, что роль коуча должна сводиться к тому, чтобы уменьшить вмешательство, высвободив наибольший потенциал игрока. Патрик в начале урока гольфа продемонстрировал несколько отличных примеров такого вмешательства:

«Да. У меня не очень хорошая координация движений, и я всегда старался увильнуть от занятий спортом. Играю только потому, что некоторым клиентам нравится вести дела на поле для гольфа. Но меня совсем не устраивает, что они видят, как плохо я играю».

Страх и сомнение. Ничто так не мешает результативности человека, как две эти вещи. Страх и сомнение подогревают внешнюю игру, когда мы пытаемся найти «правильный» способ направить клюшку или провести презентацию и тем самым создаем замкнутый круг. Из страха, что мы можем что-то сделать не так, мы пытаемся определить *правильный* путь, *правильный* подход или прием. Потом мы пытаемся следовать этому «правильному пути», что, в свою очередь, становится вмешательством, вызывающим еще больше страха и сомнений. У теннисиста Ивана Лендла было множество тренеров (большинство из них он уволил), пытавшихся научить его своему единственно правильному удару справа.

В конце концов он нашел свой способ, что для того времени было довольно необычно...

Следующий рассказ немного уводит нас от темы, зато наглядно показывает, насколько навязчивым и сковывающим может быть страх. Недавно я побывал на мероприятии, где присутствовали сразу шесть так называемых «капитанов индустрии». Один из них завел речь о необходимости создания творческой атмосферы (креативности) в его организации. У других оказались те же потребности. За две минуты разговор перешел на управление рисками. Своим сотрудникам они давали понять вот что: «Я хочу от вас больше творчества, но не вздумайте ошибаться...» При этом они удивлялись, что уровень творческой активности в их организациях крайне низок!

Таким образом, вмешательство — главная помеха результативности. Много лет назад воскресным вечером, когда моей падчерице Виктории было лет одиннадцать, я спросил ее, сделала ли она домашнюю работу. Ее лицо вытянулось: им задали сочинение по английскому, и писать его надо было в тот же вечер. Я только что удобно устроился, собираясь допить бутылку вина, и не пришел в восторг, когда мое предложение помощи было принято. Мы уселись рядом за столом в кухне. Я спросил, какова тема сочинения, и записал ее вверху страницы. Потом спросил Викторию, что она думает об этой теме. К этому времени Виктория уже хорошо знала игру и понимала, что писать сочинение за нее я не собираюсь и лишь помогу направить ее мысли, чтобы она смогла начать. Зная, что она девочка одаренная, со множеством идей в голове, я немного удивился и даже рассердился, не услышав ответа. Я повернулся к ней, намереваясь повторить вопрос более энергично, и тут заметил, что она свернулась на стуле, поджав под себя ноги: поза, всегда заставляющая меня удивляться гибкости

человеческого тела. Если прежде ее лицо казалось просто осунувшимся, то теперь оно стало еще и бледным. Мое раздражение как рукой сняло.

— Виктория, в чем дело?

— Сочинение надо было написать к пятнице, я уже в третий раз не сдала его вовремя. Мисс Уайт — единственная учительница, которая в меня верит, а я очень ее подвела и... и...

— Ясно. Что ты можешь с этим сделать?

— Ничего.

— Ничего?

Через некоторое время мы пришли к следующему заявлению: «Если я закончу сочинение и отдам ей прямо с утра, и еще извинюсь, может быть, она не станет так сильно на меня сердиться, и мне не придется сидеть все утро и волноваться по поводу английского, который у нас после обеда».

— Хорошо. Ты готова писать сочинение?

— Да.

— Тогда скажи, что ты думаешь о теме?

На меня обрушилась целая лавина идей. Я их рассортировал и вернул ей назад. Видит ли она структуру, основную линию сюжета? Да. Какая еще ей нужна была помощь? Мне оставалось лишь уйти и дать ей закончить. В бутылке еще оставалось немного вина.

ДВА «Я»

Когда человек сосредоточен и вмешательство или большая его часть ликвидирована, он вступает в новое состояние ума, которое иногда называют «поток». Гэллуэй занимался этим специально и описал это состояние в книге «Внутренняя Игра в теннис», которую я считаю очень ценной. Он отметил способность человека разговаривать с самим собой,

причем с такими разговорами мы сталкиваемся каждый день. Пожалуй, на спортивной арене они особенно слышны. Эти разговоры отличаются критикой, осуждением и возмущением человека, направленным на самого себя. Как правило, следует набор инструкций на тему того, что надо делать, чтобы лучше выполнить задачу: «Идиот, ты же знаешь, что надо отбивать мяч впереди себя. Лентяй паршивый! Стой на кончиках пальцев и заранее отводи ракетку...»

Гэллуэй спрашивает: «Кто здесь разговаривает и с кем?» и сам же отвечает на свой вопрос: «По-видимому, «кто» и «с кем» — разные персонажи, иначе не было бы диалога, поэтому можно сказать, что в каждом игроке присутствуют два «я». Первое, вероятно, дает инструкции, второе, вероятно, осуществляет действия. Давайте назовем «инструктора» Первым «я», а «исполнителя» — Вторым «я».

В Школе коучинга мы описываем Первое и Второе «я» следующим образом:

- ➔ Первое «я» — внутренний голос родителей, учителей и прочих авторитетов. Первое «я» стремится контролировать Второе «я» и не доверяет ему. Первое «я» характеризуется напряжением, страхом, сомнением и излишним старанием.
- ➔ Второе «я» — это целостное человеческое существо со всем его потенциалом и способностями, включая врожденную способность к обучению. Оно характеризуется расслабленной концентрацией, радостью и доверием.

На семинарах я часто прошу людей описать те моменты, когда они ощущали в себе Второе «я». Обычно начинают говорить те, кто связан со спортом (как правило, лыжным), а потом те, кто занимается музыкой и пением. Затем идут писатели и артисты. Наконец, все в аудитории вспоминают время, когда они находились в «потоке». По мере продол-

жения беседы вспоминается все больше ситуаций, включая и случаи на работе: трудный доклад, презентация, переговоры о продаже. В любой момент, в любой ситуации у вас есть возможность быть Первым или Вторым «я».

К коучингу это относится по трем причинам:

- ➔ Цель коуча — действовать через свое Второе «я». Так ваша работа будет самой лучшей. Об этом я буду говорить в главе 10.
- ➔ Когда вы проводите коучинг с другим человеком, ваша задача — помочь игроку войти в состояние Второго «я» и оставаться в нем. В этом состоянии он будет наиболее целеустремленным и проницательным, повысятся его интуиция и креативность.
- ➔ Помогать игроку находиться в состоянии Второго «я» в повседневной жизни, и особенно в критических ситуациях, таких, как важные совещания и презентации, — это, бесспорно, часть задачи коуча или линейного менеджера.

СЛЕДУЕМ ЗА ИНТЕРЕСОМ

Не существует гарантированной методики, с помощью которой можно войти в состояние Второго «я». По крайней мере мне она неизвестна. Однако я считаю, что ключ к ней есть, и это то, что Гэллуэй называет «расслабленной концен-

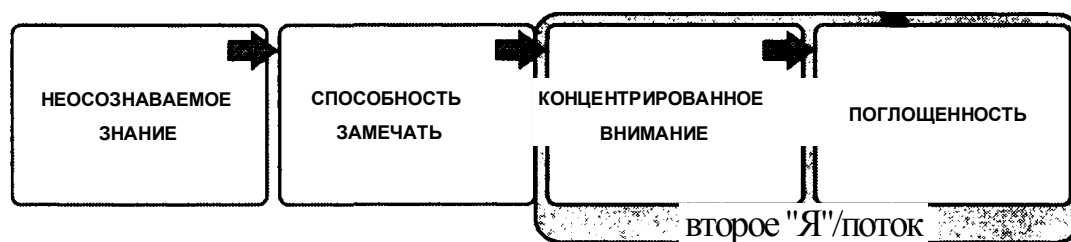


Рисунок 4. Континуум внимания

трацией». Это умственное состояние, когда игрок сосредоточен, расслаблен и доверяет себе, — еще один из способов описания Второго «я».

Позвольте предположить, что существует некий континуум внимания (рисунок 4). Он начинается с того, что я называю *неосознаваемым знанием*, т.е. когда нечто происходит, но вы не обращаете на это внимания. По мере продвижения вдоль континуума вы подходите к стадии, когда начинаете замечать. В этот момент вы осознаете, к чему приковано ваше внимание: либо в результате выбора, либо потому, что это целиком завладело вами. Затем следует концентрированное внимание и наконец поглощенность, когда вы уже не замечаете ничего, кроме цели или ваших действий. На правой стороне континуума вы уже близки к состоянию Второго «я» или «потока», т.е. к тому состоянию, когда сможете действовать и/или учиться наиболее эффективно и с максимальным удовольствием.

Методику, при которой коуч помогает игроку двигаться вдоль континуума, я называю *следованием за интересом*. Рассмотрим это на примере урока гольфа, описанного выше. Начнем с ответа Патрика на вопрос: «Что ты замечаешь?»

— Я замечаю, что мои бедра двигаются вперед слишком рано.

— Слишком рано?

— Так говорит мой тренер. (Возможность вмешательства, суждение.)

— Отлично, но сейчас пусть тебя это не волнует. (Ликвидируем вмешательство.) Ударь еще пару раз и скажи, что ты заметил в этот раз.

— Я заметил, что не очень удачно коснулся последних двух мячей, и вот еще что — по моим ощущениям, удар какой-то странный.

— Странный?

— Да... какой-то дерганный...

— Итак, ты заметил три вещи: движение бедер, контакт мяча с клюшкой и дерганый удар. Ударь еще пару раз и скажи, что тебя больше интересует в первую очередь? (Фокусируем, следуя за интересом игрока; модель Т; см. ниже.)

— Подергивание.

— Ударь еще несколько раз, но не пытайся ничего менять. (Избегаем возможного вмешательства, попыток «делать все правильно».) Скажи мне точно, в какой момент удара ты ощущаешь подергивание. (Фокусируем внимание.)

Патрик бьет по мячу еще несколько раз.

— При замахе снизу.

— Полностью или частично?

Патрик снова бьет.

— Во второй половине.

— Отлично. Бей снова и скажи, где будет дергаться в этот раз.

— Интересно. Теперь только в последней четверти.

— Давай еще.

— Потрясающе. (Второе «я»/поглощенность; слово «потрясающе» не содержит никакого суждения, это просто удовольствие и некоторый благоговейный страх.)

— Что?

— Больше не дергается.

— А если не дергается, что ты замечаешь теперь?

Патрик пускает еще несколько мячей. Он уже улыбается.

— Плавность.

— После следующего удара скажи мне, насколько он был плавным. По шкале один из десяти.

Патрик бьет.

— Около пяти.

Еще один мяч.

— Хм. Пожалуй, больше.

В основе *следования за интересом* лежат следующие основные этапы:

- Скажи мне, что ты замечаешь?
- ➔ Скажи, что еще ты замечаешь?
- ➔ Что интереснее всего из того, что ты заметил?
- ➔ Расскажи еще немного о том, что тебя больше всего интересует.

Эти идеи позволяют чуть больше развить модель Т, описанную в предыдущей главе. Горизонтальная плоскость Т — расширение — дает представление о том, *что* игрок замечает, а вертикальная — фокус — учитывает его интересы.

«ОСОЗНАНИЕ ЦЕЛИТЕЛЬНО»

В то время когда коуч следует за интересом игрока, происходит кое-что еще. Игрок начинает все отчетливее осознавать, что происходит в действительности, и поскольку он не пытается анализировать данные, а просто замечает и фокусируется на том, что делает, вступает в силу естественный процесс обучения. Название этого раздела — цитата из «Внутренней Игры на работе», во многом это понятие дискурсивно. Несколько лет назад я мельком видел, как Гэллуэй работал с одной женщиной. Она была старшим менеджером-консультантом в аудиторской фирме Большой Пятерки, и проблема заключалась в том, что она страшно нервничала, общаясь с особо важными клиентами, — генеральными и исполнительными директорами. Вот примерное описание их разговора.

ТИМ Насколько сильно вы нервничаете, скажем, по десятибалльной шкале?

ЖЕНЩИНА Примерно на 7-8 баллов.

ТИМ В течение последующих нескольких недель у вас намечены какие-нибудь встречи с такими клиентами?

Женщина назвала две или три встречи.

ТИМ Вот что я предлагаю. Вы оцените степень своей нервозности по десятибалльной шкале до встречи, в течение встречи и после нее.

На этом разговор был закончен. Осознание лечит.

Ключевой момент осознания — это искусство замечать. Когда вы замечаете, не пытайтесь при этом судить или оценивать, вы свободны от страха, сомнения, стремлений или желаний. Замечать — значит не пытаться обдумывать. Умение замечать позволяет охватить намного более широкий спектр данных, а поскольку отсутствует суждение, то нет и вмешательства. Как я вижу, Второе «я» обрабатывает эти данные и выдает результат с удивительным изяществом и без всяких усилий.

ИГРОК В СОСТОЯНИИ ВТОРОГО «Я»

Как я уже отмечал ранее, одна из задач коуча во время коуч-сессии — помочь игроку достигнуть состояния Второго «я». Этого можно добиться через процесс следования за интересом и достижения полной концентрации. Кроме того, коуч должен наблюдать за игроком несколько отстраненно, следя за языком тела. Коучу полезно спрашивать себя: «Находится ли игрок в состоянии Второго "я"?» Если ответ отрицательный, то простое замечание «Вам, похоже, немного не по себе» может дать толчок к беседе. Если же коуч-сессия зашла в тупик, значит, произошло вмешательство. Оно обязательно проявится, и, вполне возможно, что виной всему

вы сами. Я вспоминаю коуч-сессию с партнером в крупной международной консалтинговой фирме (назовем его Д.), имевшим некоторое представление о *Внутренней Игре*. Мы обсуждали его цели и виды на карьеру, и, должен признаться, я едва не засыпал от скуки. Однако мой собеседник был человеком высокого интеллекта, обладавший прекрасными творческими способностями. В общем, я спросил его, в каком состоянии он находится — Первого или Второго «я»?

Д. Полагаю, в состоянии Первого «я».

МАЙЛЗ Что вам потребуется, чтобы войти в состояние Второго «я»?

Д. Придется встать.

Ответ слегка удивил меня.

МАЙЛЗ А что надо делать мне?

Д. Тоже встать.

Мы начали все сначала, расхаживая по комнате, и, представьте себе, результат превзошел все наши ожидания — то, к чему игрок пришел, было действительно смело и бросало ему вызов, оно в полной мере соответствовало масштабу его личности.

Надеюсь, всем ясно, что представленные здесь методики и модели могут быть использованы параллельно с моделью GROW или даже внутри ее. И хотя то, что я собираюсь сказать далее о применении обоих методов, вовсе не истина в последней инстанции, большей частью это работает хорошо. В процессе коучинга вы ведете беседы о событиях и действиях, которые можно определить как *неавтономные (онлайн)* или *автономные (офлайн)*. Неавтономные ситуации, которые также можно назвать ситуациями «на корте» — это ситуации, когда игрок обдумывает, как ему поступать и каков он будет в действии. Беседа сосредото-

на на моменте действия или работы. Примеры — управление сопротивлением при завершении сделки или во время презентации. Автономная ситуация (или положение «вне корта») — это ситуация, фокусирующаяся на том, что есть или было до или после реальных действий. Примеры: продумывание вопросов, планы на будущее, анализ действий, совершенных в прошлом.

Представьте себе такую ситуацию во время коуч-сессии. Игрок обеспокоен конкретной презентацией, которая предстоит ему, скажем, через пару недель. В процессе коучинга выясняется, что у него две проблемы: во-первых, он не знает, как к ней подготовиться, во-вторых, боится, что его нервозность снизит впечатление от презентации. Первая проблема легко решается в рамках модели GROW, тогда как вторую лучше решать по модели *внутренней игры*. Модель GROW лучше всего применима в автономных ситуациях, когда игрок что-нибудь планирует на будущее, анализирует определенное событие в прошлом, учится или решает проблему. *Внутренней Игрой* лучше всего пользоваться в неавтономных ситуациях, когда игрок решает, как ему лучше действовать, например, во время презентации или совершения сделки по продаже.

Я часто рассказываю тем, с кем работаю, о своем понимании ключевых концепций *Внутренней Игры*, поскольку они становятся ценными инструментами, с помощью которых игрок может проявить себя наилучшим образом в повседневной жизни. Например, я знаю, что один из самых быстрых способов достичь состояния Второго «я» — действовать через удовольствие. Рассмотрим на примере, как это работает. В юности я был хорошим теннисистом, но потом получил травму и не смог больше играть. Впоследствии мне сделали операцию на поврежденном плече, и проблема была решена. Сразу после того как закончилась реабилитация, я впервые ударил по мячу. К тому времени

я не играл уже много лет и потерял квалификацию, но все равно был потрясен тем, насколько плохо играю. Будучи прилежным учеником, тщательно освоившим правила *Внутренней Игры*, я стал тренироваться, чтобы сфокусировать внимание и войти в состояние Второго «я». Господи, как же я старался! Однако я все равно играл отвратительно и к тому же понял, что игра не доставляет мне никакого удовольствия. И тут меня осенило: я должен получать удовольствие и от игры, которую так люблю, и от сознания, что операция прошла успешно. По десятибалльной шкале я оценил степень получаемого удовольствия в три балла. Потом провел очередную партию и снова произвел оценку. По-прежнему три. Еще партия, и рейтинг поднялся до пяти, а потом — до семи и восьми. Чем больше удовольствия я получал, тем выше становился уровень моей игры. Самое интересное, что человек не может заставить себя получать удовольствие, и в моем случае игру преобразило целебное действие осознания. Теперь, когда мы с коллегами работаем в Школе коучинга над какой-нибудь программой, я часто спрашиваю: «Ну, и какой у нас уровень удовольствия?» — и вижу, как на напряженных лицах появляются улыбки.

«ПОТОК»

Мне бы хотелось включить сюда материал, не входящий в школу *Внутренней Игры*, однако, как вы увидите в дальнейшем, он служит поддержанию ее идей, а также в значительной степени усиливает их понимание. Автор этого материала — профессор кафедры психологии Чикагского университета Михайи Чиксентмихайи. Я сравниваю состояние, именуемое Гэллуэем Вторым «я», с тем, что Чиксентмихайи называет «поток». Его самая известная книга «Поток — психология счастья» (Mihaly Csikszentmihalyi,

Flow and the Psychology of happiness). Он описывает «поток» следующим образом: «В состоянии "потока" действие следует за действием в соответствии с внутренней логикой, которая, по-видимому, не требует сознательного вмешательства участника».

Дэниел Гоулмен в своей книге «Эмоциональный интеллект» (Daniel Goleman, Emotional Intelligence)* также обращается к «потоку». Снова цитирую: «"Поток" — это состояние самозабвения, антипод заикленности и беспокойства. Люди, находящиеся в "потоке", демонстрируют мастерский контроль над тем, что делают, их реакция идеально соответствует меняющимся требованиям задачи». И еще одна цитата из Гоулмена: «В "потоке" люди работают на пределе своих возможностей... ими движет истинное удовольствие от их действий».

Чиксентмихайи описывает условия, относящиеся к «потоку». Они включают в себя следующее:

- ➔ Наличие ясных целей на каждой стадии пути.
- ➔ Каждое действие дает немедленную обратную связь.
- ➔ Наличие баланса между вызовом и требуемыми навыками и умениями.

*В последние годы многие ученые сделали предположение о существовании эмоционального интеллекта (emotional intelligence), который дополняет тот тип интеллекта, который обычно измеряется с помощью тестов для определения коэффициента умственного развития (IQ tests). Американские психологи Питер Саловей и Джон Майер, предложившие эту концепцию в 1990 году, определили эмоциональный интеллект как способность воспринимать, понимать, выражать и контролировать свои эмоции. Люди, обладающие развитым эмоциональным интеллектом, могут использовать свои эмоции для управления сознанием и поведением и способны точно различать чувства других. Дэниэл Гоулмен, американский писатель и журналист, открыл эту концепцию широкой публике в книге «Эмоциональный интеллект» (1995). Он расширил ее, включив в нее описание общих социальных навыков. — *Прим. пер.*

- ➔ Действие и осознанность переплетаются.
- ➔ Исчезает рассеянность.
- ➔ Нет волнения из-за возможной неудачи.
- ➔ Исчезает самосознание.
- ➔ Деятельность становится автотелической (от греческого auto — сам и telos — цель); это означает, что деятельность является наградой сама по себе.

Прочитав эти условия, вы сможете ясно увидеть идею вмешательства, выраженную в другой форме. Например, мощное вмешательство создает отсутствие четкой цели и обратной связи. Сами по себе эти условия — прекрасный тест, в соответствии с которым вы можете организовать профессиональную жизнь для себя и для тех, с кем проводите коучинг.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В этой и предыдущей главе я постарался описать основополагающие принципы и модели эффективного коучинга и в первую очередь продемонстрировать исключительную способность человеческих существ к обучению и творчеству. Впрочем, люди также имеют редкую способность мешать самим себе и создавать себе вмешательство. Позвольте привести последний в этой главе забавный эпизод. Я проводил коучинг с заместителем директора средней по масштабу фирмы. Он пытался свести в одно целое две части бизнеса.

БИЛЛ Беда в том, что я вижу только один способ это сделать, и он не очень хорош.

(Он описал этот способ и был прав: способ никуда не годился.)

- МАЙЛЗ Расскажите, как еще вы можете это сделать.
- БИЛЛ Я же сказал, что у меня не особенно хорошо с творчеством.
- МАЙЛЗ Ну, а если бы у вас были творческие способности, что бы вы сделали?

Билл посмотрел на меня и расхохотался. Обстановка изменилась, и стало ясно, что с крючка он уже не сорвется. Потребовалось всего две минуты, чтобы найти еще три варианта. Плохо с творчеством? Глупости!

Последнее слово в этой главе, по-моему, должно принадлежать Гэллуэю. Цитирую его книгу «Внутренняя Игра на работе». Хотелось бы привлечь ваше внимание к двум словам, которые использованы в цитате. Первое — «мобильность». Не движение, а именно мобильность — способность двигаться. Насколько я понял, это значит, что выбор, куда именно двигаться, зависит от игрока. Другое слово — «заботится» в пояснениях не нуждается. По Гэллуэю, коучингу можно обучиться в основном на опыте. В методике *Внутренней Игры* коучинг может быть определен как стимулирование мобильности. Это искусство создания обстановки через беседу и способ существования, облегчающий процесс, с помощью которого человек может двигаться к намеченной цели самым лучшим образом. Однако здесь требуется один существенный навык, которому нельзя научить: заботиться не только о внешнем результате, но и о человеке, с которым проводишь коучинг».

ВВЕДЕНИЕ В МЕТОДИКУ ЭФФЕКТИВНОГО КОУЧИНГА

Эта короткая глава представляет собой введение в методику эффективного коучинга, и здесь я преследую двойную цель. Во-первых, я хочу свести вместе все навыки и умения, составляющие эффективный коучинг, чтобы читатель мог оценить всю сложность задач по обучению коучингу. Во-вторых, я хочу ввести один инструмент — понятие намерения, определяющего полезность и применение каждого навыка.

Схема, представленная в таблице 1, показывает множество различных навыков и умений. Включение одних из них, например слушания или постановки вопросов, естественно, в то время как присутствие некоторых других, таких, как постановка гипотезы, не столь очевидно. Схема представляет собой попытку свести воедино все навыки, которые делают коуча эффективным и, кроме того, включает навыки, применять которые во время коуч-сессии не обязательно. Я знаю: то, что я привношу в коучинг, отчасти возникает в результате размышлений во время моих прогулок с собакой... или потому, что я даю себе труд поговорить с людьми, работающими с человеком, с которым я провожу коучинг, получая содержательное представление о том, как организована работа в его организации, о ее ключевых фигурах, культуре, стратегии и т.д.

В своей схеме я объединил различные навыки и умения в группы, определяемые общим намерением. Группы

навыков показаны в левой колонке схемы. В правой — внешние проявления и конкретные навыки. Некоторые навыки и умения появляются несколько раз в разных группах. Средняя колонка описывает намерение. Некоторые из групп заслуживают целой отдельной главы, другие — просто упоминаются. Сообщаю, где именно вы можете найти их в книге. Главы 6 и 7 посвящены соответственно генерированию понимания/пробуждению осознанности и внесению предложений. Управление собой включено в главу 12 «Искусство коучинга». Структурирование рассматривается в нескольких главах: следование за интересом — в главе 4, модель GROW и модель T — в главе 3, установка цели — в главе 9. Группа навыков установления взаимоотношений содержит навыки генерирования понимания/пробуждения осознанности, основывающиеся на том, что ничто так не помогает установлению взаимоотношений, как сознание того, что тебя поняли. Создание «контракта» с игроком помогает обеспечить хорошие рабочие отношения — этому посвящена глава 9. И наконец, коучинг в контексте организации описывается в главе 11.

ПОНЯТИЕ НАМЕРЕНИЯ

Позвольте объяснить вам, что я понимаю под намерением в методике коучинга и как, поняв это, вы сможете научиться действовать более эффективно. Навыки и умения так же, как поведение и компетенция, являются компонентом внешней игры. Их можно описать и измерить, и тогда вы получите представление о том, что надо делать. Однако понятие «компетенция», столь любимое теми, кто перестраивает организации, для нашей задачи недостаточно. Действительно, оно не дает нам представления о том, когда и как применять навыки, как себя вести и как добиться результата. Я могу прекрасно знать, что конкретный тип

Таблица 1. Навыки и умения в коучинге и намерение

ГРУППЫ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ	НАМЕРЕНИЕ	КОНКРЕТНЫЕ НАВЫКИ
Генерирование понимания/пробуждение осознанности	Помочь игроку понять себя/свою ситуацию более полно, так чтобы он мог принимать лучшие решения	Слушать, чтобы понять Повторение, перефразирование, суммирование Использование молчания Задавать вопросы, следующие за интересом Задавать проясняющие вопросы Группирование
Внесение предложений	Дать игроку доступ к наблюдениям, знаниям, опыту, интеллекту, проницательности, интуиции и мудрости коуча	Давать обратную связь Выдвигать предложения Давать советы Бросать вызов Пробуждать творческие способности и стимулировать инновацию Давать инструкции
Управление собой	Позаботиться о том, чтобы минимизировать влияние нужд и предубеждений коуча на игрока Повысить собственную результативность как коуча	Самосознание Осознание собственных границ Прозрачность Прояснение намерения Вход в «поток»/Второе «я»
Структурирование	Обеспечить достижение игроком значительных результатов от коучинга	Следование за интересом Использование моделей GROW и T Постановка целей
Установление отношений	Создать среду, в которой игрок будет чувствовать себя в безопасности и сознавать, что никто не выносит суждений о его действиях	Генерирование понимания (см. выше) Заключение контракта
Понимание контекста организации	Обеспечить, чтобы работа с коучем отвечала нуждам клиента	Генерирование понимания (см. выше) Постановка гипотез/тестирование гипотез

вопросов, например, открытые вопросы, является полезным инструментом, но если я буду применять этот метод без разбора, игроку это не поможет. Если навыки — это внешняя игра, то, стало быть, есть и соответствующая внутренняя игра. Подлинная эффективность заключается в понимании и внешней, и внутренней сторон.

Обучая коучей и линейных менеджеров, я часто наблюдаю, как они работают. Когда я замечаю, что они задали вопрос и произвели интервенцию, которая не помогает игроку, я непременно сам спрашиваю: «Каково было ваше намерение?» Намерение — это внутренняя игра в правильный вопрос, навык или компетенцию. Под намерением я понимаю цель коуча в применении одного или нескольких навыков. В коучинге (и не только) понимание намерений человека в любой момент является ключевым компонентом повышения эффективности. Спрашивая коучей-новичков об их намерениях, я получаю самые разные ответы. В большинстве своем они говорят о том, что коучу необходимо решать, исправлять, исцелять, быть правым и держать ситуацию под контролем; эти намерения редко помогают игрокам в осознании или становлении чувства ответственности. Приведу следующий весьма типичный эпизод.

ИГРОК (НА СЕМИНАРЕ)	Насколько я понимаю, я могу сделать две вещи: попросить своего менеджера пересмотреть решение или сделать так, как считаю нужным, и надеяться, что он ни о чем не узнает.
КОУЧ-УЧЕНИК	Вы думали о том, чтобы привлечь остальную команду?
НАСТАВНИК КОУЧА	Каково было ваше намерение, когда вы задали этот вопрос?

КОУЧ Ну, эти два варианта довольно рискованные, и я подумал, что надо бы найти другой подход.

НАСТАВНИК Итак, здесь два момента: вы думаете, что он рискует, и считаете, что ему надо найти другой подход. Так каково же конкретно ваше намерение?

КОУЧ Наверно, я пытался подтолкнуть его сделать то, что считаю верным.

НАСТАВНИК А какое намерение было бы более правильным?

КОУЧ Во-первых, помочь ему оценить степень возможного риска тех вариантов, которые он наметил, и, если риск велик, подумать о других.

НАСТАВНИК Какой вопрос вы зададите игроку в этом случае?

КОУЧ Я мог бы спросить его, что может случиться, если он пойдет по одному из выбранных им путей.

Четко осознавая, к чему он стремится, коуч скорее будет задавать более эффективные вопросы. К тому же, понимание намерения человека дает нечто существенное: обращенное непосредственно ко Второму «я», оно позволяет задавать вопросы плавно, с минимальными усилиями или вообще без напряжения, и при этом они становятся более точными. От этого получаешь гораздо больше удовольствия.

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ПОНИМАНИЯ, ПРОБУЖДЕНИЕ ОСОЗНАННОСТИ

Данная глава посвящена группе навыков, показанной в схеме в предыдущей главе. Эти навыки являются центральными для эффективного коучинга. Не владея ими, человек не может быть коучем.

В этой группе навыков намерение заключается в том, чтобы помочь игроку лучше понять себя и ситуацию, в которой он находится, чтобы он мог принимать более верные решения, чем те, которые принял бы в других обстоятельствах. Заметьте, я не сказал «правильные» решения. Когда я впервые натолкнулся на книгу «Внутренняя Игра в теннис», я пришел в восторг и дал почитать ее своей матери. Когда-то она была отличной теннисисткой, и мне хотелось, чтобы она поделилась моим восхищением. Мать взяла книгу и прочитала. Возвращая ее мне, она сказала вот что: «Я в ней не поняла ни слова, но если тебе это важно, то это самое главное». Не стану упрекать ее в неискренности, ибо кое-что она явно поняла. Может быть, с точки зрения заданной перспективы это будет и не «правильное» решение, однако, если это дает возможность игроку двигаться вперед, учиться и не наносит ущерба ни его интересам, ни интересам организации, гораздо лучше позволить игроку следовать своему решению. Основная функция коуча — понимание. Не решать проблему, не исправлять, не исцелять,

не улучшать и не быть мудрым. Просто понять. Волшебство заключается в том, что именно в тот момент, когда игрок начнет лучше осознавать себя и ситуацию, он сможет принимать верные решения и делать лучший выбор, чем сделал бы до того. Именно поэтому коучинг прост в своей глубине и глубок в своей простоте. Однако большинство из нас стремятся превзойти самих себя и хотят показать свою неординарность.

Ниже приводятся конкретные навыки генерирования понимания/пробуждения осознанности:

- ➔ слушать, чтобы понять;
- ➔ повторение, перефразирование, суммирование;
- ➔ группирование;
- ➔ использование молчания;
- ➔ задавать вопросы, следующие за интересом игрока;
- ➔ задавать проясняющие вопросы.

В следующих разделах каждый конкретный навык будет рассмотрен подробно.

СЛУШАТЬ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ

В наших с вами отношениях самый близкий контакт, который мы можем установить в плане умения слушать, — ваше внимание к тому, что я буду говорить на этих страницах. В узких рамках книги я могу максимально приблизиться к молчанию, лишь оставив пустую страницу. Догадываюсь, что вы скажете, посмотрев на нее. Вы не будете тупо на нее глядеть, а подумаете о том, что на ней могло быть написано. «Ошибка?», «Пустой расход бумаги!», «Может быть, я что-то пропустил?» В конечном итоге вы заполните стра-

ницу собственными мыслями вместо меня. Другой пример: в следующий раз, когда кто-то станет что-нибудь говорить, обратите внимание на то, *как* вы слушаете. Если вы такой же, как все мы, качество слушания будет непостоянным и, наверное, зависящим от того, насколько вам интересно то, о чем говорят. В одни моменты ваше внимание будет целиком приковано к говорящему, в иные — отвлекаться. Ваше внимание может привлечь отдельный пункт, который в вашем сознании будет связан с конкретным вопросом... а потом — раз! — и вот вы уже витаете в мире грез. Возможно, говорящий немного нуден или не очень хорошо излагает свои мысли. Вот тут-то и подкрадываются ваши суждения, а за ними вскоре и ваши ожидания, мнения и предположения. Даже сейчас, когда вы читаете эти строки, ваши мысли могут витать где-нибудь в мире фантазий. Может быть, вас отвлекло что-нибудь из окружающего пространства. Слушать — это фундаментальное мастерство, держать внимание должно быть легко. Иногда на семинарах я даю участникам простое упражнение на умение слушать. Когда упражнение закончено, я спрашиваю, что мешало им слушать — каково было вмешательство — и специально отмечаю их ответы. Привожу самый типичный список:

- ➔ Рядом кто-то разговаривал.
- ➔ Я думал о том, что они собираются сказать.
- ➔ Я думал о том, что они должны сказать.
- ➔ Было скучно.
- ➔ Я уже сам придумал, что им надо делать.
- ➔ Я думал о том, что только что было сказано.
- ➔ Я думал о чем-то более интересном.
- ➔ Я думал о следующем вопросе.

- ➔ Я думал о своем ответе.
- ➔ Я думал о том, что будет на обед.
- ➔ Интересно, зачем он напялил этот галстук?

Этот шепот в мозгу не перестает звучать ни на мгновение, и остановить его очень трудно. Большею частью он идет непосредственно от Первого «я» и никакого практического применения не имеет. В нашей собственной голове так много всего, что сложно выделить место для кого-либо еще. В этот момент некоторые слушатели на семинарах очень огорчаются: они ценят свои мысли и идеи, заняты своими предположениями и получают удовольствие от собственных суждений. Это, конечно, прекрасно, пока они не начнут проводить с кем-то коучинг и притворяться, что слушают.

Прошу прощения за то, что повторяюсь. В коучинге цель слушания — понять собеседника, а это, в свою очередь, вызывает понимание и осознание у игрока. Многие из нас слушают не с намерением понять, а с намерением ответить. Мы так и ждем, когда говорящий переведет дыхание, чтобы вставить свое слово, или, что не лучше, используем время, пока другой говорит, чтобы продумать следующий вопрос или подходящий ответ. Несколько лет назад, когда я работал с международной консалтинговой фирмой, где консультанты славились своим интеллектом, старший партнер сообщил мне, что «люди здесь не слушают — они перезагружаются»!

Есть другой способ: представьте себе стопку тарелок, вставленную в механическую стойку, которую можно увидеть в любой столовой. Когда вы берете одну тарелку, на поверхность выталкивается другая. Каждая тарелка представляет собой идею (или понятие), поднимающуюся на поверхность сознания игрока. Когда мысль проникает в сознание и передается слушателю, возникает пространство для следующей мысли. Эта мысль проходит, появляется следующая. Где-то в глубине «стопки тарелок», в мозгу игрока, находится ре-

шение, творческая мысль, озарение. Если кто-то готов его выслушать, игрок может добраться до этой «тарелки» - той самой мысли. И поскольку мысль принадлежит ему одному, он будет лелеять ее, развивать и творчески применять.

