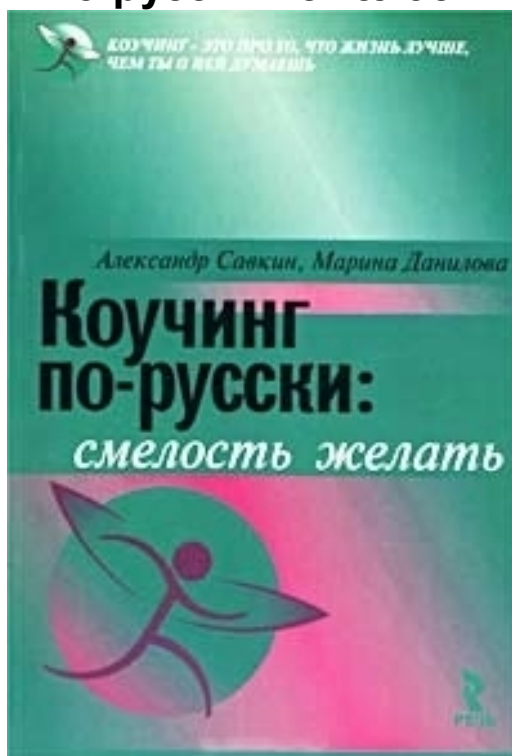


# Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски - смелость желать



## ***Предисловие.***

О чем эта книга? Зачем мы решили написать ее? Что заставило нас это сделать?

В последнее время в России появилось масса информации о коучинге - в основном в СМИ и в Интернете. Разные авторы излагают свой взгляд на это явление. Различные компании предлагают свои услуги - здесь и коучинг как консультирование и коучинг как стиль управления.

Читая все это, мы испытывали противоречивые чувства: радость от того, что формируется информационное поле, происходит знакомство широких слоев населения с коучингом и его пропаганда, с другой стороны - раздражение, когда коучинг преподносится как технология, которой можно научиться за два дня на семинаре.

И мы поняли, что нам есть, что сказать, что наше видение коучинга как явления уже просто не помещается в статьи, что наш трехлетний опыт требует систематизации, обобщения и описания. Внутри нас сложилась настолько полная, разноплановая, многослойная, яркая картина коучинга, что написание книги является уже просто необходимостью.

Важно так же сказать, что все описанное в книге в буквальном смысле пропущено нами через себя. Коучинг для нас это не технология. Можно хорошо играть по нотам, но это вряд ли делает Вас Музыкантом. Коучинг пронизывает всю нашу жизнь и не является просто профессией. Это мировоззрение и искусство передавать это мировоззрение.

Три года жизни под девизом - "Коучинг - смелость желать" - что они для нас? Труд постоянного осознания - а что мне важно на самом деле? что же я хочу? - однажды проснувшись очень трудно притворяться спящим. Врать себе становится очень сложно. И поэтому - полная ответственность за все, что происходит в собственной жизни. А Жизнь -какая она? - яркая, насыщенная, полная разнообразных событий, идей, чувств; очень быстрая - часто мы удивляемся, оглядываясь назад - как много там всего и как быстро и легко претворяется в жизнь задуманное нами. Наши сотрудники перестали чему- либо удивляться - когда звучит очередная "безумная" идея - задается только один вопрос - уточните - когда нам этого ждать?

Целая глава этой книги посвящена тому - что несет в жизнь коучинг и что он отнимает.

Отдельно необходимо сказать о тех, без кого не могла бы появиться эта книга - без наших клиентов и без участников программы обучения "Коучинг как стиль менеджмента". Именно благодаря этой многочисленной компании наших друзей мы получили богатейший практический опыт, который и предлагается вашему вниманию. Огромное всем им спасибо за оказанное нам

доверие и отдельная благодарность тем, кто нашел время, чтобы ответить на наши вопросы и прокомментировать некоторые положения этой книги!

В общем и целом стоит сказать - можно жить без коучинга - отложите эту книгу - Вы спокойно проживете без этого!

Но если для Вас важно быть ЖИВЫМ, или если ваша жизнь кажется Вам не совсем такой, какой Вы достойны и Вам важно ОЖИТЬ - читайте. Здесь нет абсолютно готовых рецептов, но то, что есть над чем подумать - мы Вам обещаем. Эта книга кому-то позволит посмотреть на знакомые вещи иначе, кто-то увидит в ней новые возможности, кто-то откроет целый новый неизведанный мир.