С другой стороны, если коуч, сняв первые несколько тарелок, решит, что теперь уже все понял, а потом отдаст тарелки назад игроку и подкинет еще парочку своих «тарелок» — собственные хорошие идеи, свое видение ситуации, - то игрок по-настоящему ничему не научится, и результат уже не будет зависеть от него. А если коуч еще и линейный менеджер, то дело не только в том, что решение, идея или озарение находятся где-то в глубине «стопки»: чтобы добраться до них, игроку придется бросать вызов авторитету линейного менеджера. Еще одна потерянная хорошая идея, еще один прорыв, который остался неизвестным, и вот вам, пожалуйста, сотрудник, лишенный всякой мотивации.

Чтобы развить способность слушать, вы можете предпринять целый ряд действий. Первое - очень простое, но не всегда дается легко. Начните отмечать, когда вы не слушаете, и мягко возвращайте внимание к собеседнику. Главный недостаток этой тактики: вы осознаете, что унеслись мыслями куда-то далеко, и возвращаетесь только тогда, когда говорящий требует от вас реакции, а это может быть уже слишком поздно. Если случится подобное, самый лучший



Рисунок 5. Коммуникативный цикл в коучинге

выход — честно признаться, что вы не слушали. Вряд ли ваше признание кого-нибудь удивит: собеседник и сам уже заметил это, причем гораздо раньше вас.

Второе — это дисциплина, именуемая «управление своими коммуникативными циклами». Я считаю, что это особенно полезно при демонстрации коучинга на публике. Потенциал рассеянности столь велик, а нервы так расшатаны, что мне требуется действительно нечто из ряда вон выходящее, чтобы сосредоточиться.

Коммуникативный цикл, как показано на рисунке 5, используется для управления ходом бесед, в которых необходим высокий уровень понимания. Это необязательно делать в каждой беседе. Кроме того, если вы будете проделывать это каждый раз, то устанете сами и замучаете окружающих.

Предварительное условие для коммуникации — наличие двух людей, в нашем случае — коуча и игрока. Первая часть цикла называется инициацией, или началом: коуч задает вопрос или дает инструкции игроку. Вторая часть называется отзывом — игрок размышляет и отвечает на вопросы. Ответы должны соответствовать инициации.

КОУЧ Расскажите мне, как продвигался ваш план действий со времени нашей последней беседы.
(Инициация.)

ИГРОК Неделя была ужасной... Один из моих клиентов в последнюю минуту вышел из сделки и...
(Несоответствующий отзыв.)

КОУЧ Прошу прощения, мы к этому вернемся, если хотите, но сейчас скажите, как идет план действий?

ИГРОК Ах, да, план действий. Я почти его выполнил, процентов на девяносто. Я не смог дописать своих представлений о карьере, потому что не было времени. Учитывая все

трудности, это не так уж и плохо. (Соответствующий отзыв.)

Однако на этом цикл не заканчивается. Он может быть завершен только тогда, когда игрок будет уверен, что его поняли. Поэтому завершающая часть называется подтверждением. В начале коуч-сессии, особенно с новым клиентом, подтверждение принимает форму полной сводки или перефразирования того, что было сказано. Это необходимо, поскольку коуч должен быть совершенно уверен в том, что все понял. Кроме того, игрок тоже должен быть уверен в том, что его поняли.

КОУЧ Давайте проверим, понял ли я. Несмотря на некоторые трудности, вы выполнили план действий на 90%. Та небольшая часть плана, которую вы не сделали, — это ваш взгляд на карьеру, и вы его просто не успели составить. Так? (Подтверждение.)

По ходу сессии доверие в отношениях возрастает, и необходимость суммировать и перефразировать понемногу отпадает. Вам все равно необходимо управлять коммуникативным циклом, но теперь для подтверждения достаточно фразы «Я понимаю», кивка головы или междометия. Еще один способ просигнализировать о том, что вы поняли, — задать дополнительный вопрос, соответствующий отзыву.

КОУЧ Расскажите мне о трудностях. (Соответствующий вопрос/инициация.)

Цикл завершается, и начинается новый. Этот метод может показаться скучным, и я бы не рекомендовал использовать его в обсуждении погоды с соседом, поскольку это доведет вас обоих до бешенства и быстро сократит число ваших друзей и знакомых. Используйте его только в тех случаях, когда

необходима высококачественная коммуникация, например, в коучинге. Я хотел бы заверить вас, что так же, как в случае с моделью GROW, большей частью процесс идет вполне естественно, и игрок, как правило, его даже не замечает. Опыт, который он приобретает, заключается в том, что его поняли, может быть, впервые. Это создает доверие в отношениях, пробуждает осознанность, но дает и дополнительный результат. Это похоже на использование клавиши сохранить в компьютере — вся важная информация теперь сохранена (понята), и игрок может свободно перейти к следующему пункту. Таким образом, это может создать «поток» в беседе, примерно так же, как в приведенном выше примере с тарелками.

По собственному опыту я знаю, что, когда начинаешь заниматься с новым клиентом, у которого есть серьезные проблемы, именно управление коммуникативным циклом вызывает истинное понимание и становится основой для продуктивной беседы.

ПОВТОРЕНИЕ, СУММИРОВАНИЕ И ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

Мощные инструменты генерирования понимания/пробуждения осознанности — повторение, суммирование и перефразирование. Еще раз вспомним о намерении: оно заключается в желании помочь игроку понять себя и ситуацию, в которой он находится, для принятия наиболее верных решений. При применении этих методов может произойти нечто особенное. Когда коуч повторяет сказанное, суммирует или перефразирует, у игрока нередко возникает новое видение или новая идея. Я могу только догадываться, почему это происходит. Вероятно, когда игрок слышит, как проговаривается тот или иной вопрос, он может дистанцироваться от проблемы (об этом я расскажу ниже), стать меньше к ней привязанным и посмотреть на нее с другой стороны — в ре-

зультате у игрока могут появиться новые мысли. Вы, возможно, заметили, что решать чужие проблемы, при наличии некакой дистанции, всегда легче.

Повторение, или устный повтор, дает игроку четкий сигнал, что вы по крайней мере услышали его слова. Впрочем, это может сделать и магнитофон. Что он сделать не может, так это подтвердить понимание смысла. Однако в коучинге бывает, когда конкретный набор слов или одно слово имеет значение для игрока, особенно когда существует некоторая эмоциональная окраска. То, что вы уловили значимость этого, свидетельствует о вашем понимании.

КОУЧ Если я правильно запомнил, немного раньше вы сказали, что решение команды «не просто меня расстроило, но уничтожило всю мою уверенность в себе».

ИГРОК Совершенно верно. Я сказал и то и другое, и мне очень важно разобраться с обоими вопросами.

Суммирование означает умение представить сообщение в сжатой форме или выделить его сущность и тоже говорит о вашем понимании.

Перефразирование заключается в том, что вы сознательно излагаете то, что сказал игрок, своими словами. Это можно сделать для того, чтобы проверить, хорошо ли вы поняли собеседника, или потому, что, на ваш взгляд, изложение другими словами лучше отражает то, что хотел сказать игрок. Для коуча это прекрасный способ проверить, *что* именно вы поняли.

В коучинге эти инструменты лучше всего использовать для проверки понимания, например, после того как игрок обозначил ряд пунктов, или в конечной стадии модели GROW. Другой эффективный способ использования этих

навыков — «вернуть» их, чтобы игрок сам суммировал или перефразировал свои слова. Это создает большую ясность для игрока в определении того, что для него наиболее важно. Кроме того, это хороший прием на тот случай, если вы потеряли нить разговора и вам либо не хватает смелости в этом признаться, либо не достаёт духу объявить, что все это никуда не годится. «Вы сообщили мне очень много. Не могли бы вы суммировать сказанное для меня?»

ГРУППИРОВАНИЕ

Группирование, или разделение большого массива информации на куски с целью выделения блоков, — это способность выделить основные темы или элементы беседы и отыграть их назад игроку. Эти действия обычно способствуют улучшению понимания, и в этом заключается главное намерение. Иногда в коучинге игрок сталкивается с проблемой масштабности и сложности. Картинка, которая есть у игрока в голове, иногда бывает настолько недифференцированно слитной, что порой напоминает гороховый суп-пюре. Если коуч сумеет выделить отдельные элементы, это облегчает понимание. «Так, пока вы назвали бульон, сливки и приправы, но вы не уточнили, какие именно приправы... — и, разумеется, горох».

В коуч-сессии, описанной в первой главе, Генри довольно долго говорил, пока Мелани не подвела итоги:

— Итак, насколько я поняла, существует три проблемы: способности 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?*

Самый сложный вид группирования включает способность дифференцировать вопросы и при этом следить, чтобы они относились к одной группе. Продолжая цитату на кулинарную тему: «Вы упомянули овощи и фрукты. В категории овощей вы имеете капусту и морковь, а в категории фруктов — апельсины, яблоки и груши».

МОЛЧАНИЕ

Коучи-новички часто боятся молчания на коуч-сессиях и, чтобы избежать его, спешат задать новый вопрос. При этом может быть утрачено множество ценных размышлений. Молчание в коучинге — настоящее золото. Обычно это означает, что игрок занят обдумыванием. Когда он будет готов продолжить, он сам вам об этом скажет. Разумеется, есть и другой вид молчания: когда игрок не знает, что ему делать; в таком случае сессию надо продолжать. Следите за физическими проявлениями — обычно легко распознать, когда человек размышляет (движение глаз, сосредоточенность), а когда нет (пустой взгляд, рассеянность).

ЗАДАВАНИЕ ВОПРОСОВ, СЛЕДУЮЩИХ ЗА ИНТЕРЕСОМ

Еще один способ углубить понимание и таким образом пробудить осознанность — задавать вопросы.

В главе 4, в связи с моделью Т, мы уже рассматривали, как задаются вопросы, следующие за интересом. Однако чтобы лишний раз уточнить понятие намерения, я хочу сказать, что этот навык позволяет стимулировать игрока к дви-

жению вперед в результате его собственного размышления и сделанного самостоятельно выбора. Это недирективный коучинг в самом ярком его проявлении. Следуя за интересом, игрок полностью фокусируется, отбрасывает вмешательство и дает простор своему интеллекту, воображению и интуиции.

Проясняющие вопросы

Вопросы «кто?», «что?», «где?», «когда?» очень полезны для пробуждения осознанности. Есть еще два существенных вопроса: «как?» и «сколько?». Заметьте, что вопрос «почему?» я сюда не включил. Вскоре мы к этому вернемся.

Вопрос «что?» или, еще лучше, «что именно?», «что конкретно?» полезен, когда игрок употребляет слово, которое вам прежде не встречалось.

ИГРОК Итак, никому ничего не сказав, они убрали все кодалы.

КОУЧ Что конкретно означает «кодал»?

(Не стану вдаваться в подробности, поскольку для примера мне требовалось слово, которого никто не знает, и мне пришлось его выдумать. «Кодал» — вымышленное слово.)

В большинстве случаев, например во время совещаний, не случается ничего страшного, если оказывается, что вы не знаете какого-то слова. Дождитесь перерыва и спросите кого-нибудь из проверенных коллег. На коуч-сессии, где все решает понимание, вы не можете позволить себе упустить какое-либо слово. Вопрос «что?» также полезен, когда игрок употребляет слово, которое можно толковать по-разному.

ИГРОК В этой компании я не получаю абсолютно никакого признания.

КОУЧ Что вы имеет в виду, говоря «признание»? ИГРОК
Чтобы меня хоть изредка немного хвалили.

Видите? Многие бы подумали, что жалованье — это уже само по себе признание.

Вопрос «кто?» полезен в двух случаях. Первый — когда человек использует местоимение (он, она, они), а вы не уверены, что знаете, кого он имеет в виду.

ИГРОК Он сказал ей, что они должны сделать это вместе.

КОУЧ Давайте уточним. Кто именно это сказал? Кому? Кто эти «они»? И что они должны сделать?

Только не задавайте все вопросы сразу.

Второй случай — когда требуется получить полный список характеристик персонажей, которые могут иметь какое-то влияние на тему коуч-сессии. «Кто еще в этом задействован?» или «Кто еще входит в команду?»

Вопросы «где?» и «когда?» дают конкретное указание времени и места.

ИГРОК Я совсем застрял с этим докладом.

КОУЧ В какой именно части доклада вы застряли?

ИГРОК Ну, с основной частью все было в порядке, трудность состояла в том, чтобы сделать выводы для резюме.

В этом примере беспокойство выражено в очень конкретной форме, и коучинг можно продолжать.

ИГРОК Я скоро поговорю с Полом.

КОУЧ Когда конкретно? ИГРОК

Завтра до двенадцати.

В этом примере некая встреча, лишенная какой-либо конкретности («скоро» может означать и несколько минут, и несколько недель), превращается в твердую договоренность.

«Как?» — полезный вопрос. Он всегда используется с глаголами — словами, выражающими действие. Он дает возможность быстро получить информацию высокого качества. Как будет показано в следующем рассказе, я научился этому на горьком опыте.

Чарльз был моим старшим наставником. Мы пару лет вместе путешествовали по Великобритании, проводя семинары. Это было время моего ученичества. Однако с этими путешествиями у меня возникала одна проблема. Когда я уезжал проводить семинар, весь распорядок дня в доме нарушался, и домашние на меня сердились — мне было бы приятнее думать, что они скучали. После моего отъезда в доме устанавливался новый порядок, и мой приезд снова нарушал равновесие, что вдвойне усиливало недовольство мною. К тому же по возвращении я, как правило, был полностью измотан и не способен к нормальному человеческому общению. Поэтому я спросил Чарльза, который был старше и умнее, что мне сделать для решения проблемы. Чарльз посмотрел на меня и сказал:

— Мы с Шинед... — и произнес слово, которого я не знал.

— А что это такое? — спросил я.

Чарльз в это время садился в поезд и ответил мне уже через открытое окно.

— Это полуэротическая, полутерапевтическая деятельность двух взрослых людей, которые на это согласны.

К тому времени, когда я понял, что не стал умнее от такой информации, было уже поздно: поезд отошел от перрона. Я сделал грубейшую ошибку: задал вопрос «что?» (для существительных), в то время как должен был задать вопрос «как?». К тому времени, когда я снова встретился с Чарльзом, я уже продумал вопрос: «Чарльз, как вы это делаете?» Однако Чарльз был не в настроении общаться и лишь спросил меня, католик ли я. Я им не был, хотя воспитывали меня в католической вере. Учитывая это обстоятельство и тот факт, что я в то время еще не был женат на моей нынешней супруге Джо, Чарльз просто отказался меня просвещать.

Как я уже говорил, вопросы «что?» относятся к существительным, а вопросы «как?» — к глаголам. Задайте правильный вопрос и получите информацию высокого качества, внося таким образом вклад в понимание. Например:

ИГРОК Мне надо научиться, как лучше управлять своей командой.

КОУЧ Как именно вы учитесь?

ИГРОК Я еще не знаю. Надо понаблюдать за другими и почитать книги. А потом можно уже и приступить.

В ответ на простейший вопрос игрок практически разработал план действий.

«Сколько?» добавляет ясности и пробуждает осознанность в тех случаях, когда речь идет о количестве, размере или масштабе.

ИГРОК Мы почти наверняка не полностью выполним план продаж, намеченный в бюджете.

КОУЧ На сколько?

Такие ответы, как «Всего на три процента», сильно отличаются от ответов типа «Наверное, около 200 тысяч долларов».

В зависимости от значимости вопроса коуч может выбрать несколько путей.

Предлагаю другую версию вопроса «сколько?» с тем же намерением — повысить осознание.

ИГРОК Я серьезно обеспокоен новой стратегией, которую вчера выдвинул Боб.

КОУЧ *Насколько обеспокоен, если считать по десятибалльной шкале?*

ИГРОК Хороший вопрос. Пожалуй, около трех-четыре баллов.

КОУЧ Так стоит ли нам обсуждать это сейчас?

ИГРОК Нет. Гораздо важнее обговорить конференцию.

Если бы ответ на вопрос «сколько?» был «восемь», то коуч и игрок обязательно обсудили бы стратегию Боба.

Я исключил из списка проясняющих вопросов «почему?». Он чаще всего вызывает суждения, выяснение причин или оправдания, которые не способствуют пробуждению осознанности. Он не создает дистанции, да и вообще это довольно «неряшливый» вопрос. Ведь он может значить так много, начиная с: «В чем заключается ваша цель?» и кончая: «Какие у вас основания?» или осуждающим: «Ну почему же так?» Так что лучше задавать более конкретные вопросы:

«Чего вы хотите этим добиться?»

«Какие причины стоят за вашим решением?»

«Что делает это для вас настолько важным?»

Другие вопросы

Я хотел бы обсудить еще несколько типов вопросов, которые не смог отнести к какой-либо определенной категории, однако они могут быть очень эффективными. Одно из ошибочных впечатлений, которое возникает у людей, когда их знакомят с понятием недирективного коучинга, — это то, что коуч должен быть мягок с игроком и ни в коем случае не может быть резок. Настройка игрока на конкретные действия и умение побудить его взять на себя обязательства — часть набора инструментов. Аспекты навыка бросать вызов мы обсудим в главе 7.

1. Задавайте вопросы о конкретных действиях.

ИГРОК Что ж, разговор был очень полезным. Я попробую кое-что из того, о чем мы говорили, в течение следующих нескольких недель.

КОУЧ Отлично. Скажите мне, что именно вы собираетесь делать? И когда?

2. Побуждайте брать на себя ответственность.

ИГРОК По-моему, я мог бы попробовать предложить Полу обратную связь.

КОУЧ Вы, похоже, не очень уверены. Что конкретно вы собираетесь делать?

И наконец, прежде чем мы двинемся дальше, я хотел бы напомнить вам описание демонстрации упражнения с ловлей мяча (см. главу 2). Естественная способность Питера ловить мяч проявилась, когда он сосредоточился и не было вмешательства. Для вас как для коуча условия те же самые. Если вы полностью сосредоточены и заинтересованы в обучении своего игрока, ваш природный инстинкт коуча — Второе «я» — непременно проявится и вы станете задавать нуж-

ные вопросы. В любом случае, даже если вы ошибетесь, это не имеет большого значения. Коучинг — не экзамен, где вам дается только один шанс. Если один вопрос не сработал, задайте другой. Если вы в контакте с игроком, это не особенно важно. Есть только одна ошибка, которую вы можете совершить в коучинге, — нанести непоправимый вред отношениям коуча и игрока.

И последнее, что следует отметить в разделе, посвященном вопросам. Не беспокойтесь о «правильности» вопроса, не замыкайтесь в своих сомнениях, не зацикливайтесь на каких-то отдельных моделях, просто проявляйте интерес. Если вы застряли, значит, ваше внимание приковано к вашей собственной персоне, а не к игроку. Один из лучших вопросов, который мне когда-либо задавали, когда со мной проводили коучинг, был таким:

БЕН Не знаю, какой следующий вопрос вам задать. А вы?

Разумеется, я знал.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В коучинге особенно важен вопрос дистанции, который я уже затрагивал выше. Если игрок попал в ловушку трудностей или эмоций — это значит, что дистанция отсутствует и он не может посмотреть на вещи со стороны. Он сам создает себе проблему. Я помню, как сидел на верхней «палубе» лондонского автобуса на пути в Уэст-Энд, застряв в пробке. Когда автобус подъехал к перекрестку, я сразу увидел, что мы вот-вот попадем в настоящее столпотворение. Четыре машины ухитрились встать так, что разъехаться не было никакой возможности. С верхнего этажа автобуса было отлично видно, как следует решать проблему. Если синяя ма-

шина отъедет немного назад, это даст возможность красной машине... Однако для водителя синей машины все выглядит по-другому. Он начинает злиться: «Только этого не хватало, когда я и так опаздываю. Откуда взялся этот псих на красной тачке? Его вообще за руль нельзя пускать!» Этот водитель сам создал себе проблему. Если бы он мог видеть ситуацию — пробку и себя самого — с крыши автобуса, он бы тоже нашел решение.

Работа эффективного коуча в том и заключается, чтобы помочь игроку, — в нашем случае водителю — выбраться из пробки, залезть на крышу автобуса и посмотреть на ситуацию с некоторого расстояния. При описании модели GROW я воспользовался аналогией с пазлом. Здесь происходит то же самое, и именно это я подразумеваю под пробуждением осознанности. Процесс беседы с коучем, затем напоминание либо путем суммирования, либо просто легким поднятием брови, либо просто тем фактом, что тебя поняли, тоже может создать необходимое «расстояние».

Навыки, описанные в этой главе, — это навыки генерирования понимания/пробуждения осознанности, и все они находятся на недирективном конце спектра подходов в коучинге. Намерение, которое я отношу к этой группе навыков, заключается в том, чтобы «помочь игроку более полно понять себя и ситуацию, в которой он находится, чтобы он мог принимать лучшие решения, чем прежде». В следующей главе мы очень осторожно будем продвигаться к левому концу спектра — к более директивным методам.

ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Я подхожу к этой главе с некоторым трепетом. Больше всего меня заботит следующее: поскольку я посвящаю целую главу навыкам и умениям, находящимся на директивном конце спектра подходов в коучинге, может показаться, что я отвожу этим навыкам такую же роль, как и недирективным. Но я стремлюсь донести до читателя вовсе не это. Во время любой коуч-сессии я примерно 80% времени провожу на недирективном конце спектра, т.е. генерировании понимания/пробуждении осознанности, поскольку именно это делает коучинг эффективным. Однако бывает и так (причем гораздо реже, чем вы думаете), что коучу приходится вносить нечто ценное от себя. Группа навыков, которую я называю внесением предложений, наверно, самая сложная в эффективном применении, ибо таит в себе опасность лишить игрока ответственности и возможности самому делать выбор. Парадокс заключается в том, что это — традиционная модель, с которой мы обычно начинаем. В конец главы я включил короткий раздел «Прозрачность», помогающий преодолеть эту трудность, а также четыре теста для коучей, которые могут быть использованы, когда они собираются вносить предложения.

Внесение предложений отличается от генерирования понимания/пробуждения осознанности тем, что охватывает навыки, используемые тогда, когда коуч решает привнести нечто от себя, вместо того чтобы вытягивать информацию

из игрока. В словаре Чемберса (Chambers Dictionary) дается следующее определение слова «предлагать»: «выдвигать, демонстрировать, привлекать свое внимание или внимание другого человека к чему-либо». Последняя часть определения наиболее важна для коучинга, так как дает понять, что, хотя коуч может, например, внести предложение, игроку вовсе не обязательно над ним задумываться или ему следовать. Предлагать не значит навязывать. Позвольте мне напомнить, каким должно быть намерение при внесении предложений: *дать игроку доступ к наблюдениям, знаниям, опыту, интеллекту, проницательности, интуиции и мудрости коуча*. Впрочем, конечный результат будет таким же, как при генерировании понимания/пробуждении осознанности, а именно: помочь игроку полнее понять себя и ситуацию, в которой он находится, чтобы принимать лучшие решения, чем он принял бы в ином случае.

Ниже приводятся конкретные навыки внесения предложений, которые мы будем подробно рассматривать в этой главе:

- ➔ Обратная связь.
- ➔ Подсказывание идей.
- ➔ Советы.
- ➔ Инструктирование.
- ➔ Вызов.
- ➔ Пробуждение креативности.
- ➔ Прозрачность.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

К сожалению, считается, что предлагать и получать обратную связь необязательно. Я знаю, по-другому и быть не мо-

жет. Вам достаточно задать два вопроса людям в большинстве организаций, чтобы убедиться в том, что обратная связь никогда не осуществляется в полном объеме.

Первый вопрос: «Давали ли вы в последнее время обратную связь?», на который немедленно последует ответ: «Да». Второй вопрос: «А получали ли вы в последнее время обратную связь?», на который опрашиваемые неизменно отвечают: «Нет». Если вы будете задавать эти вопросы всем подряд в организации, то скоро сможете построить ряд гипотез. Одна из них будет заключаться в том, что в организации имеется некая поразительно привилегированная персона (вы с ней не встретились, потому что она заперта где-нибудь в подвале), которая и получает всю обратную связь. Вторая гипотеза будет сводиться к тому, что в организации практически нет никакой обратной связи. И наконец, третья гипотеза — более великодушная: люди думают, что осуществляют обратную связь, хотя в действительности они, в лучшем случае, ограничиваются намеками, зачастую очень тонкими. В любом случае подавляющее большинство из нас подавляющей обратной связи не получает.

Это очень важно. Тело и душа — это кибернетическая система. Иными словами, чтобы нормально функционировать, она требует обратной связи с окружающей средой. Другой пример кибернетической системы — управляемая ракета (в нашей книге этот пример несколько не к месту, так как обращение к насилию выпадает из спектра методов коучинга, однако он хорошо иллюстрирует ситуацию). Управляемая ракета требует обратной связи, чтобы знать, наведена она на цель или нет.

Возьмем плавательный резервуар — место, где тело и душа в прямом смысле не получают никакой обратной связи. Полезно посмотреть, что происходит, когда человека оставляют в таком месте надолго. Плавательный резервуар немного похож на ванну, только больше размером — обыч-

но около 2-2,5 квадратных метра. Он заполнен на высоту около 40 см физиологическим раствором высокой плотности, точно соответствующим температуре тела. Он полностью изолирован, в него не проникают ни свет, ни звук. Человек ничего не чувствует, просто дрейфует в воде, но при этом не ощущает и воду, поскольку она той же температуры, что и его кожа. Короче говоря, все чувства лишены — или практически лишены — какого бы то ни было стимулирования. В такой камере человек полностью лишен всех ощущений. Час пребывания в ней дает человеку отдых, равный семи часам сна, и, кроме того, это мощное омолаживающее средство. Она также приводит мозг в состояние исключительной восприимчивости. В этой камере многие люди решали наболевшие, серьезные проблемы, у них появлялись творческие идеи. Некоторые спортсмены используют камеру в сочетании с видео. В состоянии повышенной восприимчивости они видят себя в совершенстве выполняющими те или иные движения и тренируют мышечную память, чтобы она могла воспроизводить их. Все это замечательно, если только вы ничего не имеете против того, что в течение недели от вас будет пахнуть горькой солью, использующейся в качестве слабительного. Однако если вы просидите в такой камере слишком долго, у вас начнутся галлюцинации, вы начнете фантазировать, а через некоторое время сойдете с ума. По организациям разгуливает множество людей, страдающих галлюцинациями. Многие из них — руководители высокого ранга, которым никто не отваживается говорить правду.

Последствия отсутствия обратной связи — то, что мы начинаем придумывать. Знаете, это как доклад, который кто-то оставил на вашем столе на прошлой неделе, а у вас не хватило времени его прочитать. Хотите, скажу, что о нем уже придумали те, кто положил его вам на стол? Он не достаточно хорош. А что вытекает из того, что доклад не до-

статочно хорош? Очень часто это мысль о том, что «я сам не достаточно хорош». Повторяю еще раз: когда у людей нет четкого представления о реальности, они ее придумывают.

На семинарах полезно спрашивать людей, что мешает им осуществлять обратную связь. Типичный список ответов выглядит примерно так:

- ➔ Это не моя работа.
- ➔ Если они не могут сделать свою работу, им вообще нечего здесь делать.
- ➔ Этого нет в системе ценностей фирмы.
- ➔ У меня нет времени.
- ➔ У меня недостаточно информации.
- ➔ Кто я такой, чтобы судить других?
- ➔ Не хочу никого расстраивать.
- ➔ Не хочу никого обижать.

Стоит проявить немного настойчивости, и выясняется, что многие не устанавливают обратную связь из-за нежелания обидеть кого-либо. В этом «не хочу никого обидеть» имеется скрытый подтекст, на котором, по-моему, стоит остановиться. Этот подтекст таков: если я тебя обижу, ты будешь плохо ко мне относиться. Вполне понятная, но не очень благородная причина для того, чтобы избегать обратной связи.

Представим себе такой эпизод. Стоит стул, а за ним метрах в четырех-пяти находится мусорная корзина. На стуле сидит ничего не подозревающий доброволец. Коуч сообщает, что его задача — бросить мяч через голову так, чтобы тот попал в корзину. При этом мяч должен попасть прямо в корзину, не задев ее. И все это надо проделать, не глядя. Игрок бросает мяч.

КОУЧ Вы промахнулись. ИГРОК

Да уж. КОУЧ Попробуйте еще раз.

Новая попытка.

КОУЧ Вы снова промахнулись.

ИГРОК На сколько?

КОУЧ Послушай, солнышко, мне некогда. Давай дальше.

Еще одна попытка.

КОУЧ Только хуже стало.

ИГРОК Чего вы от меня хотите?

КОУЧ Всего лишь, чтобы ты попал в корзину. По-моему, надо еще раз попробовать.

Кончается тем, что взбешенный игрок швыряет мячом в коуча.

Что следует отметить в этой беседе:

- ➔ Критическое отношение коуча.
- ➔ Неверие коуча в способности игрока.
- ➔ Коуч не делает попыток установить отношения.
- ➔ От коуча не исходит никакой полезной информации.

Меня особенно настораживает то, что, когда я привожу этот пример на семинарах, некоторые слушатели раздражаются смехом. Им эта ситуация слишком хорошо знакома.

Допустим, коуч понял свой промах и начинает сначала.

КОУЧ Спасибо за то, что вызвались. Вас ведь зовут Дэвид, да?

ДЭВИД Да.

КОУЧ Упражнение остается прежним, но мне бы хотелось знать, чем, по-вашему, я могу вам помочь?

ДЭВИД Мне нужна реальная обратная связь.

КОУЧ Что именно вам от меня требуется?

ДЭВИД Мне надо знать, насколько я промахнулся.

КОУЧ Хорошо. Еще что-нибудь?

ДЭВИД Ну пожалуй, скажите мне, упал мяч перед корзиной или за ней и с какой стороны.

КОУЧ Хорошо. Спереди или сзади и с какой стороны. Как показать, насколько вы промахнулись?

ДЭВИД В каком смысле?

КОУЧ В метрах, сантиметрах...

ДЭВИД Ой, у меня плохой глазомер. Покажите лучше рукой.

КОУЧ Готовы попробовать?

ДЭВИД Да.

Бросает мяч.

КОУЧ Мяч упал перед корзиной примерно вот на таком расстоянии (показывает руками) и примерно настолько же влево.

В считанные минуты Дэвид забрасывает мяч в корзину. Что следует отметить в этой беседе:

- ➔ Некритическое отношение коуча — он дает только информацию.
- ➔ Точные данные.
- ➔ Обратная связь в той форме, в какой она нужна игроку.
- ➔ Прочные отношения.
- ➔ Вера коуча в потенциал игрока (уж поверьте мне на слово).

Прежде чем мы двинемся дальше, я хочу прояснить следующее. Не существует такого понятия, как негативная или позитивная обратная связь. Есть просто обратная связь — данные или информация. Человек, как правило, присоединяет к этой информации свое суждение, которое может служить его цели в данный момент. А цель обычно — «быть правым». Респондент же, как правило, реагирует не на данные, а на суждение. «Раз босс недоволен, я больше так делать не буду» — не самый блестящий способ прийти к хорошему решению. Роль коуча заключается в предоставлении как можно более точной информации, чтобы игрок мог воспринять ее, оценить и принять решение о том, как действовать дальше.

Кстати, при обратной связи почти невозможно передавать только данные. Реципиент получает также представление о вашем намерении и эмоциональном заряде, который вы несете. Мы должны четко разграничивать эти три аспекта обратной связи.

- ➔ **Данные** должны быть самого высокого качества, какое вы сможете обеспечить. Чем конкретнее, тем лучше. Они должны быть также результатом ваших наблюдений — информация из вторых рук злит людей, так как они не могут эффективно ее оспорить. Примеры помогают. Будьте максимально объективны: избегайте оценочности и интерпретации.



Намерение. Когда вы даете обратную связь, вы должны четко знать, каково ваше намерение. Если вы хотите доказать свою правоту, или заставить реципиента что-либо сделать, это не сработает. Единственное честное намерение заключается в том, чтобы пробудить осознанность у игрока.

➔ **Эмоциональный заряд.** Вы рассержены, разочарованы, возбуждены? Каковы бы ни были ваши эмоции, они в какой-то степени будут проявляться. Это просто неизбежно. Нередко бывает полезно открыто признать эти эмоции, чтобы вы лучше могли управлять собой.

Обратная связь в повседневной работе

Когда вы даете обратную связь в повседневном рабочем процессе, стоит вспомнить следующую полезную формулу трех шагов:



Контракт.



Данные.



Действие.

Контракт — это соглашение, которое вы заключаете с человеком, с которым хотите установить обратную связь. В идеале договор включает в себя **предложение** и **ясность намерения**.

КОУЧ Я готов предложить вам обратную связь. Хотите?

Обычно отвечают: «Да». Если же говорят: «Нет», стоит проверить, что кроется за этим отказом.

КОУЧ Я понимаю, вы не хотите обратной связи. Можно узнать, почему?

ИГРОК Я сейчас действительно очень занят. Можно, мы поговорим позднее?

Или:

ИГРОК Здесь не очень подходящее место — слишком людно. Может быть, пройдем в ваш офис?

Однако если коуч одновременно является и линейным менеджером, а предложение об обратной связи отвергнуто, причем вопрос жизненно важен для управления, он может настаивать на ней: «Я понимаю, вам не интересна обратная связь, но, с моей точки зрения, ваше отношение к совещаниям срывает весь проект. Поэтому в данном случае обратная связь — это моя ответственность. Займемся этим сейчас или потом?»

Второй элемент — ясность намерения — уже был продемонстрирован в предыдущем примере. Еще один пример: «Я хочу убедиться в том, что вы успешно проводите свои совещания».

Как уже отмечалось, **данные** должны быть самого высокого качества — это могут быть ваши собственные наблюдения или знания, свободные от суждений и критики, а также от интерпретации. Если вопрос очень важен, вы можете предложить игроку самому дать оценку: «Как вы это видите?»

В эту стадию входит также обсуждение ситуации, поведения и воздействия: «На дневном заседании по проекту "Одиссей", когда вы задавали вопросы Джеку (ситуация), мне показалось, что вы были с ним резковаты (поведение). По-моему, в результате он расстроился и потерял мотивацию (воздействие)».

Практически гарантировано, что обратная связь будет неэффективной, если у вас нет ни ясности, ни согласия

по поводу того, какие действия игрок предпримет на следующем этапе. Если вопрос комплексный, он может попросить продолжить коучинг, хотя при этом вовсе не обязательно, что именно вы будете его коучем. Как правило, достаточно одного простого вопроса: «Как бы вы помогли Джеку снова обрести мотивацию?» Более общие примеры: «Как бы вы подошли к подобной ситуации в будущем?» и «Как конкретно вы намерены двигаться с этого момента?»

Обратная связь на коуч-сессии

Многие из предложенных выше указаний оправдывают себя и в обратной связи на коуч-сессии. Однако важно, чтобы коуч не особенно рассчитывал на то, что игрок встретит идею обратной связи с энтузиазмом. Если сессия проводилась в недирективном стиле и коуч вдруг без приглашения предлагает обратную связь, это может нанести серьезный ущерб сессии и повредить взаимоотношениям. А без взаимоотношений коучинг не может работать. Ключ к решению проблемы — предложить обратную связь, четко дав понять, что стиль меняется, и как только обратная связь установлена, вернуться к недирективному стилю: «Я готов предложить вам обратную связь. Хотите?», а потом:

«Я заметил вот что...»

«Как это сочетается с тем, что вы сказали?»

«Стоит ли вообще это рассматривать?»

У меня бывали случаи, когда в ответ на мое предложение обратной связи игрок отвечал отказом. Когда это происходит, причина почти всегда заключается в том, что игрок обдумывает другую часть проблемы и не хочет, чтобы его прерывали. Когда он готов, я осуществляю обратную связь. Если он не хочет, что, кстати, довольно странно, не на-

стаивайте. Если же сложится так, что игрок постоянно будет отказываться от обратной связи, коуч может осуществить обратную связь в ответ на этот постоянный отказ.

ПОДСКАЗЫВАНИЕ ИДЕЙ

В контексте коучинга подсказывание идей — это высказывание возникающих у меня идей, которые могут подойти к вашей ситуации. Они возникают у меня в силу моего опыта, интеллекта, интуиции или воображения. Иногда они бывают ценными и принимаются игроком. Как и в случае с обратной связью, единственный вопрос заключается в том, могу ли я представить их игроку таким образом, чтобы дать ему возможность реального выбора: принимать их или нет. На проблему выбора может влиять целый ряд факторов: моя власть во взаимоотношениях с игроком, моя способность оказывать влияние, желание игрока подвергаться влиянию или не брать на себя ответственность. Основные положения здесь весьма похожи на предложение обратной связи:

- ➔ Всегда предлагайте идею в вопросительном стиле. «У меня есть предложение. Хотите послушать?»
- ➔ Когда ваше предложение выслушано, возвращайтесь к недирективному методу: «Это вам пригодится?» Или: «Мы наметили ряд предложений — первое, второе, третье и то, что я внес, — четвертое. Какое из них для вас наиболее интересно?»

СОВЕТЫ

Во время коуч-сессий у меня бывают некоторые проблемы с советами. Мне кажется, предложение советов предполагает, что игрок и коуч видят ситуацию в разном свете. Совет говорит о том, что коуч не очень-то помог игроку пройти этап

реальности по модели GROW. Давая совет, я встаю на свою собственную точку зрения и в общем-то уже не занимаюсь обучением игрока. Поэтому я стараюсь советов не давать. Разумеется, я предлагаю весьма узкую интерпретацию понятия «совет». Если вы оказались в ситуации, когда необходимо дать совет, то надо следовать тем же указаниям, какими вы руководствуетесь, отходя от недирективного метода. Предложите и, если ваш совет готовы принять, давайте его. Как только он выслушан, возвращайтесь к недирективному стилю, чтобы дать игроку возможность самому сделать выбор.

ИНСТРУКТИРОВАНИЕ

Давать инструкции на коуч-сессиях иногда вполне уместно. Действительно, коуч может знать некий способ решения проблемы, который недоступен игроку по тем или иным причинам, например просто из-за нехватки времени на обдумывание. Когда я был тренером по теннису, я прекрасно знал правила и технику игры. Однако это лишь мешало обучению игроков. Привожу некоторые ситуации, когда уместно давать инструкции:

- ➔ Если игрок устал.
- ➔ Если время сильно поджимает.
- ➔ Если игрок расстроен или впал в панику.
- ➔ Если требуется комплексный подход (известный коучу).

Если вам приходится давать инструкции, сначала спросите разрешения, а потом возвращайтесь к недирективному методу. Мой опыт говорит о том, что в 99% случаев, когда

я прятался за инструктированием, я либо терял нить во время сессии как коуч, либо терял интерес к ситуации, либо просто сильно уставал.

Разумеется, вы можете велеть кому угодно сделать что угодно. А они могут этого не сделать. Некоторые люди иногда могут выполнить то, что вы велели, но это происходит или потому, что они поддались вашему авторитету, или не хотят оспаривать ваше право давать инструкции, но в таком случае это уже нельзя назвать коуч-сессией. На коуч-сессиях я крайне редко говорю людям, что им нужно делать, и всегда получаю на это четкое разрешение. И насколько я помню, это происходит в тех случаях, когда игрок так растерян, что ему просто необходимо, чтобы кто-нибудь на короткое время взял контроль на себя. Это хорошо до тех пор, пока не приводит к тому, что игрок попадает в зависимость от коуча.

ВЫЗОВ

Я поместил этот конкретный навык в раздел «Внесение предложений», хотя он вполне мог бы находиться в разделе «Генерирование понимания, пробуждение осознанности». Несмотря на то что вызов возникает из понимания коуча, его главная функция заключается в пробуждении осознанности. Истинный вызов проистекает из веры в потенциал человека. Я помню, как проводил коучинг со старшим менеджером крупной английской компании розничной торговли. Майку поручили проект по реструктуризации главного подразделения этой организации, которая должна была привести к сокращению штатов, однако четкие цели в проекте обозначены не были. Когда я спросил, как бы он определил хотя бы некоторые из них, Майк сказал, что должен посоветоваться со своим менеджером, который и дал

ему это задание. Я спросил, когда он может это сделать. Мы сидели за столом друг против друга в небольшом зале заседаний. Майк буквально съежился в кресле, и вид у него сделался такой, словно из него выпустили весь воздух.

— *Не уверен, что мне вообще хочется со всем этим возиться.*

— *Почему?*

— *Я подумываю о том, чтобы уйти из компании.*

— *Подумываете или уже решили ?*

— *Пока не знаю.*

В этот момент мне все стало ясно. Передо мной сидел очень умный и ответственный человек, который просто сдался. Он явно действовал сейчас не в полную силу. Поэтому я решил бросить ему вызов:

— *Послушайте, если вы не получите от своего начальства четких установок, то сразу же потеряете один из вариантов своего выбора: если вы не справитесь с проектом, то можете потерять работу. Скажите, как вы собираетесь получить четкие установки по реструктуризации?*

Он выпрямился, и мы обговорили все варианты. Когда эта часть беседы была завершена, я спросил его, как обстоит дело с его решением уйти с работы. После этого возникли новые идеи о том, как надо действовать. После беседы Майк был на седьмом небе от счастья. Разумеется, ничего еще не было решено, но теперь он хоть в какой-то степени контролировал ситуацию. Мне очень хотелось, чтобы он не потерял свой авторитет.

Бросая вызов, особенно важно проверить собственное намерение. «Быть правым» — бесполезная установка в такой момент. Как я уже сказал, истинный вызов — следствие веры в потенциал другого человека.

ПРОБУЖДЕНИЕ КРЕАТИВНОСТИ

Креативность — жизненно важная часть коучинга. Это именно то, что позволяет игроку найти выход из трудной ситуации, открыть новое будущее или новую возможность и коренным образом изменить продуктивность и качество жизни. Креативность проявляется разными способами, но те два, на которых мы с вами остановимся, связаны с созданием будущего (видением и постановкой целей) и инновациями (новым способом действовать, новыми возможностями). Третий навык — создание критериев успеха — описывается в главе 9 как часть процесса постановки целей для программы коучинга.

Признаюсь, я грешен: на многих коуч-сессиях я принимаю то, что очевидно разумно, т. е. то, чего можно достичь разумным способом (например, в тех случаях, когда игрок создает видение своей будущей карьеры). У меня часто возникает мнение по поводу того, что может этот человек и чего он способен достичь. Эти мои собственные суждения проявляются во время сессии и могут существенно ограничить ее потенциальный результат. Еще больше меня беспокоит то, что мое представление о том, на что игрок способен, бывает более оптимистичным, чем сам игрок это себе представляет. То же самое может случиться на стадии вариантов в модели GROW. Игрок придумывает целый список вариантов, строго в рамках разумного, и коуч идет у него на поводу. Я не приверженец философской школы, утверждающей, что человек может получить все, о чем мечтает. Есть нечто, ограничивающее нас, во всяком случае, на данной ступени эволюции. Однако я абсолютно убежден, что мы можем достигнуть большего, стоит нам рискнуть и попробовать.

Я использую слова «создать будущее» с некоторой неохотой, поскольку знаю, что есть люди, считающие, что мир должен быть таким, какой он есть, и их судьба либо полностью предрешена, либо в ней царит хаос. И они имеют пол-

ное право иметь свою собственную точку зрения. Как коуч, я, конечно, могу с ними поспорить — ради их же блага. Я бы хотел, чтобы эти люди убедились в том, что это их твердая вера, а не предлог, позволяющий им уклоняться от ответственности за свою жизнь и мириться с любой ситуацией без борьбы.

Этот раздел книги посвящен тому, как мы можем с уважением бросать вызов игроку и, возможно, даже себе, заглянуть за рамки просто разумного и обозначить размах необычного.

Большинство из нас чаще всего создает будущее из прошлого. Это будущее предсказуемое. Если у нас хватает смелости, мы можем немного раздвинуть рамки будущего и наметить долговременные цели. Однако, в сущности, будущее, как мы его себе представляем, — всего лишь экстраполяция того, что уже было. Мы создаем будущее как функцию нашего предыдущего опыта: из того, что получилось или не получилось, что нам нравится и не нравится, из наших сильных и слабых сторон, успехов и неудач. Бессознательные процессы также создают потребности, требующие удовлетворения. Родители, семья, происхождение, культурная среда — все играет свою роль. И все это тоже из прошлого. Чтобы сделать что-либо иначе, надо быть сильным и отважным, а это происходит после того, как вы даете себе разрешение вообразить нечто, отличающееся от привычного. Странно, что люди, которым полагается принимать наши интересы особенно близко к сердцу, больше всего заботятся о том, чтобы мы не выходили из привычных рамок. «Но, дорогой, мы всегда думали, что ты станешь врачом, как твой отец. С какой стати тебе вдруг вздумалось стать футболистом?» (И действительно, с какой стати?) Есть ли другой способ создавать будущее? Да, но не совсем буквально, так как невозможно вообразить нечто несуществующее. Единственный вопрос заключается в том, хотите ли вы быть

ограничены рамками прошлого? Можете ли вы освободиться настолько, чтобы создать будущее, стоящее того, чтобы за него бороться, будущее, требующее от вас максимальных усилий? Знаете, как говорят? Будь осторожнее в своих желаниях: они могут сбыться.

Приемы коучинга для создания будущего

Первый самый простой прием — создать видение. Договоритесь о временных рамках, выглядящих разумно в глазах игрока (конец года, один год, пять лет, до пенсии). Попросите игрока продумать все, что можно сделать за это время. Попросите его предложить столько идей, сколько он сможет. После этого попросите составить список тех дел, которые он готов выполнить.

Второй прием. Допустим, игрок составил план действий на определенный период (до выхода на пенсию, до завершения проекта, до Нового года). Попросите его написать речь, которую он произнесет, когда этот план будет выполнен. Каковы будут его успехи и достижения?

Третий прием — это заставить игрока нарисовать картину его видения. Это может быть отрывок, набросок или более наглядная картина. Кстати, некоторым людям такое упражнение кажется более легким, чем другие. Таким образом, мысленные образы переводятся игроком в письменную или устную форму видения или в список целей. Однако позаботьтесь о том, чтобы игрок держался за свою картину, которая должна стать для него мощным символом.

Последний и, пожалуй, наименее традиционный вариант — заставить игрока закрыть глаза и расслабиться. Пусть позволит возникнуть образам. Первый образ обычно бывает самым полезным. Потом игрок может либо описать его, либо нарисовать картину, как было рассказано выше.

Приемы коучинга с целью стимулирования инноваций

Ниже приводятся три простых способа, с помощью которых можно заставить игрока продвинуться дальше того, что он считает возможным, и создать нечто новое.

Проще всего *мозговой штурм*. Попросите игрока составить список всех возможных вариантов. Можно сформулировать вопрос в обтекаемой форме: «Что бы вы сделали, владея магией?», или «Какой самый невероятный вариант вы могли бы выдумать?», или «Придумайте что-нибудь совершенно невозможное». Попытка придумать что-нибудь невероятное раскрепощает мышление.

ИГРОК Для меня невозможно совсем не заниматься этим проектом.

КОУЧ А если бы был выбор, что бы вы сделали?

ИГРОК Сделал бы только часть. Теперь, сказав это, я понимаю, что если бы сделал первоначальную оценку в течение недели или десяти дней, мой босс был бы доволен.

«ПРОЗРАЧНОСТЬ» И ЧЕТЫРЕ ТЕСТА

Завершая эту главу о приемах внесения предложений, напоминаю вам, каково намерение, стоящее за этой группой навыков. Оно заключается в том, чтобы дать игроку доступ к наблюдениям, знаниям, опыту, интеллекту, пронизательности, интуиции и мудрости коуча. Я уже упоминал ранее, что это наиболее сложные в применении навыки, поскольку они таят в себе опасность лишить игрока ответственности и возможности выбора. Однако я знаю два приема, которые могут помочь в этой ситуации. Один из них — идея *прозрачности*, о чем я говорю в главе 9 в контексте построения хороших рабочих взаимоотношений между коучем и иг-

роком; второй я называю «Четыре теста». Под *прозрачностью* в коучинге подразумевается, что намерение человека, работающего коучем, должно быть предельно ясно игроку. Вот некоторые примеры, которые может использовать коуч: «Я хотел бы предложить обратную связь, чтобы помочь вам понять, к какому эффекту приведет ваше поведение» или «Я совсем не понял ваших последних слов. Не могли бы вы повторить?»

Можно использовать *прозрачность* по-другому, и это тоже помогает при внесении предложений. Я предлагаю дать игроку четкий сигнал о том, что вы отходите от недирективного подхода и начинаете двигаться к директивному концу спектра. Таким образом, он будет знать, что вы сознательно даете ему свою информацию, но не собираетесь ее навязывать. Например: «У меня есть для вас предложение, другой вариант. Хотите послушать?» Сначала убедитесь, что он готов слушать, и потом предлагайте свой вариант. Затем сразу же возвращайтесь к недирективному методу. Например: «У вас было два своих варианта, и я предложил еще один. О котором из них вам интереснее поговорить?»

Четыре теста работают по-другому. Я использую их во время коуч-сессий, когда замечая, что мне есть что сказать: у меня есть либо предложение, либо обратная связь. Если я не уверен, стоит ли это делать, я задаю себе следующие вопросы:

- ➔ Пробудит ли это осознанность?
- ➔ Останется ли ответственность и выбор за игроком?
- ➔ Достаточно ли прочны ли наши взаимоотношения, чтобы выдержать интервенцию (т.е. достаточна ли вера игрока в мое намерение)?
- ➔ Каково мое намерение?

Если ответы на первые три вопроса положительны и мое намерение совпадает с намерением, которое предполагает эта группа навыков, я начинаю действовать.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В завершение главы расскажу назидательную историю. Много лет назад я проводил коучинг со старшим консультантом в крупной консалтинговой фирме. Назовем его Марком. После третьей встречи я предложил обратную связь и услышал в ответ:

МАРК Мне бы хотелось получать от вас больше. МАЙЛЗ
Больше чего? МАРК Больше участия, предложений и
отдачи.

На следующей встрече я выполнил его просьбу, и к концу ее у меня было ощущение полной неудовлетворенности. Марк тоже был разочарован, но в тот день мне не хватило смелости потребовать от него обратную связь.

На следующий день я проводил коучинг на уроке тенниса для очень восприимчивой аудитории. Я знал, что если выскажу хоть одно предложение, оно сразу будет подхвачено, поэтому я решил придерживаться недирективного метода как можно строже. Это была великолепная сессия, подтвердившая мои представления о сущности эффективного коучинга. Но она также напомнила мне о коучинге с Марком.

Директивная позиция ему явно не помогла, и теперь, задумавшись об этом, я понял, что на первых встречах был слишком вежлив в своих расспросах и не помог Марку прояснить его мысли. На следующей сессии я слушал бо-

лее внимательно и убедился в своем понимании его слов. Я строго применил модель GROW и позаботился о том, чтобы обеспечить конкретный результат беседы. Мы закончили работу быстро, затратив примерно вдвое меньше времени, чем обычно. Марк так упорно трудился, что вспотел. Когда я выходил из комнаты, он сказал: «Да, славно потрудились. Вы действительно заставили меня задуматься. Спасибо».

КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

До сих пор я рассматривал основные принципы, ключевые модели и многочисленные методы, навыки и умения эффективного коучинга. Я постарался продемонстрировать, что представляет собой коучинг на практике. В этой главе я намерен показать, как коучинг вписывается в контекст организации и в работу линейного менеджера. Главным образом я хочу обсудить вопрос о том, как использовать коучинг на благо организации и игрока.

До сих пор не было необходимости разграничивать нужды профессионального коуча и линейного менеджера. Однако теперь, когда мы начинаем думать о том, как действует коучинг на рабочем месте, возникает необходимость провести различие между этими двумя ролями. Поэтому основное содержание этой главы будет представлено с точки зрения линейного менеджера. Я решил сделать это не только потому, что работа с линейными менеджерами — основная сфера применения коучинга (их больше, чем коучей, или почти столько же). Профессиональный коуч, работающий в организации, должен хорошо понимать роль линейного менеджера — ведь большинство людей, с которыми он проводит коучинг, являются именно линейными менеджерами. Чтобы восстановить равновесие, глава 11 «Коучинг в контексте организации» написана с позиции профессионального коуча, и ее содержание больше предназначено для этой аудитории.

В данной главе я также хочу представить аргументы, касающиеся роли линейного менеджера и места коучинга в его работе. Это желание возникло у меня после недавней беседы на семинаре, когда я спросил участников — все они были линейными менеджерами, — в чем заключается цель линейного менеджмента. Я задал следующий вопрос: «Какую проблему пытались решить, когда изобрели понятие линейного менеджмента?» Я не получил ни одного серьезного ответа. Затем, когда в процессе обсуждения возникло понятие коучинга, один молодой человек поднял голову и сказал: «Но я совсем не так представляю себе свою работу». Вот в этом-то и заключается проблема. Большинство менеджеров рассматривают свою работу в терминах своего бизнеса, дисциплины или профессии. Когда говорят о должности менеджера, внимание обращают прежде всего на повышение статуса или увеличение зарплаты и мало кто задумывается о том, что это еще и новый спектр ответственности. Мое заключение основано на наблюдении, что мало кто из менеджеров, вставая утром с постели, думает: «Что я могу сделать сегодня, чтобы помочь своей команде блестяще работать?» Они не считают это своей обязанностью. Поэтому мои аргументы относятся к природе линейного менеджмента и месту коучинга и начинаются с замечаний по поводу фундаментальной динамики в любой рабочей организации: отношений между отдельным сотрудником и самой организацией.

ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ

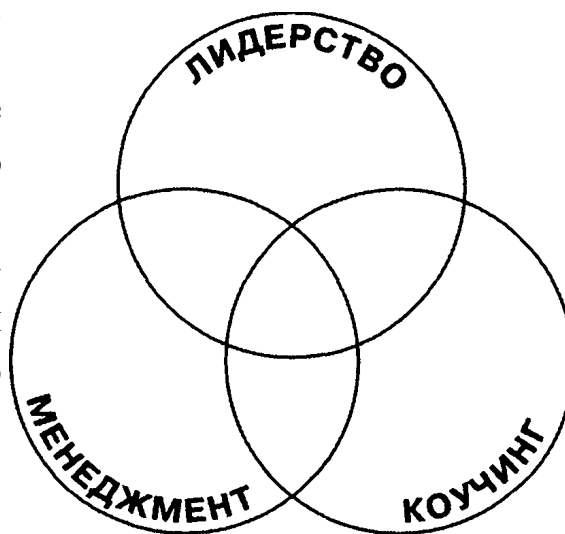
Люди поступают в организации, чтобы достичь каких-либо своих целей. Эти цели могут быть очень простыми, например, заработать достаточно денег, чтобы выплатить заем на жилье, или сложными, например, удовлетворить собственную потребность в активной и полезной для других самореализации. Эти цели могут быть либо хорошо проду-

манными и четкими, либо импульсивными и неопределенными.

Организация нанимает человека для того, чтобы иметь возможность выполнять свои функции и достигать своих целей. Как правило, цели организации, если и не очень четкие, то хотя бы недвусмысленные, поэтому ответственные работники ищут людей, которые подходят организации, имеют правильные навыки и соответствующие достоинства. Организации, как правило, более тщательно отбирают нужных людей, чем люди — нужные организации, и лучше понимают свои нужды и цели.

Успех в отношениях между сотрудником и организацией возможен тогда, когда обе стороны достигают собственных целей. Это фундаментальная динамика любой организации, и если пренебрегать ею, люди начинают увольняться, и в конечном итоге от организации ничего не остается.

Человек несет серьезную ответственность за обеспечение успеха во взаимоотношениях, но не меньшую ответственность несет и организация. Организация дает власть ряду людей для обеспечения своих потребностей. Часть ответственности возлагается на кадровиков — специалистов по работе с персоналом. Однако большая доля ответственности за организацию ложится на плечи линейных менеджеров. Это их работа — сделать так, чтобы нужды обеих сторон были удовлетворены. В



линейном менеджменте есть три Рисунок 6. Три составляющих роли общие составляющие, линейного менеджера

помогающие добиться этого: лидерство, менеджмент и коучинг (см. рисунок 6).

ЛИДЕРСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ И КОУЧИНГ

За последние пятнадцать лет идея о том, что лидерство — часть роли линейного менеджера, была признана в большинстве организаций. Мы, т.е. люди из мира бизнеса и менеджмента, выделили этот аспект роли и исследовали его, дали определение составляющим его навыкам и умениям, включили их в должностные инструкции и декларации ценностей организаций, создали программы обучения и развития. Теперь выясняется, что коучинг — еще один важнейший компонент роли линейного менеджера. Об этом свидетельствуют опубликованные за последние десять лет статьи в прессе, книги и проведенные конференции, а также постоянно растущий спрос на программы по развитию навыков коучинга. Так же, как лидерство было отделено от менеджмента, нам необходимо отделить коучинг от менеджмента и руководства.

По поводу лидерства написано очень много, и я не хочу обсуждать здесь эту тему. Достаточно сказать, что под лидерством я понимаю компонент роли, относящийся к будущему. Этот компонент связан с созданием видения, сохранением этого видения и определением таких действий в настоящем, которые обеспечат претворение в жизнь этого видения. К нему также относится умение руководителя стать образцом для подражания для своих сотрудников, воплощать в своих действиях именно те ценности, которые декларирует организация.

В этой модели компонент менеджмента призван обеспечить условия для того, чтобы подчиненный исполнял свою роль в рамках определенных параметров. Эти параметры включают в себя следующее.

- ➔ Сферу деятельности бизнеса, которой занимается организация (выпускающий кухонную технику не может ни с того ни с сего начать получать заказы на производство нового ассортимента музыкальных инструментов).
- ➔ Цели и задачи организации.
- ➔ Требования к конкретному виду работ.
- ➔ Стандарты производительности работ, процедуры менеджмента.
- ➔ Культурные нормы и принятые компанией правила.

Как уже отмечалось в предисловии, я употребляю термин «линейный менеджер» вместо традиционно принятого термина «менеджер». Я делаю это, потому что менеджмент — лишь часть роли, но не вся роль. Сейчас уже появляется практика называть линейных менеджеров лидерами команды или коучами. Во многих случаях, главным образом там, где коуч исполняет функции менеджера, это ошибка, повторяющая изначальную ошибку — определять роль по одному из ее вторичных признаков. В некоторых организациях, где проявляется инициатива развития культуры коучинга, линейные менеджеры, как может показаться, утратили право управлять. Они могут лишь заниматься коучингом, что часто приводит к потере необходимого контроля и бесконечному обсуждению вопросов, которые в обсуждении не нуждаются.

Коучинг, как я уже отмечал прежде, но другими словами, — это серия бесед, помогающих человеку приблизиться в процессе работы к своим потенциальным возможностям, понять свою роль или задачу. Эти беседы также призваны помочь человеку научиться всему необходимому для того, чтобы успешно завершить задачу или сыграть свою роль, подготовить его к новой роли и по возможности помочь до-

стигнуть удовлетворения в работе и даже получать от нее радость.

На семинаре я могу попросить слушателей рассказать обо всех действиях, взаимодействиях и беседах, составляющих повседневное содержание трех циклов — лидерства, менеджмента и коучинга. Привожу наиболее типичный список.

➔ Лидерство:

- беседы о задачах, видении, целях и ценностях организации;
- образцы для подражания, ценности;
- вдохновение и

➔ мотивация. Менеджмент:

- аттестация;
- постановка целей для сотрудника и подразделения;
- собеседование при найме на работу;
- разработка персональных планов развития;
- согласование определенных параметров проектов и задач;
- дисциплинарные совещания.

➔ Коучинг:

- беседы о том, как осуществить поставленные цели, планы и т.д.;
- обратная связь, внесение предложений, советы;
- обучение в процессе работы.

Недавно на семинаре один из слушателей — директор отдела продаж крупного туристического агентства — встал

и заявил буквально следующее: «Я понимаю. Раз в году я совещаюсь по вопросам менеджмента с каждым членом своей команды, чтобы определить цели, а всю оставшуюся часть года провожу с ними коучинг, чтобы они достигли этих целей». Он сам признал, что излишне упростил формулировку, однако он понял основной смысл и то, что ему необходимо уделять больше времени коучингу.

Партнер, отвечающий за работу регионального представительства одной из аудиторских фирм, которая входила в Большую Четверку ведущих аудиторских компаний мира (к тому времени, когда вы будете читать эти строки, она может уже превратиться в Большую Тройку), узнал нечто другое. Он ушел с семинара со следующими словами: «Вы, может быть, и не облегчили мне жизнь, зато сделали ее гораздо проще». Он понял, что беседы со своими партнерами о прояснении их целей в бизнесе и связанной с ними малорезультативной работе, которые он избегал вести, были жизненно важны для успешной деятельности фирмы. Он знал, что ему надо выполнить управленческую задачу, определив цели еще до того, как стал возможным коучинг. Кроме того, он не ожидал, что беседы будут проходить без трений и разногласий.

Здесь проявляется интересный парадокс. Если у человека нет ясной цели, ему исключительно трудно достичь успеха и еще труднее обсуждать свою результативность. Форсирование вопроса, ведение дискуссий, четкое осознание целей и того, что приемлемо и что неприемлемо, позволяет ликвидировать мощное вмешательство, неприятные ощущения, часто возникающие при плохой работе, и помогает работать лучше.

Далее в этой главе я разовью модель лидерства, менеджмента и коучинга, но прежде должен рассказать о понятии власти, как ее понимают в организациях.

ВЛАСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЛАСТЬ ЧЕЛОВЕКА

Есть один главный вопрос, который касается трех вышеназванных компонентов. Это вопрос о власти. Под властью я понимаю полномочия распоряжаться по праву или по должности, добиваться того, чтобы нечто было сделано самим человеком или другими. Чтобы быть эффективным линейным менеджером, важнее всего понимать природу власти и ее рамки. Недопонимание этой проблемы негативно влияет на работу организации в целом, а линейному менеджеру жизненно важно обеспечить удовлетворение как для организации, так и для отдельных сотрудников. Приведу несколько примеров.

В прошлом (надеюсь, во всяком случае, что в прошлом) культура большинства организаций была полностью авторитарной. Преобладающим стилем руководства был командно-административный. Посмотрите сами, каким словами мы оперируем: «субординация» и «уполномочивание, т.е. наделение силой». Я ненавижу это последнее выражение! Люди по натуре своей очень сильны. Но тот факт, что мы должны «наделять их силой», предполагает, что их сила изначально была принижена или отнята у них. Через нашу культуру, государственные и религиозные институты и в особенности через систему образования мы научили людей подчиняться власти. И вот вам последствия. При строго иерархическом авторитарном «режиме» люди отвыкли брать на себя ответственность и рисковать, они не проявляют творческих способностей и активности. Они предпочитают ждать, когда им скажут, что делать. Но таким способом от человека — нашего так называемого «главного богатства» — нельзя добиться, чтобы он проявил себя с самой лучшей стороны. Это неправильное применение власти.

С другой стороны, многие люди не понимают того, что, вступая в организацию, они как бы дают подписку о том, что будут играть в «игру» этой организации, причем играть по ее правилам. Мало кто, поступая на работу, дает себе труд понять, в какой организации он оказывается. Люди, как правило, выбирают разве что профессию или конкретную отрасль, в которой собираются работать. В остальных случаях им важно лишь договориться об оплате труда. И это вполне объяснимо. Человек оканчивает школу, колледж или университет, ему надо выплачивать долги; вероятно, у него семья или невыплаченный заем на жилье. Прагматизм — единственная психология, которая им движет. Она работает, потому что деньги — главное, ради чего человеку стоит оставаться на работе. Поэтому он просто работает, делает, что ему говорят, и получает зарплату. Разумеется, это распространяется не на всех. Я хочу лишь обратить ваше внимание на то, что большинство людей не «имеют полномочий» и не берут на себя ответственности. В результате людей, не получающих удовлетворения от работы, очень сложно мотивировать, и работают они спустя рукава.

Я помню свое выступление на одной конференции. Участниками были в основном мужчины — старшие менеджеры и руководители, приближающиеся к среднему возрасту. Это были люди, привыкшие к власти, многие из них контролировали бюджеты организаций в миллионы фунтов стерлингов. Я спросил их, кто уже решил, где проведет отпуск в этом году. Последовала короткая пауза, а затем по залу прокатился смущенный смех, нет, даже хихиканье. Эти люди были совершенно не властны решить, как проведут две-три недели в году (за которые наверняка отчаянно боролись, обговаривая условия труда и оплаты). Большинство из них ездили совсем не туда, куда им хотелось, и дела-

ли совсем не то, что им хотелось. При этом они даже не пытались выработать хоть какой-то компромисс — они просто капитулировали во имя привычной жизни.

Организации могут обладать слишком большой властью, а люди — слишком малой, хотя сейчас наблюдаются некоторые сдвиги. Я заметил, что поколение, которое поступает на работу сейчас, устанавливает с руководством совершенно другие отношения — не те, какие были, скажем, у меня. Они более взыскательны, хотят иметь больше прав и меньше всего стремятся ходить на задних лапках. Эта причина уже сама по себе заставляет принимать другой, отличный от командно-административного, стиль руководства, ибо в мире, где все острее встает вопрос о привлечении лучших специалистов, чрезмерно авторитарная организация таких специалистов просто не сможет удержать.

Необходимо найти соответствующий баланс между властью человека и властью организации, а линейный менеджер, как бы зажатый посередине, должен понять, как это сделать. Иногда человек сходится с другими людьми, и они договариваются о разделе власти, чтобы совместными усилиями достичь того, чего не могут добиться поодиночке. Это похоже на брак. Чтобы добиться успеха, каждая сторона должна передать часть своей власти остальным участникам. Точно так же организации и отдельные сотрудники могут вести совместную деятельность. Это и есть деловые отношения, именуемые наймом.

Люди обладают властью: я имею в виду, что существуют сферы жизни, где они принимают решения и выполняют их, не обращаясь ни к кому другому. У организаций тоже есть власть. Они могут решать, каким бизнесом заниматься, как устанавливать цели, определять стратегию и претворять все это в жизнь.

Чтобы понять, как вопрос власти влияет на жизнь организации, следует провести вертикальную линию через

центр накладывающихся друг на друга кругов, показанных на рисунке 6. Тогда будет видно, где проходит линия баланса. Пространство по левую сторону линии (см. рисунок 7) представляет потребности, цели и задачи организации. В этом поле организация обладает властью, и, вступая в него, вы соглашаетесь с этим. Пространство по правую сторону линии представляет потребности, цели и задачи отдельного человека. На этом поле властью обладает сам человек.

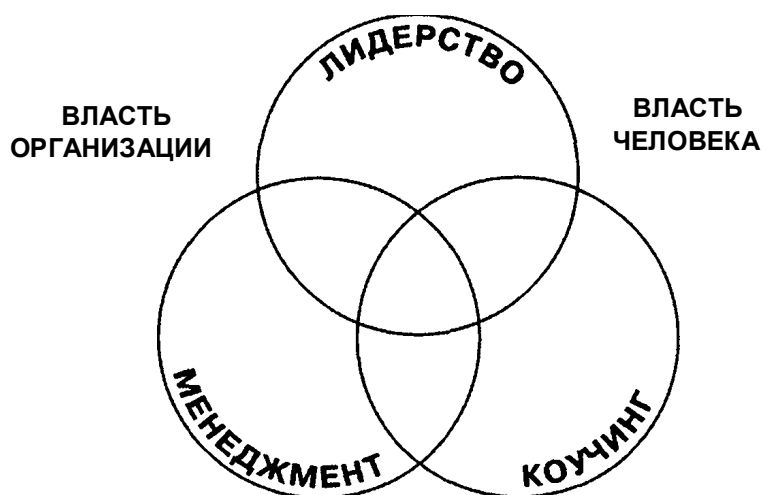


Рисунок 7. Составляющие роли линейного менеджера, классифицированные по признаку власти

Все, что делается сотрудником, находится в левом поле, т.е. в сфере власти организации (конечно, это упрощенное рассмотрение, но отметить этот факт необходимо). Разумеется, лучше всего, если все действия будут согласованы (при этом менеджер использует навыки коучинга в области понимания сотрудника), а не продиктованы сверху. Как это что выполняется, находится в правом поле — в сфере власти человека.

Позвольте провести параллель с игрой в теннис. Когда игрок находится на корте, он безоговорочно подчи-

няется правилам игры, установленными Международной федерацией тенниса. Игрок не может изменить размеры корта, высоту сетки или правила. Он не может, например, ударить по мячу ногой, а если сделает так, то это уже не теннис. Помимо игрока на корте находятся другие люди: его противник, арбитр и тренер. В этой аналогии нас интересует не противник, а арбитр и тренер. Роль судьи важна для выполнения правил. Его задача заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение правил игры. В этом смысле она подобна аспекту менеджмента в роли линейного менеджера. У тренера другая роль. Его задача заключается в том, чтобы обеспечить наилучшее выступление игрока, чтобы он учился и его мастерство росло от матча к матчу. Совершенно очевидно, что роль тренера подобна аспекту коучинга в роли линейного менеджера.

Различные роли судьи и тренера предполагают разницу в их отношениях с игроком и соответственно разное поведение. Судья руководствуется властью, данной ему руководящим органом. Это директивный командно-административный стиль общения. И это правильно: если бы не было правил, не было бы и игры.

Отношения тренера и игрока совершенно иные. Содержание бесед между ними касается вопросов, находящихся во власти игрока: бить ли ему бэкхендом двумя руками, будет ли он играть в агрессивном стиле у сетки или в оборонительном, на задней линии. В правом поле рисунка, где человек наделен властью, давать инструкции и приказывать — менее эффективно, чем слушать и задавать вопросы, стремясь к тому, чтобы он сам пришел к решению или увидел что-либо новое. Именно поэтому коучинг — преимущественно недирективная система.

Здесь стоит внимательнее посмотреть на само слово «власть». В английском языке слово «authority» («власть, полномочия, авторитет») одного корня с латинским словом

«author», т.е. «автор», «создатель». Корень этого слова — *auctum*, что означает, среди прочего, производить, увеличивать, вызывать рост*. Автор пишет свою книгу. Менеджер, диктующий, как писать книгу, скоро истощит терпение писателя, превратив его в простого переписчика и тем самым уничтожит мотивацию, а со временем — и всякую способность к творчеству.

В прошлом неумение различать компоненты менеджмента и коучинга вызвало своего рода перетекание одного в другое. Линейные менеджеры стараются управлять работой и обучением в командно-административном стиле, не используя подход стимулирования. Так происходит потому, что для большинства людей те, кто был призван помогать им эффективно работать и учиться, должны были также нести и управленческую ответственность. Учителя не только обучают, но и обеспечивают дисциплину в классе, в определенных случаях вынося суждения об успехах своих учеников — суждения, диктующие действия в ближайшем будущем. То же происходит и с линейными менеджерами. При этом ни те ни другие не могут понять, что стиль работы и поведения, применимый к одному человеку, не пригоден для другого. Одно перетекает в другое. В аналогии с теннисом судье и тренеру проще, так как их функции четко разделены, в то время как линейному менеджеру приходится быть мастером на все руки. Существует подход, проповедующий «менеджмент в стиле коучинга». Публикуется множество статей, в названии которых звучит утверждение, что «менеджер — это коуч». Это еще одна форма перетекания. В одной из известных мне компаний линейным менеджерам практически невозможно давать прямые инструкции штатным работникам —

*См. «Краткий Оксфордский словарь исторических основ» (Shorter Oxford Dictionary on Historical Principles). — *Прим. пер.*

им приходится быть коучами. Я считаю, что это ущербная позиция, которая может привести к обесцениванию роли линейного менеджера и в конечном итоге — самого коучинга. Важно отделить одну сферу от другой.