## **Глава 1. Что за слово такое "Коучинг"?**

Эпиграф: "Летать людям вообще-то несвойственно, а я ХОЧУ!"

### **Русского аналога нет.**

Первый вопрос, который нам задают на всех семинарах и презентациях - что такое коучинг? Дайте определение. Объясните. И неужели нет русского аналога этого слова?

Нет! Действительно нет русского аналога этого слова. Мало помогает и перевод. Коучинг по сути своей не является ни тренерством, ни наставничеством, ни психотерапией. Хотя можно найти области пересечения с любым из названных понятий. Особенно, если говорить о принципах.

Можно сравнить процесс появления коучинга с процессом рождения коктейля - смешиваются различные жидкости и в результате рождается совершенно новая. В ней можно различить вкусовые призвуки и аромат ингредиентов, но по сути своей она уже не является ни тем, ни другим, ни третьим.

Первое, что важно сказать - коучинг - вид психологического консультирования.

В последнее время коучинг представлен и как стиль менеджмента. Но об этом как о совершенно особой области коучинга - отдельно.

Говорят, что коучинг лучше испытать, чем объяснить. Легче всего коучинг происходит, когда клиенты нанимают коуча, чтобы помочь установить цели, достичь лучшего качества жизни, изменить что-то, и, чаще всего, просто заработать больше денег. Психотерапевт обычно "спасает" клиента, часто обращаясь к прошлым событиям; коуч уже представляет человека, как здорового и полноценного, и работает в настоящем - то, что мы называем "превосходным настоящим".

Никакое наставничество или психотерапия не позволены в отношениях коучинга, именно его взаиморазвивающий характер играет роль - коуч и клиент обучаются, "прыгая" вместе, не требуя никакого "эксперта" или профессионального тренера. Коучинг - это процесс, в результате которого человек: осознает свое величие; осознает, что он "гигант выращенный пигмеями"; "вспоминает" свой путь, свое призвание и научается следовать ему наполняя свою жизнь смыслом, творчеством и радостью бытия. Однажды нам рассказали притчу о самолетах: на одном заводе делали самолетки. Большие и маленькие. Маленькие и большие. И каждый из них вывозили на аэродром. И у каждого из них был шанс. Они по очереди разбегались по взлетной полосе и ...если взлетали, то становились настоящими, большими самолетами. А если у них не получалось, то им отрезали хвостик и крылышки. И они бегали по аэродрому всю жизнь, туда - обратно, туда - обратно. Коучинг - это процесс, позволяющий несмотря на прежние неудачи обрести свои "крылышки и хвостик" и стать тем, кто ты есть. А "большим самолетам" проявить весь свой огромный потенциал.



### **Коуч, тренер, психотерапевт...**

Можно в качестве иллюстрации взять пример профессионального коуча Дэвида Флека о езде на велосипеде. Предположим, у Вас проблема с ездой на велосипеде. Как поведут себя в этом случае разные специалисты?:

"Психотерапевт спросит, как себя чувствовал едущий, когда он, когда был мальчиком, упал с него - совершит экскурсию в ваше прошлое.

Он уделит пристальное внимание тем моментам, когда вас постигла не удача. Он с сочувствием выслушает вашу историю о падении, о вашей боли, о страхе, стыде, и т.д.. Он постарается воскресить в вашей памяти ваши забытые чувства и желания, реакцию окружающих и те переживания, которые вы при этом пережили. И так далее и тому подобное.



Консультант спросит, как долго Вы позволяли себе кататься на велосипеде, и потом продолжит рассказывать, с серьезным видом, юмором, упоением,- в зависимости от типа консультанта клиенту о велосипеде намного больше, чем он когда-либо хотел знать о нем - у меня был двадцатилетний опыт консультирования, поэтому я могу позволить себе посмеяться над этим.

через игры, упражнения, тесты, задания, мыслимые и немыслимые ситуации, в результате выставит оценку вашей деятельности относительно какой-нибудь системы и даст рекомендации.