Интересно, что при выделении сфер, находящихся по обе стороны вертикальной линии, менеджмент занимает меньше времени. По мере того как вы наделяете властью игрока, которому она в основном и принадлежит, необходимость управлять уменьшается. Она не исчезает совсем, но требует меньше времени. Однако из этого вытекает одно следствие, вызывающее некоторую тревогу. Несколько лет назад я вел семинар с британской командой менеджеров известной сети ресторанов фастфуд с целью познакомить их с основами коучинга. Семинар оказался трудным: меня слушали вежливо, но без бурной реакции, как это обычно бывает. Позже, вспоминая об этом семинаре, я понял, что произошло. Видите ли, с их точки зрения существует только один способ приготовления гамбургеров, а качество (если это можно так назвать) и консистенция означают для них все. Эта команда руководствовалась узко производственной культурой — культурой менеджмента, а не коучинга. Ясно, что если нет или почти нет необходимости в коучинге, то его и не будет. В некоторых видах деятельности ключ к успеху — стандартизация. Проблема заключалась в том, что стиль руководства стал крайне директивным, в результате чего сформировалась культура, где старались избегать рисков, а новаторство подавлялось. В такой бизнес сложно внести разнообразие.

Идеи, касающиеся власти, относятся также и к третьему кругу — лидерству, где линия деления сохраняется. В каких-то случаях руководитель может сделать четкое и недвусмысленное заявление по поводу направления, в котором надо действовать, или принять трудное решение, не советуясь ни с кем. В других случаях руководитель мо-

жет пользоваться более мягким, коучинговым подходом к руководству и поступать так, чтобы решения принимали его подчиненные.

Вот краткое изложение ряда пунктов, которые следует иметь в виду каждому линейному менеджеру:

- ➔ Линейный менеджер должен управлять и нести ответственность как за служащих, так и за организацию.
- ➔ Линейный менеджер, являясь частью управленческого состава, должен согласовывать для своих непосредственных подчиненных четкие цели (*что*). Хотя это и чисто управленческая задача, использование навыков коучинга для идентификации целей всегда более эффективно.
- ➔ Линейный менеджер должен следить за тем, чтобы его непосредственные подчиненные отвечали за ранее согласованные цели.
- ➔ Как только будут согласованы цели, а также другие параметры, имеющие отношение к деятельности и роли сотрудника, такие, как ценности и поведение, он проводит коучинг своих непосредственных подчиненных для достижения согласованных целей (*как*).
- ➔ Линейный менеджер должен руководить, следить за тем, чтобы его непосредственные подчиненные помнили о важнейших целях организации, а также служить образцом желаемых ценностей и поведения.

Вспомнив об идеях «потока», описанных в главе 4, вы увидите, что линейный менеджмент, охватывающий руководство, менеджмент и коучинг, может помочь его созданию. Вот некоторые условия для создания «потока»:

- ➔ На каждой стадии пути присутствуют ясные цели.
- ➔ Каждое действие немедленно дает обратную связь.

- ➔ Существует баланс между сложностью задачи и требуемыми навыками и умениями.
- ➔ Действие и осознанность переплетаются воедино.
- ➔ Из сознания исключается рассеянность.
- ➔ Отсутствует волнение из-за возможной неудачи.
- ➔ Исчезает застенчивость.
- ➔ Деятельность становится автотелической.

Если вы читаете эту книгу, предполагая в будущем стать профессиональным коучем, вам необходимо понять эти основные положения. Они имеют отношение к согласованным с игроком задачам, и вам следует позаботиться о том, чтобы игрок также это понимал. Профессиональный коуч должен осознавать понятие власти в организации. Ему необходимо понять, что его клиент — это организация, и потому она имеет право и обязана влиять на любые цели коучинга. Сам коучинг, сосредоточивающий внимание в основном на достижении целей, находится во власти игрока и таким образом остается конфиденциальным. В следующей главе я вернусь к этому вопросу, и мы рассмотрим его более детально.

После этого несколько теоретического описания места коучинга в роли линейного менеджера пора вернуться к практическим вопросам и подробно рассмотреть, как применяются эти теоретические знания.

ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГА

Навыки коучинга могут применяться по-разному и в разных сферах: на рабочем месте, в школьном классе или в спортивном зале. Обобщив эти навыки и овладев ими, вы обнаружите, что они проявляются в разных аспектах вашей жизни. Наблюдать, как прогрессируют участники занятий, слушать на семинарах их рассказы о том, как то, чему они научились,

проявляется в различных сферах их жизни, — одно из самых волнующих явлений в Школе коучинга. Например, рассказы о том, как консультант, у которого была трудная встреча с клиентом, в порыве вдохновения сумел превратить ее в коуч-сессию; как директор по обучению неожиданно обнаружила, что слушает своего мужа; как ответственный руководитель вдруг признал талант и творческие способности своей дочери-подростка. Меня такие истории очень вдохновляют, и не только потому, что они исключительно важны и полны глубокого смысла: они наглядно показывают, что в жизни моих слушателей произошли изменения на самом фундаментальном уровне. Эти истории говорят о том, что произошел сдвиг от первоначального подхода, основанного на необходимости контролировать, быть правым, исправлять, исцелять и улучшать (выбирайте, что вам больше нравится), к подходу, признающему исключительные способности человеческого существа, где самое важное — суметь избавиться от вмешательства.

Впрочем, эта книга посвящена коучингу на рабочем месте, и тут есть свои навыки применения, которые было бы полезно рассмотреть. В следующих разделах я хотел бы привести примеры того, как линейный менеджер может использовать навыки коучинга.

Иногда коучинг проходит довольно формально: между коучем и игроком существует ясная и недвусмысленная договоренность о проведении занятий коучингом, как правило, вне обычной рабочей деятельности. Коучинг бывает и менее формальным — как часть общего хода игры. Он осуществляется между коллегами на всех уровнях организации, между равными по положению, между линейным менеджером и его непосредственным подчиненным. Коучинг не признает иерархии. Однажды перед решающим совещанием я прямо спросил бывшего начальника, каким, на его взгляд, был бы идеальный исход. После следующего успеш-

ного заседания он признал ценность этого вопроса: он помог нам не отвлекаться от главной темы.

Неформальный коучинг необязательно включает в себя четкую договоренность между игроком и коучем (хотя большей частью взаимоотношения работают лучше, когда обе стороны знают, что от них требуется). Неформальный коучинг случается под влиянием минуты. В столовой один из коллег бросает замечание о том, что у него трудности с тем или иным клиентом или с определенной частью проекта, или кто-то из сотрудников жалуется, что ни за что не сделает работу вовремя. И то и другое — возможности для коучинга. Разговор, описанный в главе 1, был именно такой возможностью, которую можно было бы упустить, и итог которой Генри подвел словами: «Все обязательно изменится к лучшему».

Возможности улучшения качества работы, обучения и новаторства, которые были бы упущены, если бы беседа не состоялась, можно перечислять до бесконечности. На некоторых семинарах в Школе коучинга мы разбиваем слушателей на пары и просим провести трехминутную коуч-сессию. Они всегда удивляются тому, сколь многого можно достигнуть за такое короткое время. Это трехминутное упражнение было разработано с клиентом из США — консалтинговой фирмой, занимающейся вопросами международного стратегического менеджмента. В этой ситуации единственное время для занятий коучингом с партнером возникало лишь тогда, когда ты придерживал для него дверцу такси. Это даже получило название «панельного коучинга». В нашей Школе мы переименовали его в «коридорный коучинг»: отчасти потому, что для разговоров в коридоре все же предоставляется больше возможностей (и нет зависимости от погоды), отчасти из желания, чтобы он не ассоциировался с другими «панельными» профессиями.

Именно в таких ситуациях линейный менеджер, занимающийся коучингом, проявляет себя с лучшей стороны и может оказать серьезное и долговременное влияние на качество работы и обучение своих непосредственных подчиненных. И честно говоря, это значительно более благодарный способ ведения дел. О подобных ситуациях можно сказать, что в организации действительно существует культура коучинга. Директор по работе с персоналом одной международной фирмы по производству безалкогольных напитков однажды заметил: «Речь идет не об одной большой инновации, а о сотнях и сотнях маленьких инноваций — по всей организации, в любом разговоре».

Теперь мы поговорим о принципиальных способах применения коучинга с точки зрения будущего линейного менеджера.

Коучинг прямых подчиненных

Наиболее яркий пример применения коучинга на рабочем месте — ситуация, когда линейный менеджер формально или неформально проводит коучинг с теми, кто ему непосредственно подчиняется. Эта книга, и в особенности эта глава, — призыв более серьезно отнестись к коучингу как к компоненту, который способствует возрастанию результативности и эффективности работы, обучению и удовлетворенности игрока. Как я уже прежде упоминал, там, где имеет место линейный менеджмент, в проведении коучинга возникают некоторые трудности. Поскольку линейный менеджер наделен властью, установить доверительные отношения бывает непросто. Другая трудность заключается в том, что игрок, не желая самостоятельно думать и брать на себя ответственность, может захотеть, чтобы им просто руководили. Однако эти трудности преодолимы. Некоторые

из них описаны в следующей главе в разделе «Препятствия и ловушки, ожидающие линейного менеджера».

Коучинг в процессе менеджмента

В большинстве организаций есть ряд управленческих процессов, где можно применить коучинг, в частности, процессы управления персоналом — анализа результативности работы, аттестации, отчеты о развитии, совещания для постановки целей и оценки продвижения дел. Удивительно, но в наше время до сих пор существуют организации, где линейный менеджер устанавливает цели для своих подчиненных... Трудно придумать более быстрый и эффективный способ уничтожить мотивацию и ответственность. Большинство организаций уже более просвещены и позволяют подчиненным самостоятельно давать себе оценку и устанавливать свои цели. И то и другое — прекрасные возможности для того, чтобы завернуть управленческие процессы в обертку коучинга. Подумайте о жизненно важных беседах, таких, которые оказывают существенное влияние на организации, например, беседы на тему постановки целей, согласования бюджетов, осуществления или анализа продвижения проектов. Представьте себе, что было бы, если бы такие беседы были «переоформлены» в коуч-сессии. Возьмем обсуждение бюджета. Ваш прямой подчиненный получил задание подготовить бюджет. Через какое-то время он выступает со своими лучшими предложениями, а ему говорят, что надо уменьшить издержки на десять процентов и, кроме того, — как там насчет запуска новой продукции? Дальше идет очередное изменение, за ним еще одно... В результате теряется время, энтузиазм пропадает, и отношения между линейным менеджером и подчиненным портятся. Обучения здесь либо очень мало, либо вовсе нет. При использовании

эффективного коучинга подобное случается гораздо реже, и это во многом способствует повышению эффективности организации.

Коучинг в период больших перемен

Один из самых пагубных побочных эффектов больших перемен, организационных или культурных, — неуверенность и страх. В таких ситуациях люди ищут ответов на множество вопросов, и ищут их обычно у руководства. В этом случае применение методики коучинга имеет ряд преимуществ. Во-первых, в результате применения коучинга к игроку возвращается ощущение уверенности и контроля, и он начинает меньше беспокоиться. Во-вторых, во время больших перемен, когда зачастую невозможно найти правильные ответы, коучинг позволяет изыскать возможности и варианты, из которых можно выбрать лучшие. В-третьих, он дает некоторую передышку руководителям, поскольку другие начинают брать ответственность на себя и тоже вступают в игру. Руководители не могут, да и не должны делать все.

До и после тренинга

Коучинг позволяет обеспечить игроку полную отдачу от программы тренинга. Менеджер или тренер могут перед мероприятием провести коучинг с участником, чтобы тот четко определил для себя цели обучения. Когда тренинг пройдет, очередная коуч-сессия может закрепить результаты обучения и обеспечить их максимально эффективное применение на рабочем месте. Есть примеры, свидетельствующие о том, что эффективность тренинга может быть увеличена таким образом на двадцать пять процентов.

Коучинг как часть руководства

Эффективное руководство настолько зависит от личности лидера и его последователей, культуры организации и характера бизнеса, что я не буду выставлять себя глупцом, делая заявления о том, каким должно быть хорошее руководство. Скажу лишь одно: когда есть общность между тем, что вдохновляет человека, работой, которую он выполняет, и направлением развития компании — люди могут свободно проявлять себя в лучшем свете, общение становится легче, а результаты бывают просто феноменальными. Методика коучинга, непосредственно вовлекающая сотрудников в планирование их работы и управление развитием бизнеса, может стать частью того, что создает эту общность.

Коучинг также может быть использован для того, чтобы человек поверил в ценности и поведенческие установки организации. Например, коуч работает с игроком с целью определения его собственных ценностей, а затем помогает ему связать эти цели с целями организации и понять, какие элементы им созвучны, а какие — нет. В результате эти ценности «оживают» и становятся значимыми, в особенности тогда, когда возможно обсуждение тех элементов, которые не совпадают, и влияние на них.

Коучинг при ведении проектов

Коучинг можно с успехом проводить при осуществлении проектов, где необходимо уложиться в определенное время и в жесткий бюджет. В этом случае он похож на групповой коучинг (глава 10), поэтому я отсылаю вас к этой главе.

Коучинг старших по должности

«Возможно ли осуществлять коучинг в отношении босса?»
Этот вопрос я часто слышу на семинарах по обучению на-

выкам коучинга. Да, коучинг можно проводить с кем угодно — если, конечно, человек сам этого хочет. На мой взгляд, интересно то, что стоит за этим вопросом. Как правило, это совсем другой вопрос: «Как я могу изменить поведение своего начальника?» Но на этот вопрос я отвечаю по-другому: вы не можете изменить поведение другого человека — это может сделать только он сам. Вы можете лишь дать ему обратную связь. Если вас готовы выслушать, коучинг может быть уместен. Однако при этом человек имеет право сам выбирать себе коуча, а это может быть кто угодно: либо тот, кто предложил ему обратную связь, либо совсем другой человек. По опыту я знаю, что начальник, который бы хотел, чтобы с ним проводил коучинг подчиненный, — явление необычное, однако такие ситуации встречаются. Если подобное происходит, это является чрезвычайно ярким признаком того, что начальник открыт для обучения и эффективной коммуникации, эффект коучинга распространится гораздо дальше человека, который первым отважился предложить обратную связь. Этот сценарий вполне вписывается в широкое определение формального коучинга. Коучинг начальства в неформальном смысле может осуществляться гораздо проще и чаще, однако это зависит от преобладающей в организации культуры и от того, насколько ваш начальник одержим идеей контроля.

Коучинг равных по положению

Коучинг между друзьями и внутри группы равных по положению людей, пожалуй, самая удобная среда для коучинга — здесь менее всего препятствий для установления эффективных отношений. Это связано с тем, что в таких взаимоотношениях, в отличие от линейных, меньше вероятность возникновения параллельных вопросов или того, что коуч будет пытаться влиять на результат сессии (все,

что выходит за рамки стремления, чтобы сессия прошла успешно, само по себе может оказаться препятствием).

В некоторых организациях установлена система «приятельского» коучинга или сокоучинга. Идея состоит в том, что два человека, владеющие навыками коучинга, поддерживают друг друга в работе и обучении. Иногда такие пары несколько раз встречаются, а потом напряженный график работы сводит на нет все добрые намерения. Другие продолжают практику коучинга даже тогда, когда один из них уходит на другой участок работы или уезжает в другую страну, — в этом случае они практикуют коучинг по телефону. Я знаю случай, когда «приятельский» коучинг продолжался и тогда, когда оба участника перешли на работу в новые компании.

Наставничество

В принципе, наставничество связано с долгосрочными карьерными вопросами, в то время как коучинг в большей степени относится к текущим рабочим проблемам. Здесь важно подчеркнуть, что описанные мною ранее модели, инструменты, навыки и умения, имеющие первостепенное значение для коучинга, эффективны также и для наставника. Наставник, действующий, скажем, в стиле «добротного дядюшки» и опирающийся на значительный опыт работы в организации, в бизнесе и в жизни в целом, может принести огромную пользу и, кроме того, просто быть замечательным человеком, с которым приятно общаться. Однако этот человек по меньшей мере должен уметь эффективно слушать, чтобы его мудрость в глазах опекаемого действительно стала мудростью. Наставник, обладающий огромным опытом, может использовать его с колоссальным эффектом, но тот, кто умеет там, где это уместно, применить еще и недирективный подход, может добиться более мощного результата.

Существует множество возможностей использования коучинга и вне рабочего места.

Супружеский коучинг

«Хватит отрабатывать на мне свои профессиональные навыки». Эту фразу я слышал неоднократно, и произносилась она не без оснований, так как супружеский коучинг может показаться навязчивым и излишне менторским. Эффективный коучинг требует таких взаимоотношений, когда коуч может дистанцироваться от результата сессии и от того, что происходит с игроком. В отношениях, где люди связаны между собой обязательствами, и чьи жизни переплелись, такое отделение часто сложно, а порой и невозможно. Однако признавая, что для использования коучинга, например, в супружеских отношениях существуют серьезные препятствия, он все же возможен и даже может быть признаком здоровых и зрелых отношений. Ключ в том, чтобы обозначить препятствия и обговорить их, прежде чем приступать к коучингу.

Коучинг детей

Коучинг чужих детей — один из самых простых видов коучинга и, пожалуй, самый интересный. В моих отношениях с падчерицей Викторией навыки коуча сыграли важную роль, особенно в том, что касалось домашних заданий, как я уже рассказывал раньше (глава 4). Обобщая, могу сказать, что когда Виктория застрекает с каким-либо заданием, суть заключается в том, что она, вероятнее всего, знает о нем гораздо больше, чем я, поэтому единственная ценная помощь, которую я могу ей оказать, — это помочь ей как следует все продумать. (Кстати, я придерживаюсь мнения, что домашняя работа задана ей, а не мне: если я исполь-

зую коучинг, она просто сообразит, как написать сочинение самой, подключив свое буйное воображение.) Коучинг и все его навыки и умения великолепно работают в отношениях с детьми. В подростковом возрасте, когда на ребенка час-тенько ничего не действует, самое главное, что вы можете сделать, — это выслушать его. Не стану притворяться, утверждая, будто у меня это всегда получалось.

Самокоучинг

Можно сказать, что вы осуществляете коучинг по отношению к себе постоянно. Если вы оторвались от этой книги, чтобы подумать о чем-нибудь, будь то новый взгляд или что-либо из написанного мною, с чем вы не согласны, уже можно утверждать, что вы сами с собой проводите коучинг. Когда вы отрываетесь от работы, чтобы подумать над проектом, в котором вы заняты, или спрашиваете себя: «Интересно, а как я на самом деле хочу, чтобы это выглядело?», — вы тоже занимаетесь самокоучингом. Почти самое ценное время, которое я посвящаю своим клиентам, — это время, когда вывожу на прогулку собаку. Я пока еще не придумал, как включить это в оплату своих услуг, хотя, мне кажется, можно включить расходы на собаку в налоговую декларацию. Как бы то ни было, существуют определенные ограничения в способности человека проводить коучинг для себя самого. Главное в коучинге — пробудить осознанность. Если я обдумываю вопрос, касающийся меня самого, причем в одиночестве, на определенном этапе я неизбежно попадаю в ловушку собственных ментальных схем. Я не вижу себя изнутри. Отчасти коучинг действует именно потому, что в тот момент, когда игрок общается с другим человеком и его понимают, мысли выходят наружу и создается некая дистанция между игроком и его идеями и эмоциями. Вспомните аналогию с человеком, застрявшим в дорожной пробке

(глава 6): игрок оказывается в автобусе на верхней «палубе», на переднем сиденье, и он лишь наблюдает и замечает.

Существуют приемы, которыми можно воспользоваться, чтобы вывести мысли на поверхность и достигнуть некоторой объективности. Например, бывший коллега рассказал мне о том, как он поссорился с женой. В какой-то момент он в отчаянии ушел из дома, предоставив жене говорить, как он выразился, с входной дверью. Оказавшись на улице, он восстановил дыхание и немного расслабился. После этого он занялся самокоучингом. Вдохновившись, он сделал следующее. Сначала он прошел по левой кромке тротуара, и с этой позиции — физически с этого места — он был коучем и задавал вопросы. Задав вопросы, он перешел на правую кромку тротуара, с которой, будучи уже игроком, ответил на вопросы. Хотя это создало неудобства для других прохожих и встревожило соседей, которые, увидев его шатающимся по кварталу, подумали, что он пьян, мой коллега пришел к некоему решению. Еще один действенный прием — это записать свои мысли на бумаге, используя модель GROW для их систематизации.

Возможности для коучинга предоставляются повсюду. Я предлагаю просто начать их замечать, а потом, когда вы получите разрешение действовать, использовать их. Ведь это возможности достижения, удовлетворения и радости.

Глава 9 С ЧЕГО

НАЧИНАТЬ

Обучиться навыкам коучинга — задача не особенно сложная, и большинство людей на семинарах могут постичь основные навыки в течение нескольких дней. Проблемы начинаются, когда они возвращаются на рабочее место, где бизнес, преобладающая культура и ожидания коллег, начальства и прямых подчиненных могут подрывать все добрые намерения, заявленные по окончании процесса обучения. В этом смысле данная часть книги — самая важная. Разумеется, важны и навыки, однако я считаю, что даже не очень хорошо подготовленный коуч, если у него отзывчивое сердце, гораздо лучше того, кто вообще не занимается коучингом. Когда я об этом думаю, мне кажется, что невозможно быть плохим коучем, если у тебя отзывчивое сердце. Уверенная внутренняя игра обеспечивает и уверенную внешнюю игру.

Данная глава состоит из трех частей. Первая нацелена на то, чтобы показать, как линейный менеджер может внедрять коучинг среди своих пока еще ничего не подозревающих прямых подчиненных. Во второй части речь пойдет о том же, только уже для профессионального коуча. Третья часть посвящена и линейным менеджерам, и коучам, в ней рассматриваются построение эффективных коучинговых взаимоотношений и постановка целей. Я спорил сам с собой о том, куда поместить раздел о постановке целей, и решил вставить его в настоящую главу, поскольку этот момент является основополагающим для взаимоотношений (без ясных целей отношения распадаются), а также потому,

что четкая концентрация на определенной цели — критический момент в эффективном коучинге на рабочем месте.

С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ЛИНЕЙНОМУ МЕНЕДЖЕРУ

Приводимые ниже варианты — не единственный способ начала занятий коучингом с прямыми подчиненными. Это просто некоторые методы, проверенные и апробированные участниками семинаров по программам Школы коучинга. Многие из них можно использовать в сочетании. Меня немного беспокоит, что при описании места коучинга в роли линейного менеджера эта глава может показаться повторением некоторых разделов предыдущей. Однако намерение в настоящей главе отличается от того, с которым была написана глава 8: здесь говорится о том, с чего конкретно можно начать.

Проведение аттестации сотрудников или оценки результативности работы

Очевидно, что коучинг следует начинать с аттестации или оценки результативности работы. Линейный менеджер не просто применяет навыки коучинга, чтобы определить и согласовать цели и показатели достижения успеха: в результате этого процесса у игрока появляется полный набор целей, большая часть которых может стать предметом дальнейшего коучинга. Так закладывается основа для постоянного коучинга, который будет продолжаться на ежемесячных встречах. Кроме того, у многих из тех, с кем я работал, есть вопросы, которые они обсуждают на этих встречах со своими прямыми подопечными, и эти вопросы касаются исключительно самих подопечных. По мере роста доверия все чаще поднимаются жизненно важные проблемы, оказы-

вающие влияние на качество работы, например, уверенность в себе или взаимоотношения с окружающими. Возможно, вы уже поняли, что я считаю регулярные беседы между линейным менеджером и его прямым подопечным не просто хорошей практикой, но и серьезной необходимостью. Этот метод имеет значительное преимущество над другими методами внедрения коучинга: потенциальный игрок уже знает, что такое коуч-сессия, и имеет некоторое представление о том, на что идет.

Обратная связь — исходный пункт коучинга

Существует еще один простой способ внедрения коучинга на рабочем месте. Для этого требуется реальная обратная связь, которая была бы значимой, т.е. реципиент обратной связи не мог бы сразу и без труда изменить ее. Допустим, эти два требования соблюдены. В этом случае, когда линейный менеджер успешно осуществил обратную связь, он предлагает поддержку в форме коучинга. Если коучинг дает результаты, то вынести на повестку дня другие темы и таким образом установить продолжительный коучинг — сравнительно несложная задача. Обратная связь может осуществляться как часть серии встреч либо возникнуть при конкретных обстоятельствах. В том и другом случае линейный менеджер указывает на необходимость перемен и предлагает прямому подчиненному поддержку в их осуществлении. Дополнительную информацию вы можете найти в главе 7 (раздел об осуществлении обратной связи).

Групповое соглашение

Это очень мощный способ внедрения коучинга, поскольку сюда входит заключение четко определенных публичных соглашений, которые позже сложно игнорировать или забыть. Предпо-

лагается, что у линейного менеджера есть команда людей, подотчетных ему напрямую; их необходимо собрать на встречу, которая даст, как минимум, следующие результаты:

- ➔ Коллективное понимание того, что представляет собой коучинг вообще, недирективный коучинг, формальный и неформальный коучинг.
- ➔ Соглашение о том, как и когда будет применяться коучинг.
- ➔ Базовые правила коучинга — они должны включать соглашение о конфиденциальности, можно также обсудить, какие темы будут выноситься на повестку дня коучинга, время и частоту встреч, формальный и/или неформальный коучинг и способ осуществления обратной связи.

Во время встречи полезно продемонстрировать коучинг с одним из добровольцев — членов команды. Это прямой способ донести до слушателей, что представляет собой коучинг. Игрок-доброволец должен выбрать для коучинга реальную тему, иначе демонстрация не будет иметь смысла. Достоинство этого метода заключается в том, что он позволяет вести свободную дискуссию об эффективности методики коучинга и компетентности линейного менеджера. К этому методу возможны два дополнения:

- ➔ Встрече может помочь внештатный коуч, что позволит линейному менеджеру в полной мере проявить себя.
- ➔ Встреча и последующие собрания могут начаться с обратной связи (команда высказывает линейному менеджеру свои соображения по поводу коучинга).

Приведу вопросы, которые можно поставить на повестку дня подобной встречи:

- ➔ Опишите цель встречи и желаемые результаты. Коуч может также спросить, не желает ли группа получить еще какие-нибудь результаты.
- ➔ Дайте определение коучинга. Хороший способ — попросить команду поделиться своим личным опытом эффективного и неэффективного коучинга на рабочем месте, в спортивной сфере, в школе или в университете. Здесь может помочь данное ранее определение коучинга.
- ➔ Приведите пример коуч-сессии. Сначала опишите модель GROW, а затем продемонстрируйте ее действие с помощью добровольца. Хорошо бы наметить добровольца заранее и убедиться, что у него есть реальные проблемы, для которых требуется коучинг. Установите лимит времени для коуч-сессии 20 минут — примерно столько могут выдержать собравшиеся. После сессии обсудите ее с группой.
- ➔ Обсудите с командой, каким может быть применение коучинга, какие из возможных вариантов стоит применять, с чего можно начать.
- ➔ Спросите, какие базовые правила помогут в осуществлении коучинга. Позаботьтесь о том, чтобы обсудить вопросы конфиденциальности и обратной связи с линейным менеджером.

Индивидуальное соглашение

При индивидуальной беседе можно применить практически ту же методику, которая описана при работе с командой. Здесь подразумеваются весьма формальные коучинговые отношения. Этот способ эффективен как с плохо работающим человеком, так и с человеком, имеющим далеко идущие планы. Во время проведения начальной встречи по программе коучинга, которая будет описана в этой главе ниже,

необходимо детально рассказать, как следует начинать индивидуальный коучинг.

Сопутствующие задачи, проекты или программы перемен

Проведение коучинга с целью помочь человеку или команде решать важные задачи, внедрять серьезные проекты или поддерживать инициативы, которые могут повлечь изменения, бесспорно, самый успешный способ применения коучинга. Он позволяет понять, что коучинг — не какое-то новое течение в организации. Скорее, он ставит коучинг в правильный контекст, а это — результативность и обучение. Когда человеку или команде ставят новую задачу, линейный менеджер может предложить поддержку в виде коучинга.

ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

Коучинг как род деятельности очень прост. Однако это не значит, что заниматься коучингом легко. При наличии минимума дисциплины большинство людей могут научиться слушать, а модель GROW — не наука о ракетостроении. Трудности часто встречаются за пределами навыков и умений. Приведу два основных примера препятствий и ловушек, которые могут встретиться на пути линейного менеджера, пытающегося установить эффективные коучинговые отношения.

Когда прямой подчиненный не желает заниматься с коучем

Первое правило: если человек не хочет, чтобы с ним проводили коучинг, коучинг ни к чему не приведет. Если сотрудник

какой-либо организации достигает всех своих целей, никому не приносит вреда и при этом не желает заниматься с коучем, оставьте его в покое. Если же он отказывается от коучинга, не достигая целей, тогда линейный менеджер должен отчетливо сознавать, что это уже не вопрос коучинга: проблема переходит в разряд вопросов менеджмента. В большинстве организаций существует хорошо отлаженная система разрешения таких ситуаций, находящаяся в компетенции отдела кадров или департамента по работе с персоналом.

Когда сталкиваются открытость и суждение

Много лет назад у меня был разговор с линейным менеджером по поводу моей работы по продажам. Сами по себе мои результаты не являлись предметом разговора, хотя я мог бы работать и лучше: я терпеть не мог делать первый звонок потенциальным клиентам. Мы коротко поговорили об этом, и я принял это за коучинг. Примерно через полгода, сдавая годовой отчет о работе, я подал заявление на повышение зарплаты и повышение в должности. Мне было отказано, поскольку, по моему собственному признанию, я не слишком преуспел в продажах. Как я уж отмечал, линейный менеджер — мастер на все руки. От него требуется многое: во-первых, в рамках менеджмента выносить суждения об успешности чьей-либо работы — суждения, которые могут существенно повлиять на перспективы и зарплату человека; во-вторых, уже в рамках коучинга, создавать такую среду, в которой игрок, прямой подчиненный, может быть открыт и уязвим. Вещи несовместимые, скажете вы. Возможно, а может быть, и не так. Я уже говорил ранее, как трудно заниматься коучингом с близким человеком. Однажды я сказал об этом на семинаре, и один из участников ответил мне: «Нет, это возможно, просто здесь очень сильно вмешательство. Возможность заниматься ко-

учингом и управлять другим человеком требует прочных, честных отношений, где намечены четкие цели работы и показатели для достижения успеха, и это ведет к максимально возможной объективности в оценке качества работы. Эти вопросы детально рассматриваются в конце этой главы.

С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ КОУЧУ

Этот раздел не о том, как утвердить себя в роли профессионального коуча. Это тема отдельной книги, которую напишут люди более квалифицированные, чем я. Здесь речь пойдет о том, как профессиональный коуч, штатный или внештатный, может принести пользу игроку или клиенту, т.е. организации, в которой он работает. Мой подход в данном случае — представить программу коучинга. Делая это, я указываю на формальные отношения, возникающие в течение определенного времени и призванные помочь игроку достичь существенных результатов. Такая программа состоит из ряда пунктов, которые мы рассмотрим более или менее подробно. Не все эти пункты пригодны для любой ситуации, так что их следует использовать выборочно. Честно говоря, сам я никогда не занимался по всем пунктам коучинговой программы: в действительности происходит более плавный и естественный процесс. Однако у каждого пункта есть свое место, и поэтому я считаю, что надо понять каждый из них, тем более что вместе они представляют собой отличный проверочный лист (см. рисунок 8).

Первая встреча

Цель: Выяснить, есть ли необходимость в коучинге, достигнуть принципиального соглашения, установить взаимоотношения и базовые правила.

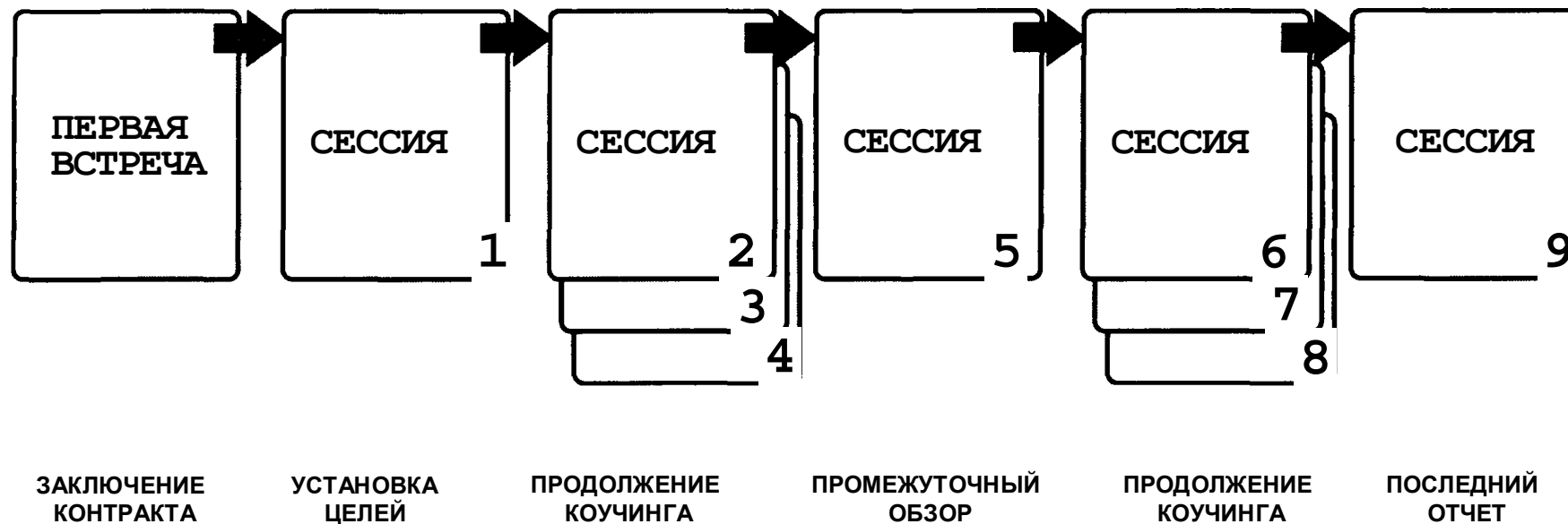


Рисунок 8. Примерный план программы коучинга

1. После формального представления коуч предлагает вынести на повестку дня вопросы, которые указаны выше как цель встречи.
2. Легче всего начать с истории самого игрока. Это может быть рассказ о его образовании и профессии, а также описание его роли в настоящее время.
3. Следующим пунктом обсуждения могут стать причины, по которым ему понадобился коучинг, что подсказало ему эту мысль и чего он надеется достичь занятиями.
4. Затем разговор переходит к тому, что представляет собой коучинг; здесь можно познакомить игрока с моделью GROW, со спектром стилей коучинга и описать типичную программу.
5. В этот момент у игрока появляется осознание, подходит ему коучинг или нет. Если он сочтет, что коучинг ему не подойдет, наберитесь смелости согласиться с ним и попробуйте помочь игроку найти то, что ему нужно.
6. Если он считает, что коучинг ему подходит, следующий вопрос на повестке дня — базовые правила программы. Этот пункт включает вопросы конфиденциальности, честности, открытости, обратной связи для коуча, а также технические (логистические) вопросы: место встреч, продолжительность программы и встреч, отмена встреч (за какое время необходимо предупреждать об отмене и т.д.).
7. Постарайтесь добиться обязательств в отношении встреч. Помните, что и вы берете на себя обязательства и должны быть уверены в том, что действительно сможете выполнить свою часть договора. Если вы не уверены, постарайтесь определить, что вам мешает, и, по возможности, обсудите эти обстоятельства с игроком.
8. Достигнув соглашения о продолжении работы, коуч должен обсудить первую сессию (план приводится ниже),

чтобы определить, какие материалы или информация ему для нее понадобятся.

9. Если клиент (тот, кто оплачивает счета или нанимает коуча) не является игроком, коуч и игрок должны обсудить, как информировать клиента (см. «Общественные и личные цели» ниже в данной главе). Всегда лучше возложить ответственность за это на игрока, сохраняя таким образом доверие во взаимоотношениях.

Сессия первая: определение контекста и целей программы

Цель: Наметить и согласовать конкретные цели и показатели достижения успеха программы так, чтобы они отвечали нуждам игрока и клиента.