А коуч? Он садится на велосипед вместе с вами, и просто спрашивает: "Куда ты хочешь поехать? Как ты собираешься это сделать? О! Ты полагаешь, что это будет работать? Давай попробуем!!! Ну как?! Ты доволен? Нет?!! Гм, может что-то хочешь изменить? Конечно то, что ты предложил, великолепно, но что можно придумать еще. И еще... Создается атмосфера сотворчества: со стороны коуча это "волшебные вопросы", творящие атмосферу безопасности и творчества для клиента. Со стороны клиента это смелость исследования, выбора, принятия ответственности и обретения того уникального способа "передвижения", который присущ только ему, для данного "велосипеда" на данном пути. И в конечном результате это обретения "коуча внутри себя". Коучи хотят, чтобы их клиенты имели больше, делая меньше - то, что мы называем "легкость".

Цель специально организованного процесса взаимодействия коуча и клиента - достижение целей клиента оптимальными (для клиента) путями и в оптимальные сроки. Основные отличия коучинга от других видов консультирования лежат именно в области - КАК. То есть - как, каким образом организуется этот процесс?

Что в нем есть такого, что позволяет заявлять: "коучинг - стопроцентная гарантия результата?" И критерием результативности процесса коучинга как раз и является появление в жизни клиента того, что ему важно.

Уникальное сочетание:

- из психотерапии:

принятия клиента таковым как он есть; создания безопасного пространства для него; отсутствие внесения собственных (коуча) пониманий, моделей, рецептов; помощи клиенту в осознании его картины мира, его ценностей.

- из тренерства:

стимулирования активных изменений; поддержки инициативы, действия; помощи в создании внутренних и внешних стимулов; вызова (то, что по-русски звучит как "слабо?"), совместной деятельности ("давай вместе")

делает коучинг совершенно особенным, необычайно продуктивным и очень привлекательным для тех, кому важно управлять своей жизнью, реализуя свои таланты и способности полностью.

К сожалению, нередко коучинг воспринимают однобоко - как задавание особых вопросов. Часто звучит требование желающих быстро овладеть коучингом: "Научите нас задавать правильные вопросы!"

Да, внешне работа коуча во время сессии, встречи - действительно выглядит как задавание вопросов, но это, то что доступно неподготовленному "зрению".

На самом деле основным инструментом коуча является его собственная личность: его ценности и убеждения, его способности, и лишь на этой основе вырастает мастерство.

Часто мы говорим нашим слушателям - "Ты можешь не знать, о чем спросить сейчас, ты можешь растеряться, но если ты будешь честным и искренним - одно это будет помогать тому, кто рядом с тобой."

### **"Принципиальный" фундамент коучинга.**

Первое и очень важное. Коуч верит в людей. Причем вера эта начинается с веры в самого себя - в собственные силы, в собственный потенциал, в собственную способность достигать того, что важно, находить нестандартные решения. Только веря в себя, ты можешь видеть все это в других и помогать расцветать талантам человека. И эта вера постоянно подтверждаемая личным опытом, постепенно срастаясь со знанием, становится формулой: "Я верю, что я могу" = "Я знаю, что я могу".

Второе и не менее важное, очень тесно взаимосвязанное с первым - доверие к миру. Вера в то, что мир поддерживает нас, когда мы идем СВОИМ путем. Мы знаем: все, что приходит в нашу жизнь имеет глубокий смысл и нужно только уметь его увидеть, осознать, осмыслить, научиться использовать.

И из этого - третье - осознанность. Через осознание - полная ясность относительно того, что я делаю. Как я это делаю. О чем я думаю. Что я чувствую и зачем мне все это надо?

Следующее (четвертое) тоже вытекает из предыдущего: коуч верит, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы, есть решения тем задачам, которые возникают. Соответственно коуч, претворяет в жизнь принцип, о котором говорил еще Сократ: "Каждый человек знает истину. Я выступаю в роли повивальной бабки, позволяя этой истине родиться!"

А это не так-то просто - понять - что тебе действительно важно! Каковы твои истинные цели? Каков именно твой путь - тот, по которому идешь с радостью? Поэтому - пятое - смелость желать,

смелость мечтать, смелость формулировать свои ценности и выстраивать цели в соответствии с ними, не боясь ошибиться, разочароваться и т.п. - один из основных постулатов коучинга. Сначала - "что я хочу, что мне важно?", а лишь затем - "а что у меня есть сейчас?". Коучинг не для тех, кто ставит цели на основе своих нынешних возможностей. Он для тех, кто создает возможности под свои задачи.