1. Коуч объявляет о цели сессии и спрашивает игрока, есть ли у него какие-либо дополнительные цели.
2. При условии, что потребности игрока не меняют по существу характер сессии, коуч начинает с того, что спрашивает игрока, каковы его цели в осуществлении программы коучинга. Это может частично дублировать первичную сессию, поэтому убедитесь в том, что цели не изменились. Далее вынесите на обсуждение различные источники, из которых могут проистекать цели:
 - ➔ Восприятие клиента (например, менеджера по работе с персоналом).
 - ➔ Восприятие менеджера игрока.
 - ➔ Обратная связь с игроком.
 - ➔ Текущие цели игрока в бизнесе.
 - ➔ Видение игроком своей карьеры.

- ➔ Результаты недавней аттестации, оценки результативности работы или планы личного развития.
- ➔ Стратегические инициативы и программы изменений организации.

Все вышперечисленное может дать информацию о целях игрока. Обратная связь для игрока может осуществляться из таких источников, как «опрос 360 градусов», интервью с прямыми подчиненными игрока и его линейным менеджером.

3. Следующий шаг — определить показатели достижения успеха программы. Ближе к концу главы я расскажу, как это сделать.
4. Если требуется информировать третью сторону, например клиента или линейного менеджера игрока, ему надо направить копию целей для согласования. Это может быть набор общественных целей и одна или две личные цели, обсуждающиеся только между игроком и коучем. Если игрок и коуч согласны с тем, что достижение личных целей вносит вклад в производительность игрока в организации клиента, — это вполне законная практика.
5. На завершающем этапе необходимо убедиться, что намеченные цели могут осуществиться во временных рамках программы и уложиться в число оговоренных сессий.

Вторая и последующие сессии

Цель: Продвижение к достижению целей программы.

1. Коуч — менее формальными словами, чем описано выше, — объявляет цель сессии и спрашивает игрока, чего он хочет достигнуть на этой сессии. Несмотря на то что принцип коучинга — «следовать за интересом», важ-

но, чтобы тема или темы сессии рассматривались в соотношении с общими целями программы. Часто игрок испытывает соблазн выбрать тему, которая в буквальном смысле занимает все его мысли в настоящую минуту, например, недавнее озарение или неприятность, а не разбираться с вопросами, которые ведут к долгосрочным целям.

2. После согласования темы сессии идет обзор того, что было сделано после предыдущей сессии.
3. Затем каждый из намеченных вопросов прорабатывается по модели GROW.
4. Предпоследний этап сессии — разработать единый план действий.
5. Завершающий этап сессии — попросить игрока об обратной связи. Это важно не только для обучения коуча, но и потому, что демонстрирует его обязательство быть открытым, создает доверие и развивает отношения, давая игроку, в свою очередь, возможность быть открытым и доверять.

Промежуточный обзор программы

Цель: Проверить, как идет продвижение в сторону осуществления целей программы, и сделать обзор коучинговых отношений. В идеале промежуточный обзор составляет первую часть типичной сессии, оставляя время также и для коучинга.

1. Проводится обзор продвижения к осуществлению целей программы и базовых правил, обсуждается эффективность коучинга, и игрок дает коучу обратную связь. Иногда игрок неохотно идет на обратную связь, причем часто это происходит лишь потому, что игрок не хочет расстраивать коуча или боится испортить значимые вза-

имоотношения. Пытаясь это обойти, я обнаружил, что, вспоминая сессии, предшествовавшие встрече, обычно нахожу ряд пунктов, вызывающих у меня беспокойство, причем из-за моей же собственной работы. Если игрок не приветствует обратную связь, я могу задать ему конкретные вопросы, которые помогут растопить лед в отношениях. При долгосрочной программе уместно поискать обратную связь с игроком у других сторон, например, у клиента, менеджера, прямых подчиненных, коллег или равных по положению людей.

2. Если позволяет время, можно определить и проработать следующие темы и выработать очередной план действий.

Заключительный обзор и завершение

Цель: Оценить продвижение к целям программы и завершить отношения.

На последней сессии важно выделить достаточно времени, чтобы провести обзор программы. Это позволяет как игроку, так и коучу максимизировать то, чему они учатся на сессии, и завершить отношения. Незавершенные отношения, которые стремятся к разрыву, сохраняют часть вложенной в них эмоциональной энергии. Эта энергия становится недоступной для других отношений или действий. Например, если игрок изменяет время сессии, но из-за занятости или по каким-то другим причинам она так и не состоится, коуч может потратить немало энергии, размышляя о том, что пошло не так и правильно ли он делает свою работу. Это даже может подорвать его самооценку. С другой стороны, игрок может чувствовать смущение, или испытывать чувство вины, или беспокоиться из-за того, что он скажет коучу при следующей встрече. Общая линия ведения завершающей

сессии подобна линии ведения промежуточной сессии. Если клиент и игрок — разные лица, клиента следует включить в процесс завершения. В этом пункте коучинг может закончиться, или могут быть установлены новые отношения, например, возникнет договоренность о ежеквартальных встречах. В этом случае надо вернуться к исходной точке и начать заново, как было показано выше. Я люблю завершать коучинговые отношения, помогая игроку отметить конкретные вещи, которым он научился за время занятий: именно эти уроки, а не достигнутые цели являются «наследием» коучинга и работают против зависимости игрока от коуча.

Контракт

Коучу полезно иметь с игроком четкий письменный контракт. Следует также заключить контракт и с клиентом-организацией (см. схему общественных и личных целей в конце этой главы). Нет никакой необходимости переоценивать контракт и представлять его как официальный документ, ограничивающий обе стороны. Цель контракта — обеспечить эффективные и свободные от споров отношения. Так бывает со всеми контрактами: он вам не нужен, пока не понадобится. Если же он вам понадобился, а у вас его нет — уже слишком поздно. Контракт должен включать цели программы, показатели достижения успеха, базовые правила и, если нужно, оплату труда.

Продолжительность и частота встреч

Не существует установленных правил по поводу частоты и продолжительности встреч, каждый коуч вырабатывает свою собственную схему. Начинать, как вы, должно быть, догадываетесь, надо с того, чтобы спросить об этом игрока.

Отчет о сессии

Имя: Дэвид О'Хара Организация:
Network Bank plc Коуч: Майлз
Дауни Дата: 23 мая 2003 года
Сессия №: 6

Обсуждавшиеся темы:

Мы рассмотрели, что было сделано после сессии № 5. Единственный важный шаг — разговор с Джерри для прояснения цели и параметров проекта «Аксис».

Кроме того, мы пересмотрели общие цели программы. Единственное существенное изменение, о котором мы договорились, — изменение приоритетов. Вы почувствовали, что работа Ваших прямых подчиненных и поддержка, которую Вы им оказываете, стала гораздо серьезнее, и это должно освободить Вам время, чтобы Вы могли заниматься долгосрочными проблемами.

Работа Ваших непосредственных подчиненных стала главной темой сессии. Вы отметили три уровня, которые могут улучшить работу и оказывать большую поддержку:

- Пересмотр целей работы каждого человека в отдельности для того, чтобы внести ясность и согласовать приоритеты.
- Возможность осуществлять четкую обратную связь по вопросам текущей результативности работы (прежде Вы стремились избегать потенциально неприятных ситуаций).
- Необходимость восстановить ежемесячные встречи с каждым сотрудником в отдельности и со всей командой, дающие конкретную возможность прямым подчиненным поговорить о своих проблемах.

Наконец, мы коротко переговорили о том, как Вы можете вести себя на следующем совещании. Вы получили обратную связь в форме наблюдения о том, что равным по положению сотрудникам Вы представляетесь непримиримым. На следующем совещании Вы попробуете вести себя так:

- когда вы во что-либо вмешиваетесь, вы будете четко излагать свои намерения и объяснять вашим коллегам, что это значит;
- уделите больше времени для понимания каждого участника — будете задавать вопросы и т. д.

Последующие действия:

Провести совещание с Джерри.

Написать о том, как Вы намерены улучшить работу и усилить поддержку своих прямых подчиненных и разослать им это сообщение по электронной почте.

Поручить Тэсс составить график проведения общих и индивидуальных совещаний на ближайшие полгода. *Следующее совещание:* 10 июня, в 8.30 в Вашем офисе.

При разработке программы следует учитывать некоторые дополнительные факторы:

- ➔ Временные рамки, в которых должны быть достигнуты цели.
- ➔ Потребность игрока в поддержке.
- ➔ Насколько далеко идущими являются цели.

Я считаю, что при формальном коучинге очень трудно сделать что-либо существенное меньше чем за час, поэтому обычно назначаю сессии продолжительностью полтора-два часа. При этом я руководствуюсь еще и тем, что не нахожусь постоянно под рукой, как большинство менеджеров, занимающихся коучингом, и поэтому хочу быть уверен, что сессия отработана полностью. Если коуч и игрок работают в одном здании, им проще изменить время встречи или восполнить пропущенное в интервале между сессиями. В начале занятий встречи обычно происходят чаще, например, раз в две недели, позже график меняется — одна сессия в три-четыре недели. Это объясняется тем, что на начальных этапах, когда игрок обдумывает необходимые изменения и начинает воплощать свои идеи, ему требуется большая поддержка.

Отчеты о встречах

Отчеты о встречах — это документы, содержащие жизненно важную информацию, полученную в ходе коуч-сессии. Как минимум, в них должны быть отражены обсуждавшиеся темы, ключевые моменты и действия, вытекающие из дискуссии. Мне известны две школы, придерживающиеся разных концепций в отношении отчетов о сессиях. Первая считает, что записывать ход сессии должен коуч,

вторая (что неудивительно) — отстаивает точку зрения, что записывать ход сессии должен игрок. Однако обе они сходятся в том, что запись обсуждавшихся и согласованных вопросов, а также намеченных действий необходима. Аргументом в пользу того, что запись должен вести игрок, является то, что в ходе изложения он сможет достигнуть нового уровня ясности и ответственности. Если коуч не является штатным сотрудником, пожалуй, лучше, если отчет о сессии составит он. Я предпочитаю иметь заранее подготовленный лист (см. образец отчета о сессии), который заполняю перед окончанием сессии, оставляя ксерокопию игроку. Оригинал остается у меня для ведения собственной отчетности.

ИГРОКИ-ПРАКТИКАНТЫ

Прежде чем стать коучем-профессионалом, вы неизбежно должны пройти стадию ученика-новичка. Чтобы приобрести уверенность и выровнять некоторые шероховатости в своей методике, можно заняться тем, что мы называем в Школе коучинга «работой с игроками-практикантами». Это возможно до первого платного клиента. Люди легче всего осваивают коучинг при наличии двух факторов: когда игрок затрагивает реально существующие проблемы (ролевая игра здесь не годится, поскольку игрок начинает выдумывать новые обстоятельства, а это уже не правда) и когда обстановка в момент обучения спокойная. Иными словами, обстановка, когда коуч не испытывает давления из-за того, как ему следует работать, необходимости «делать все правильно», способствует тому, что коуч-сессия проходит спокойно, и коуч получает качественную обратную связь от игрока. Помимо семинаров, самый лучший способ добиться наличия этих факторов — работа с игроками-практикантами.

Игроки-практиканты — это люди, заинтересованные в том, чтобы с ними проводили коучинг, но понимающие при этом, что коуч еще учится. Понятие «заинтересованные» означает, что человек настроен получить от коучинга отдачу, а не занимается этим просто потому, что он хороший человек и хочет поддержать начинающего коуча. Кроме того, для линейного менеджера это прекрасный способ начать заниматься коучингом, пока он еще учится. Возможно, все сессии должны рассматриваться коучем как учебные, поскольку во время таких сессий ликвидируется вмешательство под названием «это важно/серьезно» и в атмосфере взаимности и игры обе стороны добиваются наибольших успехов. Я заметил, что у коучей часто бывает ощущение, что они должны делать все правильно и не допускать ошибок. Это полная чепуха! Когда у меня установлены прочные отношения с игроком, я должен чувствовать, что могу свободно пробовать что-либо новое на благо игрока и клиента, даже если это и неправильно. Если я действительно ошибусь, мне просто следует признаться в этом и пробовать снова.

ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОУЧА

Хотя умение разрешать проблемы, которые рассматриваются в этом разделе, особенно важно для профессионального коуча, оно может пригодиться и линейному менеджеру.

Когда у игрока ничего не получается

Очень сложно успешно осуществлять коучинг в «корректирующей» ситуации. Я намеренно употребляю слово «корректирующая», поскольку сотрудники организации именно так называют положение, когда видят, что у одного из членов их коллектива ничего не получается. Одна из причин,

почему у людей плохо идет работа, состоит в том, что организация в них разочаровалась. Не хочу снимать ответственность с человека: если он терпит неудачу, то должен взять на себя ответственность за нее и предпринять определенные шаги. Однако в любых взаимоотношениях, включая отношения штатного сотрудника и организации, ответственность за эти взаимоотношения на сто процентов ложится на обе стороны. Могу прибавить, что вместе это составляет двести процентов.

Есть две позиции, которых следует опасаться:

1. Организация уже отвергла игрока, но не желает в этом признаваться. В таком случае, даже при успешном коучинге, организация, возможно, не сможет или не захочет принять его назад.
2. Игрок уже отказался от организации, но тоже еще в этом не признался.

Клиенты часто призывали меня в ситуациях, когда считалось, что игрок терпит неудачу. Проблема нередко заключается в том, что игрок не получил обратной связи на раннем этапе (а то и вовсе никогда ее не получал), или в том, что линейному менеджеру было недосуг заниматься серьезными разговорами. Поэтому фирма решает прикрепить к сотруднику профессионального коуча — пусть он и разбирается. Самое полезное, что можно сделать в такой ситуации, — это чтобы менеджер или сотрудник отдела по работе с персоналом откровенно поговорил с «неудачником», чтобы все стороны знали, какова в действительности ситуация. После этого можно проводить коучинг, однако должен предупредить, что дело может закончиться тем, что игрок решит уйти из организации.

Кто является клиентом?

Независимо от того, кто вы — внештатный коуч или линейный менеджер, — если вы ведете коучинг, вы должны четко представлять, кто ваш клиент. Многие люди, в особенности внештатные коучи, имеющие образование в области психологии, где конфиденциальность — это все, считают клиентом того, с кем они проводят коучинг. Бывает и так, что игрок и клиент — одно и то же лицо, однако чаще это все же разные лица. Клиент — это организация или ее представитель, тот, кто оплачивает счета. И у клиента тоже есть свое право — право вносить свой вклад в изменение целей коучинга, чтобы игрок мог давать результаты, соответствующие целям организации. Эту проблему отчасти может решить применение схемы общественных и личных целей, приводимой в конце этой главы, отчасти — способность коуча понять нужды организации, отчасти — честность коуча и игрока.

Коучинг — не терапия

Иногда мне кажется, что хороший слушатель создает вакуум, тишину, которую остальные вынуждены заполнять. Как только говорящий замечает, что то, о чем он говорит, не оценивают и не судят, он начинает доверять слушателю. В этом случае он рассказывает то, чего никогда не рассказал бы при других обстоятельствах. То, что мне говорили таксисты, когда я просто сидел на заднем сиденье и слушал, не вынося никаких суждений, просто невероятно, а в некоторых случаях и неповторимо... Иногда на коуч-сессиях случается, что игрок — только потому, что он доверяет коучу, — затрагивает такую тему, которую ему лучше обсуждать с психоаналитиком или с врачом. В этом случае коуч должен оставить коучинг — только запомните, пожалуйста,

что при этом он не перестает слушать, — и отослать игрока к врачу или психоаналитику.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОУЧИНГЕ

Эффективный коучинг зиждется на прочных взаимоотношениях между коучем и игроком. Это представляется настолько очевидным, что говорить об этом, быть может, банально, но правда жизни в том, что недостаточно прочные взаимоотношения — единственное, что может уничтожить коучинг. Как профессиональный коуч и наставник коучей, я замечаю, что почти каждая неудача в коучинге объясняется плохими отношениями.

В главе 5 я говорил о навыках «установления отношений» и описал намерение как необходимость «создать среду, в которой игрок будет чувствовать себя в безопасности и сознавать, что никто не выносит суждений о его действиях». Без взаимоотношений нет коучинга. Единственная непоправимая ошибка, которую может допустить коуч, — это нанести вред отношениям. Все остальное поправимо. Коучинг терпит неудачу, когда что-то остается недосказанным или когда игроку кажется, что ему не следует о чем-либо говорить. Для того чтобы игрок доверял коучу, взаимоотношения должны быть прочными. Игрок должен чувствовать себя достаточно уверенно и спокойно, чтобы высказывать все, что у него на уме, признавать свои ошибки и слабости, делать абсурдные или невозможные предположения — одним словом, не бояться быть уязвимым. Игрок должен свободно спорить с коучем и осуществлять обратную связь, говоря: «Это не годится» или «Я не понял вопроса», «Над этим я еще не думал, а вот это кажется мне более интересным». Вы должны понимать, что хорошие коучинговые отношения необязательно означают, что игрок вам нравится. Разумеется, когда два человека проводят наедине несколько

часов, это помогает, но это не главное в коучинге. Коучинг — это забота, а заботиться я могу и о том, кто мне не нравится. Практические, механистические аспекты построения коучинговых отношений рассматривались выше в этой главе. Здесь я хотел бы обсудить, что может подорвать эти отношения. Как вы увидите, основа отношений — проявление заботы. Желание выслушать и понять тоже *является* составляющей отношений. Ниже описаны характеристики прочных коучинговых взаимоотношений.

Доверие

Игрок должен полностью доверять коучу. Он должен верить, что его слова никому не будут сообщены, знать, что его мысли, убеждения, страхи и идеи будут уважать, а не высмеивать, верить в намерение коуча помочь ему. И кроме того, он должен быть уверен в том, что информация, которой он поделился на сессии, не будет передана никому другому.

Коуч должен доверять игроку. Он должен быть уверен в том, что игрок действительно откровенен с ним и хочет получить результат. Иногда игрок принимает участие в коучинге лишь потому, что это может понравиться его начальству, или, например, демонстрирует желание что-либо изменить, хотя в действительности вовсе не собирается этого делать. Обнаружив это, я немедленно иду в атаку. Здесь возможны два варианта: либо коучинг заканчивается, но отношения при этом не портятся (или почти не портятся), либо человек решает заниматься по-настоящему.

Честность

Игрок должен быть честен, говорить о разных событиях так, как он действительно их видит, брать на себя ответственность за свои действия, восприятие и убеждения. Коуч тоже

должен быть честным с игроком. Это труднее, поскольку игрок время от времени спрашивает мнение коуча, а это мнение нередко включает в себя суждения или оценки. Суждения и оценки плохо вписываются в недирективный стиль коучинга. И тем не менее надо быть честным. Когда коучу задают подобные вопросы, он должен выяснить, зачем его мнение понадобилось игроку. Нередко вопрос: «Почему вы хотите узнать мое мнение?» — позволяет игроку понять, что он ждет ободрения. Как только он поймет это, мнение коуча ему уже не понадобится. Другая задача — отыграть просьбу назад игроку, заметив: «Я выскажу свое мнение, если хотите, но сначала скажите мне, что вы сами об этом думаете». Если после этих вопросов игроку все же требуется мнение коуча, тогда он может его высказать. Я обычно охотно высказываю свою точку зрения на план действий, идею или стиль поведения. Но я буду сопротивляться, если мне зададут вопрос: «Что вы обо мне думаете?», — и обязательно спрошу игрока, зачем ему это нужно. В конце концов мои суждения — лишь мое субъективное мнение, не имеющее никакой объективной ценности.

Открытость

Открытость — самый важный момент в коучинговых отношениях. Однако коуч должен понимать, что одновременно это и самый трудно достижимый фактор в построении коучинговых отношений. Добиться открытости труднее, чем честности. Коучинг требует *полной* честности, но лишь *соответствующей* открытости. Здесь требуется взвешенный подход. Это значит, что информация, которой располагает игрок, все мысли, идеи и убеждения, необходимые для успешного обсуждения темы, доступны для дискуссии и являются ее частью. Однако на коуч-сессии нет необходимости говорить о других вещах, если они не нужны для достиже-

ния успеха. Вполне возможно, что у игрока есть мысли, идеи и убеждения, о которых он не расскажет никому, не говоря уже о коллегах по работе. Кроме того, есть вещи, о которых он просто пообещал никому не рассказывать. Если возникает ситуация, когда игрок не может быть открытым и сам честно в этом признается, то это уже само по себе является признаком здоровых отношений. Может быть, для обсуждения этой темы ему необходимо подыскать психоаналитика или другого коуча.

Прозрачность/намерение

Мы уже говорили об этом в главе 7 в контексте эффективного внесения предложений. Прозрачность означает, что намерения человека в контексте коучинга совершенно ясны другой стороне. Прозрачность — быстрый способ установить доверие во взаимоотношениях. По мере развития отношений необходимость постоянного присутствия прозрачности уменьшается, поскольку партнеры верят в добрые намерения друг друга. Прозрачность, исходящая от коуча, выглядит так:

«Я хотел бы предложить вам обратную связь, чтобы расширить ваше понимание».

«Я действительно не понял того, что вы только что сказали. Не могли бы вы еще раз повторить?»

«Мне нужно лучше понять эту мысль. Не могли вы рассказать мне об этом подробнее?»

«Извините, я потерял концентрацию...»

«Я хотел бы, чтобы вы попробовали это упражнение на видение. Оно поможет прояснить, что вам действительно нужно».

«У меня есть к вам предложение. Хотите его выслушать?»

На первой же коуч-сессии я знакомлю новых клиентов с моделью GROW и спектром навыков коучинга — чтобы они знали, чем именно я занимаюсь на сессии. Чтобы лучше понять значение прозрачности, подумайте, как непонимание намерений коуча может отразиться на игроке: ему будет трудно доверять коучу, быть честным и достаточно открытым. Думаю, что в этом случае коучинг не возможен.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ УСПЕХА

Этот раздел логичнее было бы поместить в главу 7 «Внесение предложений». Но поскольку характер целей и показатели достижения успеха, согласованные на начальном этапе программы коучинга, — следующий после взаимоотношений мощный фактор, оказывающий воздействие на успех коучинга, он хорошо вписывается в настоящую главу «С чего начинать».

Постановка целей

Многим читателям известен акроним SMART. Расшифровка этого сокращения означает, что цели должны быть конкретными (Specific), соизмеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), реалистичными (Realistic) и четко укладываться во временные рамки (Time). Это полезное руководство, с которым должны сверяться любые цели. Здесь я хочу поговорить о разных видах целей и свести их в таблицу (см. таблицу 2).

В таблице три основные вертикальные колонки. Средняя колонка (с этого я обычно начинаю коуч-сессии) — это цели работы. Они описывают то, чего игрок стремится достичь в ходе программы коучинга или курса коучинга

Таблица 2

ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ

ИГРОК Шон О'Дрископл	КОУЧ Майлз Дауни	ДАТА НАЧАЛА 03.10.2003	ДАТА ОКОНЧАНИЯ 03.04.2004
Цели обучения	Цели работы	Показатели достижения успеха/стиль поведения	

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ

ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ

<p>Суметь написать комплексные предложения на сумму 500 тыс. долл. и более Просмотреть записки по навыкам рекрутинга Научиться способствовать эффективности совещаний команды по продажам (сосредоточиваться на результатах) Освежить навыки коучинга Научиться планировать крупномасштабные проекты</p>	<p>Выдать объем продаж на сумму 250 тыс. долл. в первой половине года Создать механизм продаж для юго-западного региона, способный продавать минимум в объеме 1,5 млн. долл. Создать крепкую команду по продажам и команду по обеспечению продвижения продукции на рынок Сдать вовремя проект «Хамелеон»(организационное реагирование)</p>	<p>Поступления в объеме 250 <i>тыс.</i> долл. заявлены Вознаграждение команде по продажам на сумму от 50тыс. долл. и выше за каждую продажу Приняты два новых руководителя по продажам Разработана и установлена во внутренней сети программа отслеживания продаж Делимся информацией Нет разделения между научно-исследовательским составом и командой по продажам В офисе — энергия и веселье Регулярные собрания (раз в 2 месяца) Проектная команда готова к маю Параметры проекта утверждены советом директоров в июле</p>
<p>Научиться находить и представлять информацию, которую требует Майк (босс) Уметь лучше структурировать презентации</p>	<p>Установить прочные рабочие взаимоотношения с Майком Добиться уверенности в своих силах</p>	<p>Больше доверия, он держит меня в курсе дел Регулярные собрания (раз в две недели) Договоренность о том, как он занят в «Хамелеоне» Почувствовать себя способным выступать на уровне совета директоров Получать удовольствие от публичных выступлений</p>

(т. е. года, в течение которого в роли коуча выступает линейный менеджер). Чтобы начать эту колонку, профессиональный коуч намечает цели на год, которые игрок уже согласовал с линейным менеджером. Левая колонка — это цели обучения или развития. Содержание этой колонки я часто определяю, задавая вопрос: «Чему вы должны научиться, чтобы достичь целей вашей деятельности?» Еще один полезный вопрос: «Чему вы хотите научиться, чтобы достичь долгосрочных целей или оправдать долгосрочные прогнозы?»

Правая колонка — это показатели достижения успеха или конкретный стиль поведения, который хочет принять игрок. Показатели достижения успеха, о которых мы поговорим далее, непосредственно связаны с целями работы, и здесь можно задать следующий вопрос: «Как вы узнаете, что успешно достигли цели?» Новый, желаемый стиль поведения может появиться у игрока сам по себе, в результате обратной связи или культурных изменений в организации. В таблице приведены некоторые полезные примеры. Вы можете начать с любой колонки, следуя за интересами игрока.

Общественные и личные цели

Я уже говорил, что клиент, организация, т.е. тот, кто оплачивает счета и платит жалованье, имеет свои права. Клиенту необходимо знать, что результат коучинга принесет ему благо. Однако игрок может пожелать, чтобы некоторые его личные цели остались в тайне и чтобы о них было известно только коучу. Я имею в виду такие вопросы, как уверенность в себе или сложные отношения на работе, например, с линейным менеджером игрока.

Таблица разделена горизонтальной чертой. В верхней части над линией — общественные цели. Они могут быть со-

общены линейному менеджеру игрока или представителю отдела по работе с персоналом, и представлены для согласований и дополнений. Это повышает эффективность коучинга, позволяя уточнить цели и обеспечивая игроку обратную связь, которую в противном случае он мог бы не получить. Под линией — личные цели игрока. Поскольку коучинг оплачивается организацией и проводится в рабочее время, эти цели должны содействовать улучшению работы игрока в организации.

Определение критериев успеха

Позвольте мне рассказать вам историю Кевина. Я был тренером и менеджером в теннисном центре в Ирландии, расположенном неподалеку от большого жилого комплекса. Комплекс был построен в окрестностях города специально для тех городских жителей, чьи дома были снесены, и на их месте построены офисы и магазины. Вполне естественно, что у новоселов появилось множество проблем: например высокий уровень безработицы и, как следствие, — агрессия, возникли также проблемы с алкоголем и наркотиками.

Однажды в пятницу, после уроков в школе, в теннисном центре появился мальчик лет двенадцати. Он следил за всем, что происходило на кортах, и особенно его тянуло к тому корту, где работал я. Я отработывал с клиентом подачу. Когда все мячи были брошены на другую сторону корта, я повернулся, чтобы начать их собирать, и чуть не налетел на мальчишку. Он, оказывается, уже собрал все мячи в корзину и принес их мне. Не сказав ни слова, он помчался назад, на другую сторону корта. Через несколько минут все мячи оказались на противоположной стороне корта, но клиенту надо было быстро подать еще несколько. Я посмотрел на мальчика, стоявшего по ту сторону сетки. Он взял мяч и перебросил его через весь корт прямо мне в руку. Я ни-

чего не сказал, сунул мяч в карман и протянул руку. Бац! Еще один мяч — и прямо мне на ладонь. Этот худенький мальчик с широкой открытой улыбкой обладал элегантной техникой и чувством ритма, какое нечасто встречается. Его звали Кевин. Когда-то однажды он уже играл в теннис со своей теткой. Ему понравилось и захотелось попробовать еще. Остаток дня он провел на корте, помогая мне вести занятие.

На следующий день, в субботу, я провел с Кевином урок тенниса. Он учился очень быстро. В центре было много народа. Очень скоро вокруг нашего корта собралась небольшая толпа. И не только потому, что у Кевина был настоящий талант и он грациозно двигался. Он так радовался игре, что это было заразительно.

К концу лета Кевин достиг замечательных успехов. Кроме того, он наблюдал за тренировками и играми лучших игроков своего возраста. На следующий год он решил принять участие в нескольких турнирах. Я согласился тренировать его всю зиму, а взамен его обязанностью стала уборка части теннисного центра. Договариваясь с Кевином, я спросил, какова его цель. Он хотел пройти квалификацию для национального чемпионата и выиграть матч первого круга в следующем году. Тогда бы он вошел в число 32 игроков своего возраста — долгосрочная цель, по моим меркам.

Весь следующий год Кевин упорно тренировался, часто приходя в центр перед школой. В то же время он отлично выполнял свою работу, и теннисный центр никогда еще не был таким чистым. Трудно поверить, но он прошел квалификацию на национальный чемпионат. Когда он играл свой матч первого круга, я был занят и не смог его посмотреть. Я приехал в клуб как раз тогда, когда был объявлен результат. Кевин выиграл. Мне пришлось какое-то время искать его. Кевин сидел в подсобке рядом с раздевалкой и плакал.

— Что случилось? Ты же выиграл, правда?

— Да. — Его голос дрожал.

— Так в чем же дело?

— Это был плохой матч. Я все время был в напряжении. Мы оба разозлились — я видел это по его лицу. Я выругался. А он обозвал меня в ответ. Я не хочу так играть.

— А как ты хочешь играть?

Кевин немного успокоился.

— Я хочу быть расслабленным и спокойным, как бывает, когда мы играем с вами.

— Что еще?

— Я хочу чувствовать, что мяч попадает по центру ракетки. Я хочу, чтобы мы оба были довольны и улыбались. И хочу, чтобы я мог сказать: «Отличный удар», когда у соперника он действительно получается.

— Ты так хочешь сыграть свой следующий матч?

— Да.

Следующий матч Кевин проиграл, но для него это была большая победа. Он играл красиво и полностью выразил себя.

Первоначальная цель Кевина была очень ясна по большинству критериев. Она была конкретной, соизмеримой, реалистичной (хотя и несколько отдаленной), и у нее был четкий срок завершения — второй круг национального первенства следующего года. Однако решая эту задачу, мы упустили нечто очень важное и столкнулись с интересным дополнительным фактором. Когда Кевин рассказал мне о том, что было не так и как он хотел бы, чтобы это было, он описывал свои ощущения в терминах того, что он мог либо видеть, либо слышать, либо чувствовать. Размышляя над этим, можно сказать: того, что вы не способны пропустить через свои чувства, просто не существует. Это лишь плод вашего воображения. Дав себе время перевести цели в то, что вы можете увидеть, услышать и почувствовать, вы можете найти еще дополни-

тельные аспекты цели. Этот прием бесценен при заполнении третьей колонки в таблице программных целей.

На коуч-сессии этот метод может быть применен следующим образом.

КОУЧ Какова долгосрочная цель вашего тайм-менеджмента?

ИГРОК Было бы прекрасно, если в течение следующего месяца я смог бы добиться того, чтобы экономить по три часа в неделю, изводить меньше бумаги и вовремя выдавать еженедельные отчеты.

КОУЧ А как вы узнаете, что успешно достигли цели? Что, на ваш взгляд, изменится?

ИГРОК Я буду приходить домой раньше три дня в неделю.

КОУЧ И что вы увидите? Что будет об этом говорить?

ИГРОК Об этом буду говорить я сам, мое тело, находящееся дома, в кухне, скажем, в шесть часов, а не в семь.

КОУЧ А что вы услышите?

ИГРОК Я услышу, как смеются и играют мои дети, потому что они еще не лягут спать. В один прекрасный день моя жена скажет: «Как хорошо, что ты сегодня так рано пришел». И она будет рада меня видеть.

КОУЧ А что вам подскажет, что она рада?

ИГРОК Ее улыбка.

КОУЧ А что вы почувствуете?

ИГРОК Я еще больше расслаблюсь.

КОУЧ Как еще вы об этом узнаете?

Ставить перед собой реальные цели, как показывает приведенный выше пример, — значит делать четкие шаги, подтверждающие, что цель правильная, и это обычно усиливает желание ее достичь. Думаю, будет уместно, если глава, посвященная началу коучинга, закончится наблюдениями о постановке целей и показателях достижения успеха, ибо единственное, чем действительно измеряется эффективность коучинга, — достижение цели.

Начальная стадия коучинга — первые сессии, когда согласовываются цели, формирование контракта, установление доверия, забота о целях организации — может показаться скучной и утомительной, но не придавать ей должного значения рискованно, так как именно данная стадия — основа для успешных взаимоотношений.

ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ

До сих пор наше внимание было сосредоточено на индивидуальном коучинге. Теперь мы поговорим о том, как методика коучинга и его навыки применяются к групповому коучингу. Множество организаций вложили средства и потратили немало времени на организацию деятельности в командах, ожидая, что это улучшит качество работы. Без сомнения, в некоторых случаях это может иметь базовые преимущества, но огромная часть упражнений по созданию и развитию команд начинает пробуксовывать, когда построенный ими плот попадает в бурное течение. Внешне ориентированный метод почти никогда не действует на рабочем месте, а «высокопроизводительные» команды становятся настолько зависимыми от процесса, т.е. от того, чтобы все делать правильно, что о нуждах отдельного человека и о самой задаче речь уже не идет. Не стоит махать руками — разумеется, из каждого правила есть свои исключения. Тем не менее результаты обучения как таковые редко закрепляются прочно. Групповой коучинг имеет одно конкретное намерение: обеспечить достижение целей командой. А любые действия и упражнения в конечном счете должны быть направлены именно на достижение целей организации. Несколько лет назад я работал с командой, целью которой являлось создание новой финансовой компании фактически «с нуля», от подбора персонала до строительства офисного здания. Такой групповой коучинг наиболее интересен, так как включает в себя достижение осязаемых целей.

Проблемы индивидуального коучинга многократно возрастают и приобретают новый смысл при групповом коучинге, поскольку новая динамика проявляется во всех моментах, создающих сложности в индивидуальной работе. Количество участников — это самое очевидное отличие. На самом поверхностном уровне это означает, что сам процесс коучинга занимает больше времени. Человек может достичь некоего уровня ясности и принять решение сравнительно быстро. В команде этот процесс занимает гораздо больше времени, поскольку необходимо выслушать каждого, уладить разногласия и определить взаимные обязательства. А если углубиться, посмотреть на взаимоотношения в команде, их динамику и эволюцию, то возникает совершенно другая игра...

Эти соображения не должны отпугивать вас от группового коучинга: как скоро станет очевидно, существует источник, присущий только команде, который может породить некую форму самокоучинга, и этот источник — чисто человеческое желание общаться и быть в коллективе. В моем понимании — это некая разновидность командного Второго «я». В этом состоянии команда может достичь запредельных целей при минимальных усилиях. Я выделяю несколько видов вмешательства, которые могут возникнуть в команде, и предлагаю способы их ликвидации.

Последняя часть главы посвящена динамике команды. Это может показаться отступлением, но если рассматривать динамику в контексте внутренней игры, станет ясно, что она демонстрирует подсознательное стремление к командному Второму «я» и поэтому является мощным инструментом группового коучинга.

Применяя исключительно метод внутренней игры, вы совершаете такую же ошибку, как при использовании только внешней игры. Четкие цели, роли и процесс (внешняя игра) также необходимы. Как изящно выразился один мой

коллега: «Сидя на половине стула, вы сидите лишь на одной ягодице».

ВНУТРЕННИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ

Первичные исследования Гэллуэя в области Внутренней Игры касались поведения людей и отмечали исключительную способность человека мешать самому себе — некое самовмешательство. Гэллуэй также заметил, что главный фактор, мешающий человеку хорошо работать, — это сомнение. (Он также отметил одну странность: очень немногие работы по психологии посвящены сомнению.) В групповой ситуации сомнение заразительно. Овладев человеком, оно углубляется и в конечном итоге переходит в панику. В команде вмешательство умножается, даже возводится в квадрат, и в самом худшем случае качество работы снижается настолько, что все, что сделала команда, может быть выполнено одним человеком в считанные минуты.

Несколько лет назад я начал работать с командой, находившейся в полном хаосе. При этом перед людьми были поставлены очень важные цели. Для решения наиболее критических вопросов организовали двухдневный семинар. Члены команды отправились в уютный сельский отель в глухом уголке Уэльса и прибыли на место вечером накануне семинара. Никаких оправданий для опоздания на занятия у них не было. Утром в назначенное время — в половине девятого — в помещении, где проводился семинар, сидели пять человек из восьми. Они ждали остальных с возрастающим раздражением. Без четверти девять собрались все. Затем последовала жаркая дискуссия о том, следовало ли считать назначенное время точным или, как утверждали трое опоздавших, допускалось опоздание на пятнадцать минут.

Будучи коучем, я мог прекратить этот спор и приступить к повестке дня, однако я просто сидел и следил происходящим, а препирательства все продолжались. Через сорок пять минут я не выдержал. Передо мной была группа высокоинтеллектуальных людей — и такое вмешательство! В данном конкретном случае спор из-за времени был лишь поводом, скрывавшим более серьезные проблемы. Я сразу поднял тему вмешательства, указав им, сколько времени они потратили на совершенно незначительный вопрос, и отметил, что это симптом чего-то более серьезного. Затем я спросил их, симптомом чего, по их мнению, это является. Сначала никакого вразумительного ответа не последовало, и я объявил минуту молчания. Это была долгая минута. Когда она закончилась, один из членов команды предположил, что дело, очевидно, в разногласиях команды по конкретному и важному положению общей концепции: должен ли их бизнес ориентироваться на стратегию Интернета или на стратегию прямых продаж по телефону. Команда раскололась на два лагеря: одни поддерживали директора по информационным технологиям, у которого ничего не получалось, и он уже начал терять авторитет, другие стояли за нового члена команды — коммерсанта старой школы. Теперь у нас была достаточно четкая повестка дня семинара.

Потенциал умножается и возводится в квадрат точно так же, как и вмешательство. Приведу пример. Одна из сфер, где сразу заметно, что команда хороша и в ней нет вмешательства, — это спорт. Во время юниорского чемпионата в Ирландии, для выступления в парном разряде теннисная ассоциация решила объединить меня с Билли — мальчиком, которого я немного знал. Он был из северной части Дублина, я — из южной. Дублин — небольшой город, но между его северной и южной частями — настоящая пропасть. Ни я не выбирал Билли в партнеры, ни он меня. Мы играли неплохо и даже выиграли несколько турниров, но чего-то нам не хва-

тало. И вот однажды произошло удивительное. Я до сих пор помню тот момент, помню корт и наших соперников. В середине партии, без всякого сигнала, без единого слова, я вдруг понял, что знаю, что будет делать Билли в следующий момент и куда он будет двигаться. Я заметил, что мое тело совершенно самостоятельно бросается прикрывать открытое пространство. Игра стала свободной и плавной, мы двигались и меняли позиции в совершенном, гармоничном танце. Когда один из нас ошибался, не было ни упреков, ни раздражения, а когда партнер отбивал убийственный удар, другой радовался этому так, словно сам его отбил. Мы не только демонстрировали индивидуальное мастерство, но создали вместе нечто уникальное — креативную тактику каждого шага, не оставившую нашим соперникам ни единого шанса. Это и есть пример команды, в которой нет вмешательства. Понятно, что нас было только двое, но многие люди рассказывают, что испытывали то же самое в других сферах деятельности и при участии большего числа людей.

Так что же произошло в нашей команде, почему мы стали играть лучше? Внутренняя Игра, описанная мною выше (ПОТЕНЦИАЛ минус ВМЕШАТЕЛЬСТВО равняется РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ), говорит о том, что если команда играет не в полную силу, следует искать источник вмешательства. В тот момент ни Билли, ни я не могли понять, что именно нам помогло так играть, чуть позже я об этом расскажу. Это легко сделать, когда оглядываешься на прошлое. Теперь, спустя много лет, я могу назвать целый ряд аспектов вмешательства, которые могли мешать нам с Билли. Например, желание играть со своим обычным партнером, раздражение из-за того, что приходится работать с навязанным тебе человеком, страх осуждения, боязнь подвести партнера, наконец, просто отсутствие взаимопонимания. Уверен, что список можно продолжить. Однако в том матче мы достигли расслабленной концентрации, умственного

состояния, в котором мы могли играть на пределе своих возможностей. Мы пришли к такому умственному состоянию вместе, и это дало результат, какого ни один из нас даже представить себе не мог. Мы преодолели вмешательство совершенно бессознательно. Играя вместе летом, мы стали доверять друг другу, и к концу сезона наши цели стали более четкими и определенными. Оба эти фактора, как будет показано ниже в данной главе, могут быть развиты через групповой коучинг.

Приведу еще один пример команды, сумевшей свести вмешательство к минимуму и достигнуть состояния «потока». Мой коллега и я работали с командой, организовавшей в Великобритании инновационный банк, который со временем весьма преуспел. Руководитель команды, нынешний председатель правления этого банка, был очень умным человеком, с хорошо развитой интуицией. Он понимал, что для того, чтобы открыть банк вовремя и в соответствии с бюджетом, команда должна работать совершенно особенным образом: так, чтобы использовался талант каждого человека, и при этом целое было бы гораздо больше, чем сумма отдельных частей. Он поставил нам задачу создать обстановку, в которой команда «могла бы быстро разбираться с трудностями».

Я помню одну сессию, где команда решила стратегически важный вопрос за пятьдесят минут, в то время как совет директоров материнской компании накануне просидел с ним три часа, так и не придя к какому-либо решению. Члены команды научились уважать друг друга, слушать и отбрасывать все личное ради интересов команды. Настал день, когда они уже не нуждались в нашем коучинге или помощи. Они уже были так настроены друг на друга, что инстинктивно знали, кто может предложить что-либо ценное, и если этого человека перебивали или он не мог четко сфор-

мулировать свою мысль, другой член команды просил его продолжить свою мысль или прояснить вопрос. Было бы неправдой сказать, что эта команда всегда находилась в «потоке», в состоянии командного Второго «я», но они быстро распознавали, когда выпадали из «потока», и делали все, чтобы вернуться в это состояние ума.

Цель создания и сохранения команды состоит в том, чтобы достичь высокого качества работы. Чтобы команда полностью использовала свой потенциал, необходимо уменьшить вмешательство. Вмешательство в команде может иметь разное происхождение:

- ➔ Недостаток доверия к другим членам команды.
- ➔ Страх перед тем, что над тобой будут смеяться.
- ➔ Страх, что тебя будут подавлять.
- ➔ Преследование собственных целей.
- ➔ Стремление руководить.
- ➔ Недостаточно ясно поставленные цели и задачи.
- ➔ Преследование несообразных целей.
- ➔ Скрытые цели.
- ➔ непонимание намерений друг друга (или недоверие к ним).
- ➔ Несогласованность процесса совместной работы.
- ➔ Отсутствие согласованных базовых правил.
- ➔ Соперничество.
- ➔ Неумение слушать.
- ➔ Отсутствие полноценной коллективной работы.
- ➔ Жесткие убеждения и позиции («будет или должно быть только так»).

Команду, успешно преодолевшую вмешательство, можно узнать по следующим признакам:

- ➔ Явное отсутствие иерархии в отношениях.
- ➔ Люди умеют слушать и стремятся понять друг друга.
- ➔ Ведутся здоровые дискуссии для решения сложных проблем.
- ➔ Есть потребность и желание получать и давать четкую обратную связь.
- ➔ Преследование «невозможных» целей.
- ➔ Сосредоточенная деятельность.
- ➔ Интуитивное ощущение того, где находится другой член команды и что он делает.
- ➔ Просьбы о помощи и поддержке и предложения помощи.
- ➔ Гибкость в распределении ролей и стремление прикрывать друг друга.
- ➔ Креативность, воображение и интуиция как часть набора рабочих инструментов.
- ➔ Члены команды заботятся друг о друге и общем благополучии.
- ➔ Смех, веселье и удовольствие — просто от того, что они вместе.
- ➔ Молчаливое размышление перед принятием решений или действиями.
- ➔ Взаимная отчетность за достижение целей.

Вы, должно быть, заметили корреляцию между факторами вмешательства и факторами, характеризующими его отсутствие, и условиями «потока», описанными в главе 4.

Если рассматривать групповой коучинг с этой точки зрения, то роль коуча команды отчасти заключается в том, чтобы помочь команде уменьшить вмешательство и достичь группового умственного состояния или, по моему выражению, «командного мышления». Этому и посвящена оставшаяся часть настоящей главы.

БОЛЬШАЯ ТРОЙКА

Возглавляют список наиболее существенных элементов успешной командной работы три компонента. Если их нет, это открывает двери любому возможному вмешательству. Просто назвать их здесь — почти прозаично, на грани самоочевидного, и я по опыту знаю, что эти три элемента всегда считаются очевидными для всех заинтересованных лиц. Но то, что лежит на виду, часто остается незамеченным, и тут уже неудача неминуема. Эти три элемента — кто, что и как.

Когда группа людей собирается вместе, чтобы выполнить определенную задачу, каждый человек должен понимать, кто есть каждый член команды, что за задачу предстоит решить и как они собираются этого добиться. Насколько это непонятно, настолько снижается и эффективность работы.

В этом контексте понять, «кто есть каждый член команды», означает хорошо всех разглядеть, т.е. четко осознать, что им можно доверять и что их намерения ясны.

«Что» означает ясность стоящей перед командой задачи, осознание, зачем они это делают и как будет выглядеть успешный результат. Интересно, что задача бывает двухуровневой. Уровень первый — это конечный выход, результат, цель. Уровень второй часто бывает сложно выделить, поскольку он предполагает понимание непосредственно последовательности действий для эффективного продвижения к цели первого уровня. Команде может понадобиться обсудить вопрос взаимоотношений, прежде чем переходить

к обсуждению более очевидных проблем, таких, например, как стратегия. Если команде не удастся рассмотреть вопросы второго уровня, она непременно забуксует при обсуждении стратегии. Вмешательство заблокирует способность команды продуктивно и творчески обсуждать вопросы, или, хуже того, некоторые люди, чье мнение может быть решающим, станут просто отсиживаться в сторонке, а потом заявят, что они с самого начала были не согласны.

«Как» касается процесса достижения целей первого уровня и затрагивает широкий спектр различных видов деятельности, начиная со стратегии и приоритетов и кончая общением, частотой совещаний и их повесткой, а также базовыми правилами.

Степень, в которой эти элементы нужно прояснить, понять и согласовать, диктуется сложностью задачи. Групповое совещание, на котором обсуждается вопрос размещения парковки для автомобилей, не требует такого уровня видения и ясности, как вопрос о том, «кто, что и как» для команды, планирующей быстро построить фабрику с трехсот-миллионными прибылями.

СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ВМЕШАТЕЛЬСТВА В КОМАНДАХ

Идеи, высказанные ниже, призваны дать линейному менеджеру или коучу представление о том, как снижать вмешательство в командах. Этот список не является полным или исчерпывающим, упражнения могут быть усложнены. Я просто хочу изложить их основное содержание.

Создание общего видения («что»)

Создание общего видения, или набора целей, может помочь снизить вмешательство до такого порога, когда

явно ощущается, что игроки находятся на одной стороне. Создание видения может также выявить разногласия по поводу направления движения команды. Дискуссия о разногласиях на ранних стадиях существования команды уменьшает споры и обиды внутри коллектива. Существует множество способов работы над созданием общего видения. Самый простой способ — попросить каждого члена команды написать о своем видении задач и процесса работы, а потом зачитать это перед всеми. По окончании чтения коуч просит группу выделить общие моменты и темы. Преимущество начинать с личного видения состоит в том, что при его обнародовании зарождается понимание и соответственно устанавливаются взаимоотношения в команде.

Согласование *modus operandi («как»)**

Как только видение и цели согласованы, команде необходимо обсудить, как достигнуть цели. Возможность раскола заметно снизится, если выработано соглашение о сотрудничестве отдельных ее членов. Здесь коуч должен задать вопрос: «Какими базовыми правилами будет руководствоваться команда для достижения цели?» Начните собирать предложения навскидку, не вовлекая команду в обсуждение и не позволяя давать оценки. После того как предложения исчерпаны, группа должна выбрать базовые правила для всех. На последующих собраниях эти правила должны быть подробно рассмотрены, и вполне возможно, что некоторые из них будут изменены, какие-то — добавлены, какие-то — отброшены. Базовые правила могут включать в себя соглашения о функциях и регулярности собраний команды, о ценностях, которых будет придерживаться ко-

**Modus operandi* {лат.} — образ действий. — *Прим. пер.*

манда (честность, уважение и т.д.), договоренность о том, в каких случаях решения будет принимать команда, а в каких — руководитель.

Обнародование целей жизни и карьеры («кто»)

Это очень простое групповое упражнение, которое можно выполнять даже за обедом. Дайте людям немного времени для того, чтобы они подготовили и продумали свои цели. Чтобы это было сделано правильно, коуч может поработать с отдельными членами команды до собрания. Затем каждый рассказывает команде о своих личных целях. Упражнение работает, поскольку так рождается понимание и, следовательно, доверие.

Усиление работы с обратной связью («кто», но может поднимать вопросы, связанные с «что» и «как»)

В главе 5 мы уже говорили об обратной связи. Это упражнение также должно создавать понимание и доверие в группе.

Самый простой способ — посадить каждого члена команды в «горячее кресло». Остальные будут осуществлять обратную связь. Вам поможет стандартная форма обратной связи. Например:

«Я хотел бы, чтобы ты перестал делать следующее...»

«Я хотел бы, чтобы ты начал делать следующее...»

«Я хотел бы, чтобы ты продолжал делать следующее...»

Определение внешних и внутренних препятствий («кто», «что» и «как»)

Это упражнение — способ добиться, чтобы команда сама определила свое вмешательство, при этом вырабатывается ощущение авторства и ответственности. Можно задать вопрос: «Каковы препятствия внутри команды и вне ее, которые могут помешать вашему успеху/достижению цели?» Коуч записывает все препятствия, а потом предлагает классифицировать их по степени влияния, которое они могут оказать на команду. Здесь коуч может использовать Модель GROW для решения проблем, снижая таким образом вмешательство.

Выведение конфликтов на поверхность

В жизни, как правило, мы стремимся избегать конфликтов. Однако если это происходит в команде, то она застревает на одном месте и продуктивной работы не получается. Роль коуча — увидеть назревающий конфликт, и обсудить его с командой. Первый шаг — добиться, чтобы конфликтующие стороны четко обозначили свою позицию. Второй шаг — позаботиться о том, чтобы каждая сторона выслушала оппонентов. Здесь возможен вариант: предложить каждой из сторон обозначить позицию противоположной стороны. Будучи коучем, вы должны следить, чтобы отношения в результате конфликта не испортились, а скорее даже укрепились. Хорошая отправная точка — расспросить каждую сторону, что она думает о другой. Когда в команде конфликт и она топчется на месте, попробуйте объявить минуту молчания. Это очень мощный прием, в котором содержится вызов. Размышления, в которые погружаются члены команды в течение этой минуты, оставляют их один на один с собственной совестью. По окон-

чании минуты молчания кто-то, как правило, отваживается сказать то, что необходимо сказать, и команда оживает.

ДОСТИЖЕНИЕ «КОМАНДНОГО МЫШЛЕНИЯ»

История моего теннисного партнерства с Билли — хороший пример командного мышления: мы достигли такого момента, когда каждый знал, что собирается делать другой. Конкретная просьба моего клиента финансовой компании, о которой я упоминал ранее, — научиться быстро разбираться с трудными вопросами — в конечном итоге была просьбой помочь ему и его коллегам достигнуть этого момента взаимопонимания. Он привел аналогию с командой регби, где каждый игрок просто знал, где находятся его партнеры, и поэтому мог отдать мяч, не глядя. Действительно, пришло время, когда в этой команде я, как коуч, был уже лишним, потому что все ее члены так хорошо понимали друг друга и заботились друг о друге, что уже занимались коучингом сами. Такого состояния командного мышления можно достичь, но это требует определенных усилий. Однако уже само движение по направлению к командному мышлению приносит немедленные и значительные результаты. Следующий раздел познакомит вас с этим подробнее.

Этапы развития команды

Есть одно благоприятное обстоятельство в групповом коучинге, особенно в том, что касается снижения вмешательства: люди, как правило, хотят поддерживать полноценные отношения с окружающими. Возможно, до установления таких отношений им придется отучиться от каких-либо привычек; но, как коуч, вы должны знать, что работаете здесь на природу человека, а не против нее. В работе есть нечто

сродни инстинкту, ведущее людей к союзу. Не хочу выражаться высокопарно, но, по-моему, это высшее проявление человеческой сущности. По мере своего развития, когда отдельные люди начинают лучше понимать друг друга, команда проходит четыре этапа. Существуют две похожие модели, описывающие этот процесс. Наиболее известная модель выглядит так:

ФОРМИРОВАНИЕ -> НАТИСК -> НОРМИРОВАНИЕ -> ВЫПОЛНЕНИЕ

Менее известная модель:

ПСЕВДОСООБЩЕСТВО -> ХАОС -> ПУСТОТА -> СООБЩЕСТВО

Вторая модель взята из книги М. Скотта Пека «Другой барабан» (M.Scott Peck, The Different Drum). Эта книга посвящена сообществам, а не командам, но процесс, через который проходит команда, аналогичен.

Первый этап. Когда команда впервые собирается вместе, даже если некоторые ее члены знакомы друг с другом, подсознательно всегда ведется игра, в результате которой все должны ладить между собой и не должно быть никаких разногласий. Члены команды играют в эту игру по правилам, которые поддерживают этот баланс. Чтобы поддерживать баланс, люди притворяются. Притворяются, что согласны друг с другом, говорят полуправду и немного лгут. Это как на вечеринке в обществе незнакомых людей. «Не правда ли, какой прелестный сад?» — спрашивает один из гостей. Сад уродливый, и оба собеседника это знают, но в ответ слышится: «Да, над ним, должно быть, приходится немало трудиться». Это не та атмосфера, в которой работает высокопроизводительная команда, однако все команды начинают именно с этого.

На рабочем месте базовые правила другие, но игра та же. Все знают, что Джордж манипулирует собранием, но паб — единственное место, где об этом говорят. Однако сказанное в пабе обычно мало что меняет, и не только потому, что чаще всего никто не помнит, о чем там говорилось. Для того чтобы команда была продуктивной, она должна перестать притворяться и прийти к такому состоянию, когда можно было бы говорить правду, а люди могли бы быть самими собой. Но впереди еще несколько этапов.

Второй этап. На первом этапе индивидуальные разногласия не допускаются, но когда команде поставлена задача, разногласия непременно возникают. Команда переходит на стадию, на которой преобладают конфликты и смятение. Часто в это время появляется тенденция вернуться к первому этапу — притворству.

На втором этапе происходит следующее: члены команды ссорятся друг с другом, стараясь, чтобы победила одна версия правды, и пытаются склонить каждого на свою сторону. В это время команда по-прежнему недееспособна. Задача коуча — обеспечить, чтобы команда не теряла времени зря, а сумела посмотреть своим разногласиям в лицо. Как коуч, вы должны обратить внимание на типичную реакцию команд, находящихся в разладе. Они станут сваливать вину на вас: «Вы должны были быть более мощным амортизатором».

Третий этап. Этот этап наиболее труден для команды. Для того чтобы команда могла прогрессировать, отдельные ее члены должны уметь поступиться своей версией правды, или видением реальности, или единственно правильным решением. Они должны быть готовы принять точку зрения другого человека или хотя бы уважать его право на собственный взгляд. Здесь лучше подходит вторая модель.

Команда будет стараться избежать хаоса, устанавливая порядок вещей: она создаст проектную команду или подкомитет, призванный выработать рекомендации. Это неплохо, но команда все равно остается со своими неразрешенными проблемами, которые теперь, возможно, еще труднее будет вынести на повестку дня. Первая модель в этом случае не подходит из-за опасности «нормирования», поскольку это лишь еще один вариант первого этапа — притворства.

Чтобы двигаться дальше, коучу необходимо работать с командой так, чтобы люди сумели выслушать друг друга, выявили разногласия и научились смотреть на вещи глазами других. Мощный инструмент в случае конфликта — предложить каждой из конфликтующих сторон суммировать позицию другой. Это обнаруживает недоразумения, но, что более важно, заставляет каждую сторону понять позицию другой. Как только команда пройдет эту стадию «пустоты», вмешательство прекращается и команда готова к четвертому этапу.

Четвертый этап. Опыт этой завершающей стадии особенно важен для команды. Теперь перед нами команда в полном составе, без каких-либо личных амбиций и попыток подмять кого-либо под себя. Именно с этого момента возможно волшебное превращение — команда сможет сосредоточиться на своей задаче. Это пространство для творчества, озарений и воображения, где возможно наконец увидеть проблему такой, как она есть. Решения принимаются четко и с легкостью, новое видение создается при полном сотрудничестве всей команды. Атмосфера в помещении спокойная, радостная, чувствуется легкое возбуждение. Один из признаков того, что команда вошла в эту стадию, — неохота, с которой члены команды покидают помещение после окончания совещания. Это «расставание с тихой грустью» должно поощряться.

Стоит только команде достичь четвертого этапа, и она сохранит это настроение надолго, заражая им всех, кто с ней соприкасается. Однако через некоторое время четвертый этап вновь сменится первым, и весь процесс начнется сначала. Это вовсе не плохо, скорее наоборот. Каждый раз, когда команда проходит через эти стадии, отношения укрепляются и становятся все более близкими и доверительными. С помощью коуча команда учится быстрее преодолевать этапы и становится умелой в достижении командного духа.

Существуют по меньшей мере два способа, с помощью которых коуч может использовать эту информацию. Первый — просто отмечать, как команда проходит через все этапы, предоставляя модели определять ваши действия. При этом не следует паниковать, если процесс вдруг застрянет на месте. Второй этап — состояние малоприятное, зато очень существенное.

Другой способ — познакомить команду с моделью и обговорить ее с ними. Это до некоторой степени обезопасит их на стадии хаоса и даст полезную информацию о том, как двигаться дальше. Иногда, после того как модель обсуждена и команда застревает, кто-нибудь спрашивает: «Это уже хаос?» В данном случае им помогает выстоять знание.

МОДЕЛЬ GROW В ГРУППОВОМ КОУЧИНГЕ

Представьте себе, что вы только что вошли в комнату, где проходит коуч-сессия. Вы здесь просто наблюдатель. Собрание команды уже началось, состоялась короткая беседа по поводу темы. Команда состоит из менеджеров департамента информационных технологий коммерческого банка, поэтому информационные технологии здесь действительно важны. Позвольте представить тех, кто находится в комнате: слева направо — Салли, Том, Питер, Джасинта и Фрэнк. Фрэнк — руководитель проекта. Коуч — также линейный

менеджер, хотя некоторые члены команды подотчетны Фрэнку.

КОУЧ Давайте проверим, правильно ли я вас понял. В результате нашей последней встречи вы установили обратную связь с внутренними клиентами. В этой обратной связи много хорошего, например, качество ваших решений. Главное, что вы хотите улучшить, — качество оказываемых вами услуг. Пока все правильно?

ПИТЕР Да, вполне.

КОУЧ Теперь расскажите, в чем конкретно заключается обратная связь.

ТОМ Два основных пункта: хотя качество оказываемых нами услуг всегда признается отличным, мы постоянно опаздываем. В одном конкретном случае — на шесть месяцев.

САЛЛИ Подожди. Тут все не так просто. Клиент все время менял свое мнение.

ПИТЕР Тогда тебе надо было изменить дату оказания услуги...

КОУЧ Похоже, здесь есть что обсудить, но пока не будем вдаваться в детали. Том, вы сказали, что есть два пункта...

ТОМ Да. Второй — кое-что из того, что мы сделали, не соответствует нуждам клиента. Я могу назвать по меньшей мере один случай, когда это было обнаружено после установки программного обеспечения. И дело не в качестве, все прекрасно работает, просто не соответствует всем требованиям.

КОУЧ Были ли в обратной связи другие существенные моменты?

САЛЛИ По-моему, то, что все просят больше поддержки при установке системы и, по возможности, в течение некоторого времени после установки.

ПИТЕР Ты же знаешь, что мы не можем этого предоставить. У нас и так не хватает людей.

САЛЛИ Зато этого хочет клиент.

КОУЧ Учитывая все сказанное, какова будет цель сессии?

ФРЭНК Я хочу знать, как нам со всем этим разобраться.

КОУЧ Отлично. Так какова же все-таки цель сессии?

ДЖАСИНТА Может быть, стоит разработать план действий, чтобы улучшить услуги клиентам.

ТОМ Нам надо представлять себе, как будут выглядеть эти усовершенствованные услуги. Иметь какое-то видение цели.

ПИТЕР Все это очень хорошо, но мне кажется, у нас уже есть проблема. Хотелось бы сначала разобраться с ней.

КОУЧ Я услышал три цели: разработать план действий, иметь представление о целях, понять текущую проблему. Правильно?

ФРЭНК Мне кажется, мы могли бы сделать все это. По крайней мере, стоит попробовать.

САЛЛИ Хорошо.

КОУЧ Все за эти три цели?

ГОЛОСА Да.

КОУЧ Питер, а вы как?

ПИТЕР По-моему, это чересчур. Вечно мы взваливаем на себя слишком много.

КОУЧ Но вы готовы попробовать?

ПИТЕР Да, но сначала я хотел бы разобраться с текущей проблемой.

КОУЧ Спасибо. У нас есть цели. Питер хотел бы начать с текущей проблемы. Мы можем начать с нее?

ДЖАСИНТА Да все равно.

КОУЧ Так в чем же она заключается?

ПИТЕР Насколько я вижу, некоторые из нас дают клиентам слишком много обещаний. В результате мы либо не доделываем, либо опаздываем. Нам надо уметь регулировать ожидания клиента.

КОУЧ Вы сказали: «Некоторые». Кого конкретно вы имели в виду?

ПИТЕР В основном Салли. И иногда Фрэнка. Не считая меня, они единственные, кто согласует работу. Так что это сильно влияет на команду-

САЛЛИ Мы об этом постоянно говорим. Я считаю, что мы должны делать все, что можем, чтобы дать клиенту то, что он хочет, и превзойти его ожидания.

КОУЧ Похоже, это принципиальное расхождение. Прежде чем мы вплотную им займемся, есть еще какие-то аспекты проблемы?

ДЖАСИНТА По-моему, у нас нехватка кадров. Нам нужен по меньшей мере еще один человек — программист.

ФРЭНК Я считаю, что нам мешает процесс финансирования. На нас часть бюджета — разработка и исследование, а внедрение — на клиенте. Поэтому вести переговоры очень сложно.

КОУЧ Итак, у нас расхождения по поводу того, что мы предоставляем клиенту, кадровый вопрос и бюджет. С чего начнем?

САЛЛИ Я устала сражаться с Питером. И хотела бы с этим разобраться.

КОУЧ Сражаться — это сильно сказано.

САЛЛИ У меня именно такое ощущение. Каждый раз, когда мы начинаем проект, Питер на меня набрасывается.

КОУЧ Вы ему об этом говорили?

САЛЛИ Конечно.

КОУЧ Попробуйте для полной уверенности сказать это ему сейчас.

САЛЛИ Питер, ты постоянно нападаешь на меня из-за так называемых «чрезмерных обещаний», хотя, по моему, это просто качественные услуги.

КОУЧ И что в результате?

САЛЛИ Это изматывает и страшно раздражает. И если честно, я очень расстраиваюсь.

ПИТЕР Я не знал. Извини.

САЛЛИ Да ладно.

КОУЧ Не знаю, надо ли вам, ребята, что-то делать, чтобы восстановить хорошие отношения...

САЛЛИ Может, и надо, но не сейчас. Потом.

ПИТЕР Да, мы сами выберем время.

КОУЧ Хорошо. Тем не менее вопрос остается — что мы предлагаем клиенту. С «чрезмерными обещаниями» я все понял. Какова альтернатива?

ПИТЕР Мне кажется, нам надо снизить ожидания клиента. Бюджет ограничен, время — тоже,

и зачастую некоторые технологии нам недоступны.

ТОМ Я понимаю, но в душе согласен с Салли. Будет страшная скука, если мы станем работать по минимуму. Мне нравится, когда есть вызов. Я люблю решать проблемы, иметь возможность творить.

САЛЛИ Вот и я так думаю.

ПИТЕР Но мы постоянно будем уставать и вечно пребывать в цейтноте. Кроме того, вам придется делать лишнюю работу, возвращаясь к клиенту, чтобы исправить то, что не получилось сразу. Лишняя работа.

ТОМ Ты понимаешь, что большинству из нас это кажется скучным?

ПИТЕР Нет. Хотя, да. Но я не считаю, что я зануда. Просто я получаю удовлетворение от того, что делаю то, что работает.

КОУЧ Фрэнк, а вы на чьей стороне?

ФРЭНК Я понимаю обе точки зрения. Я как раз думал о том, что через шесть месяцев главным будет то, что о нас думает клиент. Когда будет запущена новая система управления качеством работы, именно по качеству обслуживания клиентов и станут судить о нашей работе.

ДЖАСИНТА Можно мне сказать? Я думаю, не главное, кто прав: Салли или Питер. По-моему, клиент важнее. Мне неприятно это говорить, но иногда мне кажется, что Салли настолько увлечена технологией, что забывает о клиенте, а Питер так озабочен тем, чтобы удерживать баланс между домом и работой, что делает минимум из того, что может.

ПИТЕР Иными словами, мы с Салли сосредоточены на том, чтобы удовлетворять собственные потребности, а не нужды клиента. Так?

ДЖАСИНТА Может быть. Я не хочу никого обижать.

ТОМ А это интересная мысль. Что надо менять?

САЛЛИ Нам надо всем больше сосредоточиться на клиентах.

КОУЧ И как это будет выглядеть?

ФРЭНК Давать им то, чего они хотят, то, что им действительно нужно.

КОУЧ И как вы собираетесь это сделать?

САЛЛИ Больше с ними разговаривать.

ПИТЕР Лучше анализировать их проблемы или нужды.

ТОМ Надо быть готовыми к тому, чтобы сказать: «Нет».

КОУЧ Есть еще варианты?

ДЖАСИНТА Больше вовлекать клиентов в разработку программного обеспечения.

ПИТЕР Интересно, может быть, для крупных проектов они дадут нам в помощь своих людей?

САЛЛИ В этом есть преимущество для клиента. Если кто-то из их команды будет у нас экспертом, они будут меньше от нас зависеть. А мы сможем быть уверены, что клиент лучше поймет нас.

КОУЧ Есть еще идеи? Нет? Тогда какой из этих трех вариантов вы будете осуществлять?

ФРЭНК Думаю, все. Но мы не будем заниматься планом прямо сейчас. Мне хотелось бы составить более четкое представление, и тогда план может измениться.

ТОМ Хорошая мысль. КОУЧ
Готовы продолжать?

МОДЕЛЬ Т В КОМАНДАХ

При таком разнообразии вопросов, с учетом потенциальных расхождений в команде, концепцию «следования за интересом» бывает трудно уловить. Модель Т, описанная в главах 3 и 4, доказала, что является необычайно мощным инструментом в этой ситуации. Согласно модели необходимо углубляться в тему, перед тем как сфокусироваться. В этом случае вы постоянно остаетесь в поле работы игрока. Я хочу продемонстрировать это на примере фрагментов вышеприведенной беседы:

КОУЧ Похоже, здесь есть что обсудить, но пока не будем вдаваться в детали. Том, вы сказали, что есть два пункта... (Расширение/Прояснение)

ТОМ Да. Второй — кое-что из того, что мы сделали, не соответствует нуждам клиента. Я могу назвать по меньшей мере один случай, когда это было обнаружено уже после установки программного обеспечения. И дело не в качестве, все прекрасно работает, просто не соответствует всем требованиям.

КОУЧ Были ли еще существенные моменты обратной связи? (Снова расширение)

И чуть позже:

КОУЧ Я услышал три цели: разработать план действий, иметь представление о целях, понять текущую проблему. Правильно?

ФРЭНК Мне кажется, мы могли бы сделать все это. По крайней мере, стоит попробовать.

САЛЛИ Хорошо.

КОУЧ Все за эти три цели?

ГОЛОСА Да.

КОУЧ Питер, а вы как?

ПИТЕР По-моему, это чересчур. Вечно мы взваливаем на себя слишком много.

КОУЧ Но вы готовы попробовать?

ПИТЕР Да, но сначала я бы хотел разобраться с текущей проблемой.

КОУЧ Спасибо. У нас есть цели. Питер хотел бы начать с текущей проблемы. Как все-таки лучше начать, с нее?

ДЖАСИНТА Да все равно.

КОУЧ Так в чем же она заключается?

Групповой коучинг и командная работа в целом — настолько обширная тема, что данная глава может послужить лишь введением в нее. Надеюсь, однако, что это было больше, чем введение. Также надеюсь, вы поняли это и теперь чувствуете, что можете начинать коучинг — команды, которой руководите, или той, где должны быть коучем, например, проектной команды, за которой вы присматриваете. Главное — начать. Научиться коучингу можно только в процессе работы.

КОУЧИНГ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Предыдущая глава отличалась от большей части книги тем, что акценты в ней были смещены от человека к команде. Настоящая глава во многом на нее похожа, поскольку здесь акценты смещаются на организацию, и освещается одна из идей, изложенных в главе 8, — отношения между человеком и организацией.

Человек не может существовать в изоляции. Каждый человек, каждый игрок действует в контексте, и для большинства людей, занятых в бизнесе, этот контекст — организация. В главе 8 я выдвинул идею о том, что для того, чтобы стать эффективным линейным менеджером или коучем, недостаточно просто помочь отдельному игроку работать более эффективно. Надо также позаботиться о том, чтобы рост его эффективности способствовал достижению целей организации. Понятно, что большая часть этого достигается в процессе самого коучинга («Скажите мне, как ваши действия будут способствовать организации в достижении ее целей?»). Однако я считаю, что способность коуча или линейного менеджера понимать контекст организации, в которой работает игрок, очень многое добавляет к коучингу. Эту способность можно также назвать консалтингом, и тут внезапно возникает новая серьезная тема. Впрочем, в мои цели не входит представлять вам полное руководство по консультированию. Я хочу представить вам две вещи: целостный

подход к пониманию организации и основы важнейшего навыка — постановки и тестирования гипотез.

В таблице 1 в главе 5 я называю одну из групп навыков, необходимых для коучинга, «пониманием контекста организации» и считаю, что намерение в этой группе — *обеспечить, чтобы работа с коучем отвечала нуждам клиента*. Я тщательно провожу главное различие — между игроком и организацией. Напомню: клиент — это сама организация, и, как правило, существует некто, кто ее представляет, т.е. лицо, оплачивающее счета. Нужды клиента (или организации) почти всегда отличаются от нужд человека или являются более значительными. Поэтому для успешного коучинга необходимо учитывать эти разные нужды в рамках действий коуча.

ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА

В нашей книге затрагиваются две значительные темы, которые я хотел бы свести здесь, чтобы создать некую призму, сквозь которую вы сможете рассматривать организацию. Первая тема — идея внутреннего и внешнего, вторая — понятие человека и организации. Проще всего изобразить их графически (см. таблицу 3).

Я провел вертикальную черту, чтобы продемонстрировать границу между внутренним и внешним, и горизонтальную черту, чтобы показать разграничение между человеком и организацией. Таким образом, получается четыре квадранта. Это предполагает, что не только человек обладает внутренним и внешним (пример внутреннего — убеждения, пример внешнего — навыки), но и организация тоже имеет внутреннее и внешнее, например, ценности (внутреннее) и система управления качеством работы (внешнее). Далее в настоящей главе я остановлюсь на этом подробнее.

Чтобы лучше понять эти четыре квадранта, отсылаю вас к первоисточнику (как бы ни хотелось мне выдать эти идеи за свои). Четыре квадранта представлены в книге Кена Уилбера «Краткая история всего» (Ken Wilber, A Brief

Таблица 3. Четыре квадранта

<p>ВНУТРЕННЕЕ Чувство цели/значения Стремления Желания Отношение Убеждения /личные ценности ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ</p>	<p>ВНЕШНЕЕ Цели Планы Навыки и умения Поведение</p>
<p>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ Миссия Культура Ценности организации Корпоративное мышление</p>	<p>Видение Организационные цели Стратегия Поведенческие нормы Кодекс поведения Системы управления качеством работы Информационные системы менеджмента</p>

Таблица 4. Левая и правая стороны

<p>ЛЕВАЯ СТОРОНА Внутреннее Субъективное Глубина Намерения Сознание</p>	<p>ПРАВАЯ СТОРОНА Внешнее Объективное Поверхность Поведение Мозг</p>
--	---

Таблица 5. Четыре квадранта (по Кену Уилберу)

<p>ВНУТРЕННЕЕ Фрейд (частная жизнь) Правдивость ЧЕЛОВЕК</p>	<p>ВНЕШНЕЕ Скиннер (поведение) Правда</p>
<p>КОЛЛЕКТИВ Кун (интерпретация) Справедливость(оправдан- ность)</p>	<p>Маркс (коллективные общественные системы) Функциональная пригодность (система правосудия)</p>

History of Everything). Для определения квадрантов он проводит разные, но созвучные определения (см. таблицу 5). Вместо внутреннего и внешнего он использует понятия частного и наружного, а вместо организации — коллектив.

Это, по-видимому, простейшие различия, которые может провести человеческое существо: внутри и снаружи, единственное и множественное. Позвольте мне попытаться «оживить» их несколькими способами. Начну с разграничения внутреннего (левая сторона) и внешнего (правая сторона) — см. таблицу 4.

- ➔ **Субъективное и объективное.** Наш опыт показывает, что субъективное относится к левой стороне, а объективное — к правой.
- ➔ **Глубина и поверхность.** Поверхность находится на правой стороне. Ее можно увидеть. Нечто существует, и вы можете увидеть его или почувствовать. Глубина находится на левой стороне. Она может проявляться только в разговоре и, чтобы ее понять, необходимо интерпретировать.

Намерения и поведение. Намерения касаются значения и цели (левая сторона), а поведение — того, что из этого проистекает (правая сторона).

➔ **Сознание и мозг.** Нейрохирург имеет дело с физической формой мозга (правая сторона), а психолог — с сознанием (левая сторона).

Раздел между индивидуальным и коллективным в таблице 5 проявляется следующим образом:

➔ 3. Фрейд занимался внутренней (частной) жизнью человека (верхняя левая сторона), Б. Ф. Скиннер — поведением людей (верхняя правая). Т. Кун занимался тем, как общий фундаментальный контекст руководит интерпретацией (нижняя левая), а К. Маркс — коллективными общественными системами (нижняя правая).

➔ Правда (верхняя правая) может подтверждаться (например, эмпирическая правда — высказывание: «На улице идет дождь»). Правдивость (верхняя левая) — вопрос доверия, т.е.: «Когда я говорю, что на улице идет дождь, вы мне верите?» Справедливость (нижняя левая) в коллективном смысле — это общепринятое понимание того, правильно это или неправильно. Функциональная пригодность (нижняя правая) представляет систему правосудия, т.е. рамки закона и его отправление.

➔

Последний пункт призван осветить идею о том, что происходящее в одном квадранте отражается во всех остальных

ных. Например, национальное осознание справедливости или ее осознание в рамках сообщества должно быть отражено в правовой системе: разрыв между ними может принести много горя и даже взрывы насилия.

Уилбер иллюстрирует эту связь примером, который я перескажу своими словами. Представьте себе антрополо-

га, посетившего североамериканское племя индейцев хоппи и наблюдающего за танцем дождя. Он объективно опишет его как набор поведенческих приемов, имеющих некую функцию в общественной системе (нижняя правая сторона). Специалист по социальной психологии, посетивший то же племя, может начать расспрашивать о назначении танца и о том, почему он так ценится в сообществе (нижняя левая). Два исследователя придут к разному пониманию, причем оба понимания будут равноценными, а взятые вместе обогатят общее понимание. А ведь мы слишком часто исключаем ту или другую сторону из нашего понимания. Б. Ф. Скиннер утверждал, что нельзя понять, что происходит внутри человека и что сознание — «маленький черный ящик», а поэтому незачем и пытаться. Это оставляет нам в буквальном смысле однобокую бихевиористскую психологию, которая во многих организациях интерпретируется в ограниченный подход к мотивации — в метод кнута и пряника.

Продолжим аналогию. Например, наш исследователь выбрал одного из участников танца и спросил его, что значит для него танец (верхняя левая сторона). Допустим, что участник был здоровым, занятым членом сообщества, и тогда ответ мог бы быть таким: «Видите человека, который ведет танец? Он мой отец и наш вождь. В конце года он уйдет, и я займу его место». Таким образом, для этого человека танец имеет собственное значение, созвучное коллективному. Более того, индивидуальное значение практически преобразуется в набор поведенческих навыков, отличных от других: ему придется учиться вести танец (верхняя правая). Происходящее в одном квадранте отражается во всех.

Все вышесказанное преследовало одну цель: дать вам представление о концепции Уилбера, прежде чем ввести ее в контекст организации (таблица 3).

ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- ➔ Верхний левый квадрант затрагивает внутреннюю жизнь человека: ощущение цели, его стремления и желания, его позиции и убеждения, а также личные ценности.
- ➔ Верхний правый квадрант демонстрирует, как левый верхний проявляется в мире: индивидуальные цели, а также планы и стратегии, вытекающие из этих целей. Он также включает навыки и поведение, то, что можно назвать манерами.
- ➔ Нижний левый квадрант касается внутренней жизни организации, ее миссии, культуры, ценностей и корпоративного мышления, т.е. того, что люди считают возможным или невозможным.
- ➔ Нижний правый квадрант затрагивает внешнюю репрезентацию нижнего левого: видение организации, ее цели и стратегия — коллективные нормы поведения, кодекс поведения. Он также охватывает системы, облегчающие управление организацией.

Мы расширили нашу точку зрения от человека до команды, а теперь — и до организации, и нам необходимо помнить, что организация, как и команда, опирается на некий контекст — социальный и экономический. Это означает, что модель может быть расширена и охватывать также и эти аспекты. В надежде четко изложить основные принципы, я ограничу наше исследование самой организацией.

Я уже отмечал выше, происходящее в одном квадранте отражается во всех, и проиллюстрировал это на примере индейцев хопи. Эта идея дает два ключа для использования модели в качестве инструмента диагностики, позволяющего понять, что может происходить в организации. Первый ключ касается присутствия: если я наблюдаю за определенным аспектом жизни организации, я могу задать себе вопрос, каким образом он присутствует в других квадрантах.

Второй ключ — это соответствие: например, человек может иметь желание достичь чего-либо (таблица 3, вверху слева, внутреннее индивидуальное). Для этого ему понадобится предпринимать действия или иметь план (вверху справа, внешнее индивидуальное), которые могут привести его к желаемому или увести от него. Действия, ведущие к осуществлению желания, должны неизбежно соответствовать ему. Поэтому, заметив что-то в одном квадранте, вы должны посмотреть, как это происходит в других квадрантах, а потом проверить, есть ли между ними соответствие. Вы должны понимать, что это не академическое упражнение: если нечто не присутствует или присутствует, но не соответствует, неудачи не избежать.

Представьте, что вы занимаетесь коучингом с человеком, которому нужно признание (верхняя левая сторона), и это выражается в желании добиться служебного повышения. Представьте также, что он действует и ведет себя (верхняя правая) таким образом, что портит настроение тем, кем управляет, и не достигает целей, которых достигал ранее со своим линейным менеджером. Глядя на это через призму четырех квадрантов, мы можем заметить следующее:

- ➔ Действия и поведение (верхняя правая сторона) не соответствуют выраженному желанию (верхняя левая).
- ➔ Действия и поведение не соответствуют культуре организации (нижняя левая).
- ➔ Индивидуальные цели не соответствуют целям организации (нижняя правая).

В этом случае неудача неизбежна. Коучу жизненно важно уметь отступить на шаг и заметить происходящее. Тогда вы могли бы привлечь его внимание к своим наблюдениям. Как это сделать, я расскажу далее — в разделе о гипотезах.

Позвольте проиллюстрировать идеи присутствия и соответствия на двух примерах. Первый — это ряд наблюдений о причинах, почему так трудно изменить культуру организации. Второй (надеюсь, достаточно яркий) — рассказ о том, как такая инициатива оказалась успешной.

Многие организации имеют нечто подобное декларации их корпоративных ценностей. В большинстве случаев эти декларации не имеют ни малейшего отношения к тому, что происходит в организации каждый день. Четыре квадранта могут помочь понять, почему эти ценности «неживые». Корпоративные или организационные ценности относятся к нижнему левому квадранту. Они часто создаются или, по крайней мере, подписываются группой руководящих работников организации. Проверить, насколько эти люди искренни (т. е. ценности *присутствуют* на верхней правой стороне), а также насколько руководство ведет себя в *соответствии* с заявленными ценностями, довольно просто. Если этого нет, ценности обречены с самого начала. Теперь проверьте, отражаются ли ценности на системе управления качеством работы (нижняя правая). Вы увидите, что ценности отражаются, но не на системе вознаграждений. В большинстве случаев люди не получают конкретного вознаграждения за соблюдение этих ценностей, а, стало быть, в повседневной жизни ценности не присутствуют. Работа в команде — это ценность, которую вы часто видите в декларации ценностей, но на жалованье это никак не отражается.

Я полагаю, что главная причина того, что ценности не укореняются во многих организациях, — разрыв между нижней левой стороной и верхней левой, т. е. между индивидуальными ценностями человека и заявленными ценностями организации. Тому есть две причины. Во-первых, руководство, разработавшее ценности, создавало их не для себя, а *для всех остальных*, поэтому они, естественно, остаются только на бумаге («Работа в команде — это, конечно, хорошо,

но я буду руководить подразделением по своему усмотрению»). Во-вторых, большинству сотрудников эти ценности навязаны и мало согласуются (или вообще не согласуются) с их личными ценностями. Неумение связать личное с общественным не дает ценностям «ожить», стать реальными.

Много лет назад я работал в команде, подрядившейся изменить культуру ведущей сети розничной торговли Великобритании. Мы разработали процесс, суть которого заключалась в коучинге, а программа затрагивала каждый магазин и каждого человека. Первый этап процесса состоял в том, чтобы заставить сотрудников определить, что для них важно и что делает работу именно в этом магазине особенной. Только после того как это было сделано и каждый человек высказал свое мнение, были представлены ценности руководства. Соответствие поразило всех, но самое главное то, что теперь они имели реальное значение: находившееся в нижней части было отражено в верхней.

Разумеется, получилось не все, но мы установили коммуникационный канал, ведущий к руководителю, который открывал путь для дискуссий по поводу разногласий. По крайней мере в одном случае руководитель изменил свое первоначальное решение — заставить покупателей платить за упаковочные пакеты, поскольку сотрудники считали, что это решение не соответствует ни ценностям организации, ни их собственным ценностям. Этот диалог был одним из критически важных элементов программы, так как подтвердил, что обе стороны серьезно относятся к вопросу о ценностях.

Вторая иллюстрация касается консалтингового проекта, в котором мне посчастливилось участвовать. Несколько лет назад консалтинговая фирма дала мне возможность вступить в команду, работавшую над одним проектом с крупным производителем компьютерных микросхем. В Ирландии строилась новая фабрика, и надо было всерьез

позаботиться о безопасности рабочих. Наша задача состояла в том, чтобы помочь в создании такой обстановки, где возможность увечья сводилась бы к минимуму.

На раннем этапе мы провели семинар с группой руководства, состоявшей из представителей клиента, команды менеджмента, подрядчиков, субподрядчиков, фирм, предоставлявших услуги, и т.д. Мы попросили их составить список проводившихся на площадке мероприятий, направленных на усиление мер безопасности. Появились длинные списки: рабочие процедуры, действия в чрезвычайных ситуациях, техника планирования, обучение, патрули безопасности, вывески и ограждения. Когда пункты этих списков были разложены по четырем квадрантам, левая сторона страницы оказалась почти пустой!

Все действия и процедуры являлись важными и жизненно необходимыми, но это была лишь часть дела. Я помню, в частности, рекомендацию о том, что надо делать, чтобы рабочие не стояли на верхних ступеньках приставных лестниц: окрасить ступеньки в красный цвет. (Это правостороннее решение.) Однако никто не поинтересовался, зачем рабочим стоять на верхней ступеньке, если они знают, что это опасно. Кроме того, выяснилось, что рабочие одного подрядчика не должны вмешиваться, если увидят, что рабочие другого делают откровенную глупость или что-либо, противоречащее общим процедурам. Существовало неписаное правило, что нельзя пересекать границы между служащими, независимо от потенциальных издержек, пусть даже ценой будет человеческая жизнь.

Все, что находится на правой стороне, важно в процессе процедур или обучения, однако становится совершенно бесполезным, если не учитываются проблемы, указанные на левой стороне. Безопасность — в основном проблема отношения и культуры. Когда мы начали работать над проектом, преобладающее отношение к безопас-

ности заключалось в том, что «несчастные случаи бывают» (т.е. их не вызывают намеренно, но их нельзя избежать, и никто тут не виноват) и «со мной несчастных случаев не бывает». Я рекомендую вам не посещать строительных площадок, где есть люди с такими убеждениями. Перед нашей командой стояла задача изменить этот образ мышления, и мы сосредоточили свою деятельность на этом. Для информации: по завершении проекта выяснилось, что за всю историю компании впервые так много рабочих часов прошло без всяких происшествий.

Эта модель очень показательна и может иметь самое широкое применение. Как я уже отмечал, это призма, через которую можно рассматривать организацию. Работая с человеком индивидуально, и линейный менеджер, и профессиональный коуч могут сравнительно легко выполнять упражнения на использование четырех квадрантов, чтобы детально рассмотреть все элементы, показанные в таблице 3, и проверить, что *присутствует* и что *соответствует*. Я также давал эту диаграмму командам, с которыми работал, и требовал, чтобы они ее заполняли. Однако лучше всего эта модель работает в совокупности с навыками, представленными в следующей главе: постановкой и тестированием гипотез.

ПОСТАНОВКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ

Надеюсь, что и приведенный выше пример человека, стремящегося к повышению по службе, и остальные примеры показали, как четыре квадранта и ключи присутствия и соответствия могут служить мощным диагностическим инструментом, призмой, сквозь которую рассматривается организация. Тема данного раздела — трансформация идей и наблюдений, возникающих при использовании этого инструмента, в нечто ценное для игрока и организации, в кото-

рой он работает. Этот навык состоит в постановке гипотезы и последующем ее тестировании.

Идеи, изложенные в настоящем разделе, более важны для профессионального коуча, чье видение организации с точки зрения человека постороннего, но со своими личными идеями, появляющимися в ходе коучинга, должно быть ценным товаром и для организации, и для коуча. Я бы также сказал, что для любого старшего менеджера в организации способность понимать происходящее — это жизненно необходимый навык, и не только для роста его собственной карьеры, но и для организации, поскольку все они участвуют в обсуждении стратегии, в разработке новых продуктов, услуг и т. д.

Гипотеза — это предположение или теория, условное объяснение, разработанное на основе полученных свидетельств или фактов. Цель постановки гипотезы — дать ясную картину любых попыток понять организацию. Наша цель понимания организации в роли коучей и линейных менеджеров, проводящих коучинг своих подчиненных, состоит в том, чтобы обеспечить эффективный коучинг, способствующий достижению целей организации. Как только гипотеза выдвинута, следующий шаг — проверить ее правильность.

Разбирая пример с человеком, стремящимся к повышению, я мог бы выдвинуть целый ряд гипотез. Важно отметить, что гипотеза необязательно должна быть правильной. На основе приведенного примера я выдвинул следующие гипотезы:

- ➔ Стремление человека неясно для него самого. Ему хочется признания или привлечь к себе внимание (потому что это у него получается).
- ➔ Ценности человека, которые вызывают отчаянное и агрессивное желание добиваться повышения, не соответс-

твуют ценностям организации, где ключевой момент это шефство.

Теперь я проверю гипотезы несколькими способами:

- ➔ Можно просто выложить их игроку (при наличии глубокого доверия).
- ➔ Можно разработать список вопросов (например, «Как вообще здесь получают повышение?») и попросить разных людей рассказать об их наблюдениях.
- ➔ Можно держать свои мысли при себе и смотреть, не появится ли в последующих разговорах новое подтверждение им.

Стоит отметить, что я почти никогда не начинаю занятия коучингом, не поговорив с начальником игрока, его командой и другими представителями организации. Я делаю это для того, чтобы понять контекст организации так, как его видит игрок. Такое общение очень важно при разработке и проверке гипотез.

Приведу пример из жизни. В течение недолгого времени я был коучем в небольшой организации с международным признанием, связанной с миром искусства. Моя работа заключалась в индивидуальных занятиях с тремя ключевыми директорами, а также со всеми тремя одновременно — в команде. Для начала я затратил некоторое время, проведя организационные совещания с различными сотрудниками. Это была вводная стадия. Когда начался коучинг, я обнаружил, что наметить однозначные цели коучинга с любым из трех моих подопечных очень трудно. Первая коуч-сессия была крайне тяжелой, так как ни один из них не хотел публично признаваться, что у него есть проблемы. Тут уже реальная проблема возникла у меня: я не мог понять, как коучинг может способствовать достижению целей

организации. Обдумывая этот вопрос в период между сессиями, я вывел основное наблюдение: никто из тех, с кем мне довелось общаться в этой организации, не был в состоянии говорить правду ни мне, ни себе, ни друг другу.

Таким образом, моя первоначальная гипотеза заключалась в том, что по непонятным мне пока причинам, в этой организации не было откровенных разговоров и открытости. Это значит, что здесь не было и эффективного управления, поскольку полностью отсутствовали обратная связь и понятие необходимости отчитываться (и то и другое требует прямого разговора и откровенности). Чтобы проверить свою гипотезу, я назначил встречи двум членам организации, с которыми, как мне показалось, у меня сложились достаточно доверительные отношения, для более открытого разговора. В результате оказалось: перевозка многих предметов искусства за рубеж была, скажем так, не очень законной.

В такой обстановке не только люди не хотели рассказывать о том, что делают, но и никто, в особенности старшее руководство, не желал об этом знать. Секретность, необходимая ведения такого бизнеса, повлияла на культуру организации, и открытость стала невозможной. Мне бы хотелось сообщить, что я задал прямые вопросы команде, с которой занимался коучингом, и они все расставили по местам, но ставки были уж слишком высоки... Я дал им возможность разобраться с вопросами, представив отчет о том, что выяснил, упомянув в том числе и культуру секретности (но не свою гипотезу о том, откуда она взялась, — у меня же не было доказательств). Меня все хорошо поняли, но делать никто ничего не стал, и мне просто очень вежливо указали на дверь. Иногда человек выигрывает, а иногда и нет.

Не все ситуации столь драматичны. В данном случае я мог бы мирно продолжить программу коучинга, не внося

существенного вклада, но это подорвало бы мою репутацию и бросило тень на доброе имя коучинга.

Итак, я установил то, что заметил, и могу строить гипотезу, а в дальнейшем проверить ее. Передо мной встает ключевой вопрос: «Как это сделать?» В практических терминах постановка и тестирование гипотезы проходит в три этапа (см. рисунок 9): это наблюдение, формулирование и проверка.



Наблюдать или замечать, как я уже говорил, — это значит не пытаться думать. Во внутренней игре пытаться думать — главное вмешательство. Попытка думать приносит боль (приходится сильно напрягаться) и редко приводит к каким-то результатам. Самые лучшие идеи появляются, когда вы расслаблены, и часто, когда вы занимаетесь делом, не имеющим отношения к вашей идее. Так что просто отступите назад и наблюдайте. Привлеките свое внимание к любым мыслям, которые появляются у вас по поводу того или иного вопроса, используйте имеющиеся у вас наблюдения, а также свои эмоции и ощущения, прислушайтесь к своей интуиции, подключите воображение и фантазию.

- ➔ Сформулируйте по возможности самое краткое заявление, в котором будет собрано все замеченное вами.
- ➔ Определите все возможные источники информации, которые могут помочь вам проверить гипотезу (люди в самой организации и вне ее, документы, годовые отчеты, промышленные отчеты и т.д.). Проверять лучше всего, разработав список вопросов (как в примере с человеком, стремящимся к повышению), исходя из первоначальной гипотезы. Затем эти вопросы следует задать людям, мнение которых может быть полезно. Это может быть сам игрок, его линейный менеджер, его команда, внутренние клиенты, подразделение по работе с персоналом, другие коллеги или консультанты, работающие в организации.

Обоснованная гипотеза может использоваться несколькими способами:

- ➔ Если она прямо касается игрока, то может быть вставлена в коуч-сессию как часть этапа реальности по модели GROW.
- ➔ Она может быть представлена клиенту, чтобы он разрабатывал ее дальше.
- ➔ Ее результатом может быть предложение о том, как исправить ситуацию. Для профессионального коуча это может стать новой работой.

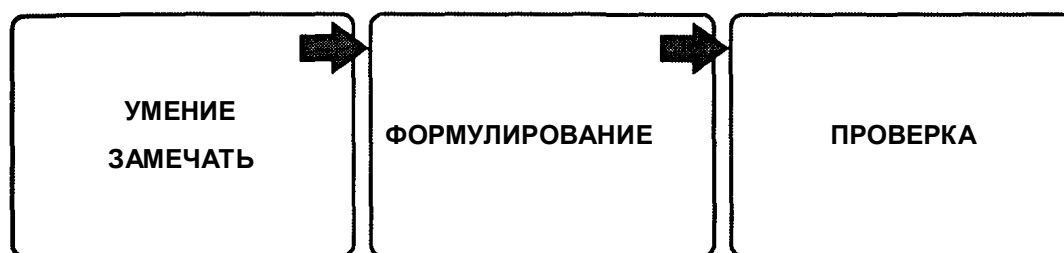


Рисунок 9. Постановка и тестирование гипотезы

Этот навык может показаться противоречащим понятию коучинга, где намерение — заставить игрока думать. Надеюсь, я не внушил вам, что коуч не должен думать или действовать в соответствии с тем, что надумал сам. Это было бы глупостью. Если у меня есть наблюдения по ситуации, в которой находится игрок или клиент, было бы безответственно с моей стороны держать их при себе. Я вернусь к этому вопросу в следующей главе, посвященной искусству коучинга. В завершение же настоящей главы я хотел быть отметить то, что ясно само по себе: эта книга не о навыках консалтинга, и несколько тысяч слов ни за что не смогут охватить столь обширную тему. Если я сумел донести до вас мысль о том, что человек действует в контексте (в нашем

случае — в контексте организации) и что необходимо исследовать этот контекст и учитывать его в процессе коучинга или в управлении прямыми подчиненными, и если я подал вам идею о том, как это можно сделать, — моя задача выполнена.

ИСКУССТВО КОУЧИНГА

Я занимаюсь коучингом с одной женщиной. Мы находимся на конференции перед аудиторией человек в пятьдесят. Я никогда прежде не встречался с этой женщиной, поэтому ничего не знаю ни о ее работе, ни о компании, где она работает, ни о том, чем она занимается, ни о ее личных качествах. Я нервничаю и немного растерян. Я хочу хорошо выполнить свою работу и представить свою школу в самом лучшем виде. Тема коуч-сессии сложная, и я изо всех сил стараюсь все понять. Но я слышу по голосу, что эти вопросы ее не слишком затрагивают эмоционально. Я думаю, что было бы лучше для меня, если бы я выбрал для коучинга кого-нибудь другого.

Я придвигаю свой стул поближе и внимательно вслушиваюсь в то, что она говорит. Через несколько минут я останавливаю ее и суммирую то, что успел понять. Вижу, женщина слегка удивлена тем, что я понял так много, особенно в том, что касается некоторых нюансов. Я спрашиваю, достаточно ли исчерпывающе мое резюме по нашему разговору. Оказывается, нет, я кое-что упустил. И женщина начинает говорить снова. Люди в зале уходят куда-то на задний план, а потом и совсем исчезают. Все мое внимание приковано к женщине, к тому, что она говорит. В моем сознании нет никого больше. Она немного расслабляется. Я начинаю замечать разные мелочи: колебание, легкую гримасу, нетерпеливый жест, ускорение темпа речи, изменение ритма дыхания, цвета лица. Я отмечаю собственный отклик на то, что вижу и слышу, сначала слабый, скорее интуитивный.

Иногда я даже знаю, что она скажет, до того как она это произнесет.

И тут я начинаю понимать. Не просто сам вопрос и его значение, я начинаю понимать этого человека: кто она и как она играет свою роль в жизни.

Я задаю вопрос. У меня такое ощущение, что не я его задаю. Я узнаю собственный голос, чувствую, как движется моя челюсть, но мой голос, похоже, раздается где-то в полуметре от моего левого уха и сантиметрах в пятнадцати в стороне. И вообще, какая-то часть меня, похоже, там и расположилась. У меня такое ощущение, словно я могу видеть еще и оттуда.

Вопрос — кульминация того, что я узнал от женщины по теме, встречается полная тишина. Затем на ее лице появляется улыбка, становится шире и наконец отражается в глазах. Что-то понято, переосмыслено, появились новые возможности. Коучинг окончен. Окружающая среда начинает давать о себе знать. Из зала раздается вопрос. Никто и не заметил, что произошло, кроме меня и, как мне кажется, моей новой подруги.

Когда я провожу коучинг, будь то показательная сессия или беседа в офисе клиента, я иногда поднимаюсь над обычным уровнем профессионализма и выхожу на другой уровень мастерства и видения, где все идет более плавно и приносит немало радости. Выражаясь терминами *Внутренней Игры*, я веду коучинг от Второго «я», т.е. такого умственного состояния, которого можно достичь, работая превосходно, где человек может использовать все свои способности, а его чувствительность обострена. «Поток» в чистом виде.

Ситуация, описанная выше, типична. Мое описание может показаться немного фантастичным, однако я не вижу в нем ничего особенного. Впрочем, у каждого свои представления. Я — человеческое существо, и этот уровень качества моей работы доступен мне абсолютно в любом виде деятель-

ности. В коучинге игрок имеет дело со средствами общения гораздо более широкими, чем слова, и каждый коуч способен читать между строк и обрабатывать содержание прочитанного. Фактически в каждой беседе мы подхватываем посылаемые игроком сигналы и включаем их в свой отклик, причем часто это происходит бессознательно. В состоянии Второго «я» наша наблюдательность обострена, мы больше схватываем, и наш отклик получается непринужденным и гармоничным.

Эта завершающая глава посвящена внутренним аспектам коучинга в том виде, как я их понимаю и как показывает мой опыт, но не в виде модели, которую надо применять к игроку, а как способ максимально улучшить результативность. В таблице навыков, приведенной в главе 5 (таблица 1), я пишу о группе навыков, задействованных в достижении состояния «потока», немного более прозаично — как об управлении собой и описываю намерение следующим образом:

- ➔ Минимизировать влияние на игрока нужд, предубеждений, суждений и т.д. линейного менеджера или коуча.
- ➔ Повысить собственную результативность в коучинге.

Одна из ключевых идей *Внутренней Игры*, как уже было описано выше, состоит в «уравнении»: ПОТЕНЦИАЛ минус ВМЕШАТЕЛЬСТВО равняется РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ. Я мог бы остановиться здесь на двух главных видах вмеша-

- ➔ Старание все сделать правильно.
- ➔ Возможные мысли, мнения и суждения коуча об игроке.

Я вспомнил замечательного джентльмена, который в ходе обучения коучингу зашел в тупик. Он изо всех сил старался

делать все правильно, по книге, пока не понял, что эти усилия мешают ему сосредоточить внимание на игроке. На следующей сессии он уже не думал о книге, и беседа потекла плавно, без шероховатостей, с отличным эффектом для обоих участников. После сессии он заявил, что модели и руководящие указания, которым мы следовали до сих пор, нужны просто для того, чтобы «дисциплинировать новичка».


Моя цель — убедиться в том, что во время коучинга вы не будете застревать на недирективном методе, сумеете освободиться от гнета четких правил и в результате сможете делать то, что нужно данному игроку в данную минуту, открыв путь к коучингу как искусству, форме самовыражения. То, что коучинг может быть самовыражением, возможно, покажется противоречивым утверждением, но для меня тонкое и изящное применение всех моих навыков означает именно это. Поэтому глава называется «Искусство коучинга», а в определении коучинга, приведенном в начале главы 3, тоже присутствует слово «искусство».

ПОПЫТКИ ДЕЛАТЬ ВСЕ ПРАВИЛЬНО

Мне необходимо убедиться, что мы не уделяем излишнего внимания недирективному коучингу. Если мы это делаем, то вызываем значительное вмешательство. Существует очень тонкий баланс, который здесь следует подчеркнуть, так как я не собираюсь давать волю тем, кто может вернуться к стереотипу (или скорее к привычке) и начать инструктировать, высказывать предложения, давать советы или, хуже того, пытаться контролировать. Баланс заключается в сохранении того, что жизненно важно в модели недирективного коучинга (право собственности, ответственность, обучение, высокое качество работы), и признании того, что человек, ведущий коучинг, наделен интеллектом, опы-

том, интуицией и воображением. Это в большинстве случаев идет на пользу игрокам. Представьте себе, что вы скрыли от игрока по-настоящему хорошую идею. Это не послужит никому на пользу. Поэтому я хотел бы опровергнуть понятие о том, что существует некий правильный способ коучинга. Позвольте мне начать следующий абзац с другого взгляда на различные методы коучинга (см. таблицу 6).

Таблица 6. Иерархическая структура методов коучинга

Уровень четвертый	Знание		Директивный
Уровень третий	Процесс		
Уровень второй	Структура		
Уровень первый	Следование за интересом		Недирективный



Уровень первый: следование за интересом. Это фундаментальный метод и основа эффективного коучинга. Именно этому посвящена большая часть нашей книги.



Уровень второй: структура. Размышляя, мы всегда прибегаем к неким языковым структурам: хорошее/плохое, прошлое/будущее, отрицательное/положительное. Часто игрок, описывая ситуацию, раскрывает только часть структуры. Например, он описывает текущую ситуацию, в какой-то степени нежелательную. Коуч спрашивает: «А как бы вы хотели, чтобы это было?» Структура, которую коуч ввел в разговор, — настоящее/отрицательное, ведущее к будущему/положительному. Здесь коуч в очень незначительной степени руководит разговором, причем в данном случае это уместно. Другой пример структуры — модель GROW. Использование модели GROW — это директивный метод.

Уровень третий: процесс. Процесс — это последовательность действий или событий. В терминах коучинга или терапии — это серия инструкций, создающая движение в понимании игрока. Примеры: упражнения на направленную визуализацию или на совместную супервизию в приложении 4. Процесс направляется коучем.

➔ *Уровень четвертый: знание.* Под этим я подразумеваю знания линейного менеджера или коуча. Это может быть знание фактов, но я включаю сюда еще и опыт, мудрость, предвидение и интуицию.

➔

Первый уровень — наименее директивная методика. С каждым новым уровнем коучинг становится все более директивным. Я хотел бы особенно четко прояснить здесь, что коучинг на любом из этих уровней может быть квалифицированным только в том случае, если проходит четыре теста:

- ➔ Пробуждает осознанность игрока. Оставляет за
- ➔ игроком ответственность и выбор.
- ➔ Взаимоотношения достаточно прочные.
- ➔ Намерение коуча ясно.

Когда мы поднимаемся по иерархической структуре вверх к более директивным методам, становится все труднее и труднее добиться *эффективности* (как показано в главе 2). В действительности я считаю, что сначала надо освоить нижние уровни и только потом продвигаться вверх. По иронии, в традиционной методике надо начинать именно сверху, с четвертого уровня. Однако если вы совсем не разбираетесь в первом уровне, то, начиная коучинг, скажем, с четвертого уровня (знание), вряд ли вы сможете

понять, лишили ли вы игрока выбора и чувства
ответственности

или просто потеряли контакт с аудиторией. Скорее всего, вы подумаете: «Они ничего не поняли. Тупые они, что ли?» Я считаю, что вы должны иметь прочную базу в виде навыков недирективного коучинга, и только потом, имея практический опыт, сможете использовать другие уровни, не забывая при этом о четырех тестах.

Стоит также отметить, что, по моему мнению, невозможно, да и не всегда желательно, чтобы коучинг был исключительно недирективным. Невозможно, потому что малейший проблеск озабоченности в глазах коуча или легкая одобрительная улыбка будут сразу подхвачены и интерпретированы игроком. Итак, переходим к следующему виду основного вмешательства.

МЕНТАЛЬНАЯ СХЕМА КОУЧА

Второй вид основного вмешательства — это мысли, мнения и суждения коуча об игроке. Частично «умение управлять собой» в процессе коучинга означает уметь определить собственные идеи и правильно в них разобраться. Одни идеи могут принимать форму понятий и суждений, не относящихся к игроку. Другие могут иметь к нему отношение. Отличать одни от других — действительно жизненно важно, но еще важнее то, что эти идеи почти наверняка станут вмешательством для коуча и будут отвлекать его, не давая полностью сосредоточиться на игроке.

Один из способов преодолеть это вмешательство — создать некую систему ссылок, ментальную схему для коучинга. Предлагаю одну такую схему в качестве варианта. Хотелось бы подчеркнуть: то, что приводится ниже, не является некой *истиной*, это всего лишь набор предложений. Я заметил, что, держа в уме эти предложения и действуя на их основе, я ликвидирую большую часть вмешательств-

тва, и таким образом эффективность моего коучинга повышается. Приведу сначала список, а затем поясню более подробно.

- ➔ Люди обладают огромным потенциалом.
- ➔ У каждого человека есть уникальная карта реальности, но это не сама реальность.
- ➔ У людей есть добрые намерения...
- ➔ ...и они достигают своих собственных целей во все времена, причем делают это в совершенстве.

Читая эти постулаты в первый раз, люди обнаруживают, что их сложно усвоить, поэтому позвольте мне дать разъяснения по каждому пункту.

Люди обладают огромным потенциалом

У большинства людей есть собственные убеждения и свое мнение о человеческом потенциале. На одном конце шкалы идеи типа «Старую собаку все равно не научишь новым фокусам». К ним добавляются мысли: «Я такой, какой есть!» и «Зачем мне это надо?» В этих мыслях нет особой веры в человеческий потенциал. На другом конце шкалы располагаются такие идеи, как «Я могу сделать все, о чем мечтаю». Когда люди такого типа встают на край утеса и раскидывают руки, отчаянно имитируя чайку, это тревожный симптом. Не знаю, на каком конце шкалы находитесь вы, но непременно где-нибудь да находитесь.

По-моему, ни одна из этих крайностей не является здоровой. Для коуча проблема заключается в следующем: где именно на этой шкале должен стоять я, коуч, человек, отвечающий за рост, развитие и полное выражение другого человека как человеческого существа? В истории с Кевином

моя оценка в тот момент состояла в том, что я счел, недосягаемой поставленную им себе цель. Как же я ошибался! Отнять у него цель значило бы отнять часть его жизни, что-то вроде убийства с добрыми намерениями. Дэниел Гоулмен в своей книге «Эмоциональный интеллект» (Daniel Goleman, Emotional Intelligence) говорит, что последние исследования показали, что мы используем лишь 0,01 % наших мыслительных способностей.

На одной небольшой конференции я провел демонстрацию упражнения с мячом, описанного в начале этой книги. Доброволец был неуклюжим донельзя. Я поймал себя на этом суждении в первые же десять секунд — как раз вовремя, чтобы выбросить его из головы. Когда демонстрация была закончена, доброволец поразил самого себя и всю аудиторию. Я спросил группу, что они заметили во время демонстрации. Один ответ заставил всех замолчать: «Вы верили в него, хотя он сам в себя не верил».

У каждого человека есть уникальная карта реальности, но это не сама реальность

У каждого есть своя мысленная карта реальности. Большая часть этой карты была создана в первые годы вашей жизни и с тех пор не менялась. В значительной степени вы действуете на ее основе. Если вы подумаете о путешествии, которое проделываете регулярно, то, скорее всего, сумеете мысленно увидеть маршрут. Дорожная карта, например, — это изображение контуров поверхности какой-нибудь территории, как меню в ресторане — представление имеющихся в наличии блюд. Меню не еда. Если вам вздумается съесть его, вы испортите себе желудок и напугаете официанта. Так же и карта — это еще не территория.

Таким образом, у человека есть карта реальности, но это не сама реальность. То, как вы о чем-то думаете,

еще не означает, что так оно и есть. Существующая реальность не изменится ради вас. Тот факт, что у нас есть карта реальности, но не сама реальность, не имел бы никакого значения, если бы карты у всех были одинаковыми. Однако это не так. У каждого своя карта — уникальная карта реальности, но не сама реальность.

Есть некоторые люди, считающие, что все в мире так, как они думают, и когда они говорят: «Если бы я был на вашем месте...», — то удивляются, обнаруживая, что на вашем месте все по-другому. Из таких людей не получится хороших коучей.

У людей добрые намерения...

Добрые — это не суждение, которое я выношу, будучи коучем. Это, в общем-то, призыв к позиции «не судите». Хотя я могу изначально рассматривать нечто как в определенном смысле плохое, я должен воздержаться от суждений и сначала постараться понять. Это говорит о том, что люди в основном имеют добрые намерения. Они сами хотят быть счастливыми и состоявшимися и хотят, чтобы счастливыми и состоявшимися были другие. Они хотят быть в хороших отношениях с людьми. Хотят справедливости для всех, хотят, чтобы не было голода и нищеты. У них добрые намерения и в большом, и в малом.

Несомненно, где-то в мире есть зло и есть злые люди. Я вспоминаю некоторых чудовищ в истории человечества, вершивших самые злые дела. Но это уже вопрос к психиатру. Разумеется, вам могут предложить вести коучинг с человеком, чьи ценности расходятся с вашими, или работать в организации, чьи принципы для вас неприемлемы. В таком случае вы всегда можете развернуться и уйти. Но вернемся к предположениям. Третье предположение, которое мы сейчас рассмотрим, связано с четвертым.

**...и они достигают своих целей во
все времена, причем делают это
в совершенстве**

Здесь все гораздо сложнее. Дело в том, что люди получают то, чего хотели (проблема в том, что иной раз они не знают, чего хотят, пока не получают этого). Сегодня утром мой сосед сказал мне, что ночью кто-то провел царапину вдоль всего борта его машины. Сделали это острым предметом, чем-то вроде ключа, т.е. весь борт машины теперь придется красить, а это куча денег и хлопот. Он думает, что это сделала компания молодежи, живущая на другом конце улицы. Услышав эту историю, я переполнился праведным гневом. Ну и молодежь у нас пошла! Подождите, ведь у людей добрые намерения, и они достигают своих собственных целей во все времена, причем делают это в совершенстве. Я не смогу найти человека, поцарапавшего машину, а если и найду, то, подозреваю, на вопрос: «Зачем вы это сделали?» — услышу ответ: «Не знаю». Может, парень был со своими приятелями и поцарапал машину, чтобы его приняли в компанию. И возможно, он достиг своей цели. Это не значит, что его действия не повлекут никаких последствий, включая неприятные. И не значит, что эти действия оправдываются представлением о реальности, бытующим у большинства людей. Это означает только то, что в карте реальности этого юнца быть принятым в компанию — приоритетная позиция.

Приведу другой пример. Я думаю о человеке, который опаздывает на работу и слишком рано уходит. Он одевается не так, как положено, и в глазах большинства коллег, в особенности управленческих работников, выглядит неряхой. Работает плохо и почти никогда не успевает к сроку. Возникает соблазн сделать вывод, что он — безответственный бездельник. Однако такой вывод не поможет ни менеджеру, ни самому этому сотруднику. Если у человека есть своя позиция по этому вопросу, то сразу же неизбежно возника-

ет противоположная позиция. Такова природа оппозиции. Если линейный менеджер клеймит сотрудника как «безответственного бездельника», этот человек, скорее всего, займет противоположную позицию. «О нет, я вовсе не такой», — скажет он и станет отстаивать свою позицию решительно и с умом. Далее следует сцена: «Да, вы такой!» — «Нет, я не такой!!» В оппозиции нет настоящего диалога. Если подход менеджера или коуча к «бездельнику» будет основываться на его суждениях, глубокого разговора не получится и ничего не изменится.

Однако если менеджер или коуч будет действовать, основываясь на принципах, что у человека есть огромный потенциал, своя уникальная карта реальности, добрые намерения и в данный момент он добивается какой-то своей цели, тогда есть шанс что-то изменить. Подойдите к кому-либо объективно, не судя, сочувственно, и произойдет нечто особенное. Человек может допустить вас к своей карте реальности и, поделившись с вами, по-другому посмотреть на нее; возможно, он даже решит изменить ее. Я говорю «возможно», потому что здесь нет гарантий. Однако сочувствие — более прочная позиция для обратной связи, чем осуждение. Например, у этого «безответственного бездельника» недавно в жизни случилось кое-что интересное. Ему предложили работу в департаменте на более низкой должности, чем прежде, но пообещали, что через три месяца менеджер департамента уйдет на повышение и он получит его должность. Потом прошла реорганизация, и обещание было забыто. А теперь никто не знает, что с ним делать, и его проблему отфутболивают от менеджера в отдел по работе с персоналом и назад. Если бы вам не захотелось его выслушать, вы не узнали бы причину его поведения и отношения к работе и так и считали бы его безответственным бездельником.

Перед линейным менеджером в организации иногда встает трудный выбор: потратить ли время на то, чтобы понять «плохого работника» или «скандалиста» (что может занять много времени), или сразу принимать дисциплинарные меры. Приведенные выше четыре предложения не предполагают, что человека следует ограждать от последствий его действий. Люди несут ответственность за результаты, которых достигают в жизни. Либерализм и авторитаризм, традиционные методы имеют тенденцию освобождать человека от ответственности. Эффективный коучинг — это сочувствие, но он не прячется от действительности. Напротив, он пробуждает осознанность и оставляет ответственность за игроком или сотрудником. Иногда то, что вы вкладываете, не будет стоить потенциальной отдачи. Это уже решать вам, но по крайней мере принимайте решения, имея в виду мои четыре предложения.

Повторяю, эти четыре предложения не являются истиной в последней инстанции. Это лишь ментальные схемы, которые могут послужить вам в разных ситуациях в коучинге.

«САДОВЫЙ ГНОМ»

И последнее, о чем я хотел бы рассказать вам в этой главе, чтобы вы смогли найти свое «искусство» коучинга, собственный взгляд на вашу внутреннюю игру. Как показывают четыре предложения, каждый из нас вносит нечто уникальное во все, что он делает, и не в последнюю очередь в коучинг. Понимание этой уникальности и того, как она влияет на ваш коучинг (а влиять она будет обязательно), поможет вам стать более эффективным коучем и добавит радости в работе. В чем бы ни заключалась ваша уникальность — в особом чувстве юмора, в вашем интеллекте или профессионализме, она обязательно проявится в вашем коучинге.

Полезно понимать, в чем она состоит и какое воздействие оказывает на ваш коучинг — позитивное или негативное.

У моей коллеги Джудит есть изумительное упражнение по коучингу, вызывающее настоящие озарения. Как вы увидите, в нем надо использовать образность. В один памятный для меня день она продемонстрировала это упражнение со мной в роли игрока перед группой высокопоставленных государственных служащих. Выглядело это примерно так.

ДЖУДИТ Майлз, просто расслабься и закрой глаза. Я хочу, чтобы ты вспомнил случай, когда вел коучинг. Вспомнил ситуацию?

МАЙЛЗ Да. Я сижу с игроком, которого веду. Я периодически работаю с ним уже три года. Мы сидим в его городском офисе.

ДЖУДИТ Что-нибудь еще?

МАЙЛЗ Да. Мне очень нравится с ним работать. Всегда благодарная работа, дает результаты.

ДЖУДИТ Хорошо. Я хочу, чтобы ты увидел себя сидящим на стуле, отметил свои ощущения, атмосферу в комнате.

МАЙЛЗ Да.

ДЖУДИТ А теперь я хочу, чтобы ты понаблюдал за собой так, словно находишься у двери и видишь себя сидящим в кресле. Что ты замечаешь?

МАЙЛЗ Похоже, мне удобно, я спокоен и одновременно начеку.

ДЖУДИТ Так, ты видишь себя в кресле. Сделай, пожалуйста, следующее: вызови у себя образ себя самого и позволь ему заменить тебя в кресле.

Я начал смеяться, вернее, захихикал.

ДЖУДИТ Что происходит?

В ее голосе тоже слабо прозвучал смешок.

МАЙЛЗ Не могу тебе сказать.

ДЖУДИТ Почему?

МАЙЛЗ Ну, по крайней мере, не при всех. Они решат, что я сумасшедший.

ДЖУДИТ Слишком поздно. Говори, какой у тебя возник образ.

МАЙЛЗ Садового гнома. Знаешь, такие ярко раскрашенные пластмассовые куклы.

ДЖУДИТ И какой же он?

МАЙЛЗ Он ярко-желтый и красный. В красной шляпе. И по моему, с удочкой.

К этому моменту хохочет уже большая часть публики в помещении.

ДЖУДИТ С удочкой?

Она выяснила еще несколько подробностей, потом продолжила беседу.

ДЖУДИТ Как ты понимаешь этот образ? Своего гнома с удочкой?

Так, никаких суждений.

МАЙЛЗ Это игровая часть меня. Она воображает, творит и веселится. Удочка связана с тем,

чтобы думать и понимать. Я закидываю ее несколько раз — задаю вопросы и слушаю. Пару раз ее хватают, а потом заглатывают. Вот тогда я и понимаю, что мы добрались до сути вопроса.

ДЖУДИТ И как это помогает тебе как коучу?

МАЙЛЗ Помогает не слишком принимать себя всерьез, перестать стараться и помогает оставаться в состоянии Второго «я». Кроме того, это создает креативное пространство для того, с кем я занимаюсь.

ДЖУДИТ А как эта часть — гном — тебе мешает?

МАЙЛЗ Ну, это-то как раз вовсе не очевидно. Может случиться так, что своим легкомыслием я могу огорчить серьезных людей, а таких много. Я знаю, что это возможно. И потом, по-моему, я иногда ищу смысл там, где его может не быть.

В этот момент смех прекратился: присутствующим стало очевидно, что я учусь исключительно в директивном и очень мощном ключе.

А теперь нечто вроде эпилога. Примерно через неделю после этой демонстрации я работал с игроком, у которого была очень напряженная работа. Он отвечал за департамент организации, где трудились многие тысячи людей, причем в очень насыщенной интригами среде. Наша коуч-сессия стала очень тяжелой. Я заметил, что изо всех сил стараюсь что-то привнести, и, честно говоря, почувствовал себя немного не в своей тарелке (старое знакомое Первое «я»). Заметив это, я вспомнил свой образ садового гнома. Я сразу оживился и прекратил разговор, сказав, что теряю нить. Мой игрок, по его заявлению, чувствовал то же самое. Атмосфера изменилась. Я суммировал все сказанное, насколько мог. И задал простейший вопрос: «Я понимаю, что все это

сложно, но каким бы вы хотели это видеть?» Могу сообщить вам, что это не был «правильный» вопрос. Это был вопрос, сформулированный садовым гномом с намерением оживить беседу. И это сработало.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Постижение внутренней игры человека, его уникальности и всего, что ее сопровождает, в сочетании с навыками и моделями внешней игры — в этом суть эффективного коучинга. Олдос Хаксли понимал это, когда писал: «Если вы берете уроки до того, как стали по-настоящему координированным, вы просто учитесь еще одному способу неправильно себя использовать». В заключение своей книги хочу напомнить о предложении, выдвинутом в главе 2:

Эффективный коучинг на рабочем месте ведет к достижению цели, приносит удовлетворение и радость, от которой выигрывает как сам человек, так и организация...

Эффективный коучинг, как было показано выше, требует главным образом недирективного подхода, т.е. подхода, стимулирующего высокое качество, неотъемлемой частью которого является обучение, а удовлетворение проистекает из преследования и достижения значимых целей. Вот таким и должен быть эффективный коучинг.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, НАСТАВНИЧЕСТВО И КОУЧИНГ

Цель настоящего приложения — попытка удовлетворить потребность в разграничении некоторых похожих навыков и умений. Однако тот способ, к какому я прибегну, может оказаться непригодным для всех и каждого или не совпадать с вашим собственным пониманием. Начну с попытки провести различие между психологическим консультированием и коучингом.

После многолетних попыток и многочисленных бесед я так и не смог установить четкую грань между психологическим консультированием и коучингом. Базовые навыки и умения в коучинге, консультировании и наставничестве очень похожи, практически идентичны. Принципиально важные навыки — это умение слушать и задавать вопросы. Это навыки и умения, находящиеся ближе к недирективной части спектра методики коучинга, поэтому коучинг и консультирование так трудно разграничить. Однако провести различие между двумя этими методиками очень важно, поскольку коуч редко бывает достаточно квалифицирован для работы в той области, где работают психолог-консультант и психотерапевт, и делать это даже опасно. Различие, которое я провожу ниже, пригодно для коучинга, ведущегося на рабочем месте. Коучинг в жизни, например, подразумевает совсем другие различия.

Я провожу различие между коучингом и психологическим консультированием, которое работает для меня. Положа руку на сердце, должен признаться, что многим консультантам это различие не нравится, однако, невзирая на это, оно все же имеет определенную ценность. Психологическое консультирование касается человека и отношений между людьми. Контекст, в котором оно оперирует, — семья и общество (см. рисунок 10). Поскольку психологическое консультирование — это по сути корректирование, его целью является помочь человеку обрести целостность и найти свое место в семье и обществе.

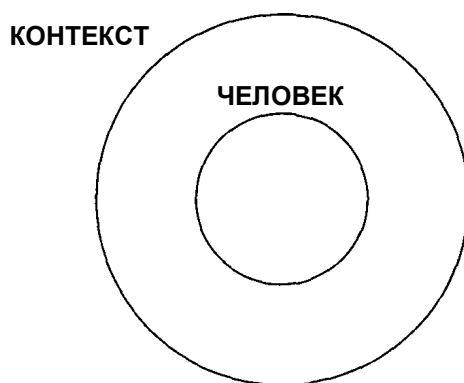


Рисунок 10. Человек и контекст

Коучинг несколько отличается от психологического консультирования, поскольку учитывает задачу или работу, которой занят человек. Коучинг относится: а) к человеку; б) к отношениям между человеком, его задачей или работой; в) к контексту — организации, где работает человек (см. рисунок 11). Контекст также включает семью и общество, в котором человек вращается, хотя обычно они становятся предметом обсуждения лишь тогда, когда сказываются на работе или задаче игрока. Это дает нам хорошую подсказку к тому, каково может быть содержание коуч-сессии. Тема выносится на повестку дня сессии, если имеет отношение

к успешному выполнению задачи. Поэтому если игрок хочет поговорить о вчерашнем матче в сквош со своим лучшим другом, в котором тот позволял себе мошенничать, это все же не самая лучшая тема для коуч-сессии. По крайней мере сессии, которая проводится за счет компании.

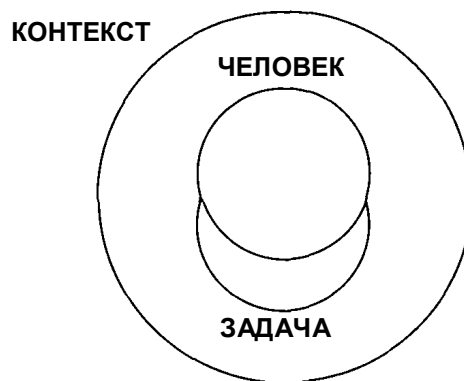


Рисунок 11. Человек, задача и контекст

Пожалуй, провести полное разграничение между психологическим консультированием и коучингом невозможно. Будучи коучем, я знаю, что мне приходилось вести такие беседы с игроками, которые мог бы провести консультант-психоаналитик. Важно даже не само различие между этими двумя занятиями. Главное для коуча — это знать, когда он «всплыл на поверхность», когда навыки, которыми он владеет, и понимание им ситуации недостаточны для поддержки игрока. К счастью, есть способы это проверить:



Игрок, как правило, раскрывается только тогда, когда чувствует себя достаточно уверенно, чтобы раскрыться. Большинство игроков интуитивно чувствуют, что уместно, каковы навыки и опыт их коуча, и не переходят эту грань.



Коуч также инстинктивно чувствует, что можно делать и с чем он способен разобраться.

Хорошо разработанная программа коучинга имеет четкий набор целей. Если коуч обеспокоен неподходящей темой сессии, будет полезно для обеих сторон, если он спросит, как обсуждение этой темы связано с достижением целей программы. Это поможет игроку отступить назад и переоценить ситуацию.



Вполне вероятно, что в какой-то момент вашей жизни в роли коуча вы обнаружите, что «всплыли на поверхность», что ваша беседа имеет слишком яркую эмоциональную окраску и расстраивает игрока. Самое уместное, что можно сделать в этой ситуации, — прекратить коучинг, недвусмысленно заявить, что вы хотите прервать коуч-сессию и намерены сделать это из-за того, что «поднялись на поверхность». Спросите игрока, как он хочет далее обсуждать проблему, и, по возможности, направляйте его в сторону психологического консультирования или терапии. Очень недвусмысленно объясните, что прекращение коучинга не означает, что вы прекращаете слушать. Вы должны оставаться с игроком, пока он не соберется с духом, чтобы сделать следующий шаг.

И наконец о наставничестве. Наставник — это человек, избранный или назначенный для того, чтобы помочь другому человеку достичь долговременных целей и сделать карьеру, а не для того, чтобы решать сиюминутные рабочие задачи. Эти взаимоотношения почти всегда лежат за пределами любых взаимоотношений, связанных с линейным менеджментом.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КОУЧЕЙ

Если человек захочет стать коучем в индивидуальном порядке, у него окажется не особенно много возможностей для этого. Вы обнаружите, что формальных и организованных способов обучения очень мало. Приведу короткий обзор трех свободных видов обучения и развития навыков: стажировка в фирме, предоставляющей услуги коучинга, обучение в смежной области и занятия в одной из новых организаций, обучающих коучингу.

Стажировка в фирме, предоставляющей услуги коучинга

Число организаций, предоставляющих услуги коучинга на работе, постоянно растет. Те, кто занимается этим дольше всех, располагают программами внедрения и обучения коучингу, предназначенными для того, чтобы поддерживать новичка, начиная с первых стадий развития и кончая тем моментом, когда он становится полноценным членом коллектива. Эти программы, как правило, разрабатываются в самой организации без учета происходящего в других сферах и рассчитаны на то, чтобы наилучшим образом передать опыт одного поколения другому. Большинство организаций, предлагающих административный коучинг, представляют собой относительно небольшие структуры, зато дав-

ление, оказываемое необходимостью получать доход, в них настолько велико, что новичок почти никогда не получает должного внимания и часто ему приходится преждевременно начинать работать с клиентами. Тем не менее, справедливости ради должен отметить, что до сих пор этот путь был наиболее эффективным для становления профессиональных коучей.

Обучение в смежной области

Многие из тех, кто сейчас работает в коучинге, пришли в него из смежных дисциплин, таких, как психология или психотерапия. В эту категорию я также включаю другие менее известные дисциплины, например, нейролингвистическое программирование, трансформационную технологию, *Внутреннюю Игру*. Все они могут многое предложить коучу руководителей. Однако хотелось бы предупредить: ни одна из них коучингом как таковым не является. Я говорю это, потому что многие, похоже, считают свои дисциплины коучингом, хотя их модели и методики изначально разработаны с совершенно другими, чем в коучинге, целями. Чтобы в этом убедиться, достаточно посмотреть на срок (в некоторых случаях — до года), который рекомендуют для проведения курса коучинга методики, основанные на психологии.

Серьезная подготовка в области вышеупомянутых дисциплин создает прочную основу для развития специалиста — коуча, поскольку многие из приобретенных навыков легко трансформируются. Более того, подготовка в этих областях дает дополнительные возможности: психолог или психиатр скорее разберется, если у человека возникнут серьезные проблемы, которые невозможно разрешить с помощью коучинга.

Программы формального обучения

Программ формального обучения немного. Это неудивительно, ведь рынок услуг в сфере коучинга еще слишком узок. Программы такого рода предлагаются организациями, готовящими коучей или развивающими навыки коучинга на коммерческой основе. В редких случаях эти организации поддерживают связи с университетами или другими учреждениями, обеспечивающими им аккредитацию в той или иной форме. То, что они предлагают, сильно различается как с точки зрения качества, так и с точки зрения продолжительности программы обучения, которая может составлять от года до двух. Почти во всех этих случаях объем программы в основном определяется тем, что, по их мнению, может быть востребовано на рынке, а не тем, что требуется для подготовки компетентного коуча.

В рамках каждой из этих категорий вы обнаружите различную степень профессионализма, понимания главной темы и связанных с ней вопросов и полноты обучения. Это неизбежно. Однако по мере развития профессии коуча и лучшего понимания ее роли будет возрастать и необходимость в постоянстве и качестве процесса обучения. В оставшейся части приложения описываются ключевые, с моей точки зрения, элементы эффективного процесса подготовки компетентного коуча.

Программы профессиональной подготовки: процесс

Инстинкт подсказывает мне сначала описать то, *чему* можно обучиться, а потом уже то, *как* этому можно обучиться. Но поскольку, по словам Тима Гэллуэя, коучинг — это «искусство, которому в основном учатся на опыте», сначала я опишу

процесс. При более глубоком осмыслении становится ясно, что программа обучения коучингу, в которой процесс поставлен во главу угла, обладает необходимой целостностью и в наибольшей степени отвечает интересам обучающихся, а также более четко отражает природу недирективного коучинга.

Я считаю, что наиболее эффективные программы подготовки должны включать три этапа: обучение, стажировку и супервизию. Прежде чем описывать их, я хотел бы ввести понятие переквалификации: может быть, стоит провести кандидатов через процесс предварительной оценки, а затем начинать программу обучения. Это обеспечило бы истинное понимание нужд кандидата и большую вероятность успешного прохождения им программы.

Этап обучения. Несмотря на то что на раннем этапе программы подготовки я отдаю предпочтение недирективному стилю, здесь есть место и для директивного метода. Опыт свидетельствует о том, что существуют некоторые полезные модели и практикумы, которые легко ассимилируются в коучинг. Однако чем скорее тренер сможет вернуться к следованию за интересом участника, внося при этом определенный вклад, тем лучше. На этом этапе тренер может считать себя гидом, направляющим участника. Имеется в виду, что гид уже прошел эту территорию, и поэтому у него есть полезный опыт и информация, однако выбор конкретной тропы остается за участником.

Цель этапа обучения — познакомить участника со стержневыми моделями, например, со знакомой многим моделью GROW, развить основные навыки, такие, как умение слушать и задавать вопросы, чтобы участники могли начинать вести занятия коучингом. Типичная методика в нашей Школе коучинга — объяснить модель или навык, а потом продемонстрировать его. Участники в этом случае

отрабатывают модель или навык друг с другом, получают обратную связь с руководителем программы и со своими коллегами. Вернусь к цитате из Гэллуэя: люди обучаются коучингу в процессе коучинга, и 80% любой программы должно быть сосредоточено на практических занятиях.

В Школе мы выступаем за занятия с клиентами-практикантами, т.е. с людьми, которые нуждаются в коучинге и хотят заниматься с коучем, но при этом понимают, что коуч еще учится. Такой способ наиболее близок к созданию «атмосферы реального мира». Это замечательный прием для ускорения обучения и приобретения навыков решения вопросов, которые существуют в реальном мире, до того, как начнется работа с платным клиентом.

Стажировка. В практическом плане существенного различия между этим этапом и этапом супервизии нет. В обоих случаях коуч занимается коучингом, возможно, с платными клиентами, но на этапе стажировки четко фиксируется то, что коуч еще учится, как правило, под руководством более опытного коуча или наставника. Это более активные и структурированные отношения, чем супервизия, во время стажировки основное внимание уделяется обдумыванию встреч и т.п. заранее. (Супервизия в большей степени предполагает обучение на материале происшедших событий.) На этом этапе коуч-стажер также обучается навыкам консалтинга, необходимым для того, чтобы принести пользу клиенту, а также навыкам отчета/управления клиентом.

Супервизия. В какой-то мере это выходит за рамки данного приложения, посвященного подготовке коучей. Супервизия — это непрерывный процесс, начинающийся на этапе стажировки и сопровождающий коуча в течение всей его профессиональной жизни. Цель супервизии — «обеспечить наилучшую защиту интересов игрока и клиента, а также

предоставить образовательную и восстановительную поддержку коучу». Супервизия уделяет основное внимание трем сторонам взаимоотношений: тому, с кем занимаются коучингом, клиенту и коучу.

ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ БУДУЩЕМУ КОУЧУ (ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЯ)

С постоянным развитием коучинга как средства, дающего возможность улучшить работу и дальнейший рост, в частности, высшего эшелона управленческих работников, среднестатистический потребитель таких услуг сталкивается с трудностями в принятии решений. И не последняя в их числе — выбор коуча. На рынке нет ни регулирования, ни ограничений для этой профессии. Коучем может объявить себя кто угодно. Ниже приводятся вопросы, призванные помочь потребителю в оценке способностей и компетентности коуча.

➔ *Как вы предлагаете измерить успех коучинга?*

Убедительный ответ на этот вопрос — признак компетентности коуча. Понятно, что найти мерило успеха трудно, ведь некоторые результаты глубоко личные. Однако это возможно, и один из вариантов — иметь четкий набор целей работы и соответственно показателей достижения успеха. Эти цели и показатели вырабатываются коучем и его подопечным и в идеале должны включать вклад со стороны организации-нанимателя (менеджера по работе с персоналом или линейного менеджера). Такие цели в конце программы могут быть пересмотрены.

Термин «цели работы» очень конкретен. Любой коучинг, не дающий ничего нового и не приносящий никакого результата организации, не должен проводиться в рабочие часы или оплачиваться из средств организации. Еще один вариант — обеспечить обратную связь с коллегами перед программой и по ее окончании. Кроме того, многие организации имеют системы управления качеством работы, которые тоже могут быть использованы для оценки изменений результативности сотрудника и его поведения.

➔ *Кто из сторон является клиентом: сам человек, с которым занимаются коучингом, или организация-наниматель?*

Многие коучи, имеющие образование, например, в области психотерапии, склоняются к тому, чтобы рассматривать в роли клиента человека, с которым они занимаются. Это объясняется тем, что все происходящее между коучем и игроком сугубо конфиденциально и остается между ними. Я считаю, что это неправильно, по крайней мере в тех ситуациях, когда работу коуча оплачивает организация-наниматель, а коучинг направлен на то, чтобы помочь человеку достичь целей в бизнесе. В таких случаях клиент — это организация, и у нее есть определенные права. Представитель организации непременно захочет узнать, какие результаты планируются программой коучинга, и, возможно, пожелает внести свои предложения. Хороший способ обеспечить соблюдение интересов обеих сторон — это, как уже предлагалось ранее, разработать набор целей программы совместно с тем, кого вы собираетесь тренировать. Некоторые из целей — частные, и остаются между коучем и его подопечным, в то время как другие — общественные, и передаются на рассмотрение (для внесения предложений и обратной связи) менеджеру или представителю отдела

по работе с персоналом. По завершении программы цели пересматриваются. В остальном беседы коуча и игрока конфиденциальны.

➔ *Есть ли у вас супервизор, если да, то в какой форме проводится супервизия?*

Понятие супервизии заимствовано из разных «вспомогательных» профессий — от психологии до психологического консультирования — и подразумевает взаимоотношения между профессионалом и другим, обычно более опытным коллегой. Цель супервизии в коучинге — обеспечить защиту основных интересов человека, с которым проводится коучинг, и организации-клиента, а также поддержку коуча и повышение его квалификации. Супервизия помогает коучу держать ситуацию в поле зрения в течение всей программы коучинга и не запутаться, например, в собственных суждениях, интригах в организации или в «реальности» игрока. Очень немногие коучи имеют супервизоров, но это жизненно важная составляющая эффективного коучинга.

➔ *Какая у вас подготовка?*

Качество и глубина обучения (если таковое вообще имеется) даст яркое представление о компетенции коуча. За последние несколько лет появился целый ряд организаций, занимающихся подготовкой коучей. Они существенно различаются по качеству. Эффективные программы подготовки должны иметь значительный практический компонент и быть достаточно длительными. Другая распространенная и, кстати, эффективная методика подготовки — нечто вроде модели стажировки, которую несколько уважаемых компаний предлагают своим сотрудникам. Психотерапевты, обращающиеся к коучингу, не дав себе труда выявить разни-

цу между психотерапией и коучингом, скорее всего, будут заниматься психотерапией и на рабочем месте, а результат будет отличаться от того, каким был бы в коучинге. Менеджеры-пенсионеры, намеренные «поделиться опытом», могут «заморозить» игрока и сделать его зависимым.

➔ *Какими моделями вы руководствуетесь в коучинге?*

Люди приходят в коучинг из разных сфер: кто-то из психологии и психотерапии, кто-то — из популярной психологии и философии, из мира спорта и мира бизнеса. Все они могут помочь, но не занимаются коучингом, и если ваш потенциальный коуч очень уж опирается на какую-нибудь одну модель или дисциплину, скорее всего, он может и не быть коучем. Коучинг — нечто специфическое, набор умений, разработанных с целью помочь другому человеку результативно работать и учиться. Сейчас все чаще признают, что самый эффективный коучинг — преимущественно недирективный. В этой методике роль коуча заключается в том, чтобы помочь игроку изучить тему или вопрос, глубже понять, осознать и в этом состоянии принять лучшее решение, чем он принял бы без коучинга. Это не означает, что коуч не должен выступать в роли эксперта. Что бы вы выбрали: коуча с прекрасными навыками недирективного метода или коуча с прекрасными навыками недирективного метода и некоторыми знаниями и опытом в вашей конкретной области? Я бы выбрал последнего, при условии, что он сумел бы сделать так, чтобы его знания и опыт не вмешивались в мое обучение.

➔ *Почему вы занимаетесь коучингом?*

Возможно, я покажусь вам излишне циничным, но если в ответ на этот вопрос вы услышите: «Чтобы служить людям»,

советую вам насторожиться. Разумеется, это практически обязательная часть ответа, но не весь ответ. Я не собираюсь предполагать, что существует всего одна законная причина для того, чтобы человек стал коучем, или утверждать, что вообще нет людей, по-настоящему горящих желанием служить другим. Однако большинство коучей, с которыми мне довелось встречаться, занимаются этим делом в некотором смысле для себя: они удовлетворяют какую-то собственную потребность. Если коуч не осознает собственную мотивацию, то он не в состоянии подняться над ней, а это неизбежно отрицательно скажется на коучинге (например, создаст зависимость). К тому же, не понимая самого себя, он, скорее всего, не сумеет полностью понять и своего подопечного.

➔ *Есть ли у вас коуч?*

Удивительно, как много коучей в этом мире не имеют собственных коучей... Я не утверждаю, что это должно быть неотъемлемой частью жизни коуча, но мне было бы интересно узнать, почему человек, сознающий ценность коучинга, сам хотя бы иногда не пользуется услугами коуча. Впрочем, если у него нет супервизора, это уже другая, более серьезная проблема.

Приложение 4

УПРАЖНЕНИЯ НА СОВМЕСТНУЮ СУПЕРВИЗИЮ

Цель этого упражнения — обеспечить защиту основных интересов игрока/подчиненного и организации, а также образовательную и восстановительную поддержку коучу/менеджеру.

Приведенное ниже упражнение должны выполнять два квалифицированных коуча. Опыт показывает, что самый лучший способ выполнить его — это предложить, чтобы один коуч задал все вопросы другому, а потом они поменялись ролями. Хотя отклонение от вопросов допустимо, оно должно быть сведено к минимуму.

Контракт

Скажите, чем сейчас важна для вас установленная цель упражнения на совместную супервизию?

Скажите, чего бы вы хотели достичь в ходе этой сессии (дополнительно или более конкретно)?

Скажите, каковы ваши ожидания в отношении конфиденциальности?

Скажите, нужно ли вам еще что-нибудь сказать или сделать для того, чтобы картина была полной?

Сосредоточьтесь на коуче

Скажите, что мне надо знать, чтобы понять вас в настоящий момент?

Скажите, как это (вышесказанное) может отразиться на вашем коучинге?

Скажите, что еще может иметь отношение к настоящей сессии?

Сосредоточьтесь на практике коучинга

Скажите, каким видом коучинга вы заняты в настоящий момент (коучингом прямых подчиненных, формальным, неформальным, индивидуальным, групповым)?

Скажите, беспокоит ли вас что-нибудь в вашей работе коуча?

Скажите, беспокоило ли вас что-нибудь в течение последних трех месяцев?

Сосредоточьтесь на деле

Скажите, на каких коучинговых отношениях/на каком аспекте было бы полезнее всего сосредоточиться?

Скажите, что мне надо об этом знать?

Расскажите о контракте, который вы заключили с игроком/подчиненным (например, его цели, базовые правила).

Скажите, что вы находите наиболее трудным в этом деле?

Скажите, как вы относитесь к игроку/подчиненному?

Скажите, что вы думаете об игроке/подчиненном?

Скажите, что мне надо знать об отношениях между вами и игроком/подчиненным?

Скажите, какова ваша принципиальная стратегия в работе с этим игроком/подчиненным?

Скажите, какую пользу вы приносите организации?

Сосредоточьтесь на принятии мер

Скажите, что, по-вашему, вам надо сделать для игрока/подчиненного в результате этой сессии?

Скажите, что, по-вашему, вам надо сделать для организации в результате этой сессии?

Скажите, что, по-вашему, вам надо сделать для себя в результате этой сессии?

Завершение

Скажите, каким образом я мог бы повлиять на эту сессию?

Скажите, как я мог бы быть более эффективным супервизором для вас?

БИБЛИОГРАФИЯ

Gallway Timoty W., *The Inner Game of Tennis*

Gallway Timoty W., *The Inner Game of Work*

Goleman Daniel, *Emotional Intelligence*

Csikszentmihalyi Mihaly, *Flow and the Psychology of Happiness*

Wilber Ken, *И Brief History of Everything*

Peck M. Scott, *И Different Drum*



ОБ АВТОРЕ

Майлз Дауни — основатель Школы коучинга и ее директор по учебной работе. Убежденный в необходимости дополнения коучингом профессионального менеджмента, М. Дауни разработал систему приемов, навыков и умений, с успехом применяющихся в организациях самых разных отраслей.

Майлз Дауни родился и получил образование в Дублине (Ирландия). В настоящее время живет в Лондоне.

ООО «Издательство «Добрая книга»
119180, г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1.
Подписано к печати 5.03.2008 г. Формат 60х90/16.
Тираж 5 000 экз. Заказ № 1846

Отпечатано с готовых файлов заказчика в ОАО «ИПК
«Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



ОБ АВТОРЕ

Майлз Дауни — основатель Школы коучинга и ее директор по учебной работе. Его убежденность в том, что чистый менеджмент необходимо дополнить коучингом, привела к тому, что М. Дауни разработал систему приемов, навыков и умений, с успехом применяющихся в организациях, работающих в самых разных отраслях. Майлз Дауни родился и получил образование в Дублине (Ирландия). В настоящее время живет в Лондоне.