Отметим так же уникальное сочетание, баланс между двумя процессами, которые организует коуч - между поддержкой и вызовом. Мастерство коуча состоит не только в том, чтобы клиент осознал, нашел свой путь, но и в организации необходимой и достаточной помощи ему на этом пути, используя как поддержку, так и вызов, определяя с каждым конкретным человеком, в каждый конкретный момент времени - что нужно ему именно сейчас.

На основных принципах строится стройная система коучинга, которая подробнее будет раскрыта в следующих главах. Но, так или иначе рассматривая философскую, идеологическую основу коучинга, мы возвращаемся снова и снова к одному и тому же - мастерство коуча напрямую зависит от того, как он сам проживает свою жизнь, как управляет ею, как пропускает декларируемые принципы "через себя". Поэтому мы еще вернемся к этим вопросам в главе - "Коуч - кто он?"

## **Глава 2. Зачем и кому нужен коучинг ?**

### **"Простой" вопрос.**

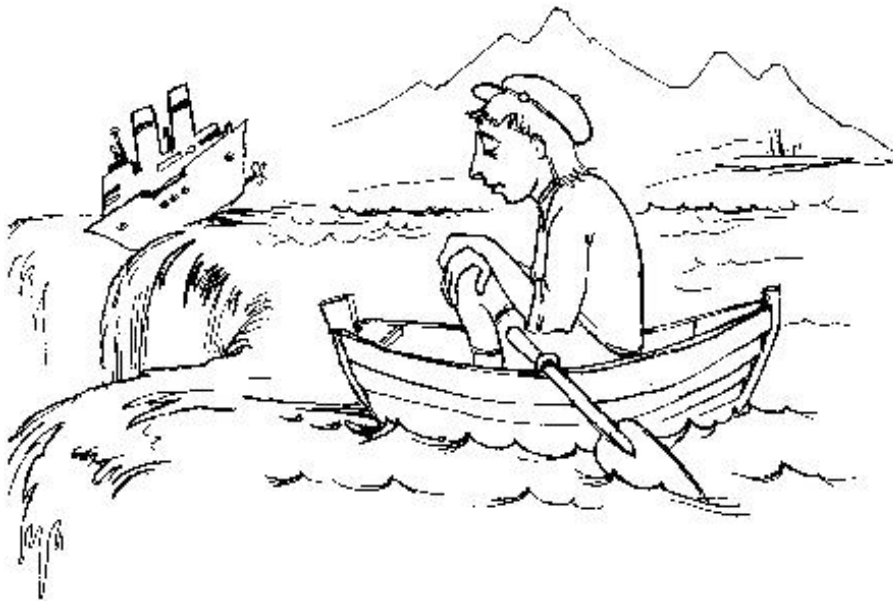
Ладно, товарищи коучи, если вы не способны просто и членораздельно сказать, что такое за "зверь" коучинг, то хоть скажите нам, зачем он нам, опять же, нужен ? Во как! " Сторонник истины"

Очень трудно отвечать на вопрос, ответ на который кажется нам таким простым и ясным. Коучинг?! Это как если бы человек смотрящий сквозь грязное стекло, вдруг взял и вымыл его. "Что изменилось в твоей жизни?" - спросят его. Мы УВЕРЕННЫ, что ничего. У нас такие же окна, как у тебя. Такие же стеклянные стекла, как у тебя. Мы даже смотрим сквозь них, как Ты!!! Мы делаем все, как ты, делаем даже лучше!!!. И если к своему окну можно подвести вопрошающего и позволить ему взглянуть на удивительный, "чистый" мир, то невозможно никого впустить в свою душу, что бы позволить соприкоснуться с той радостью, полнотой, силой, смыслом которые ты обретаешь используя коучинг.

Очень эмоционально и ... растерянно ответил один из наших клиентов, когда мы задали ему этот вопрос. "Когда не было коучинга, был Советский Союз. Было все! Только не было ни масла, ни сахара, ни корицы..."

В очередной раз, задумываясь над этим вопросом, вспоминается притча:

Притча. Однажды тёмной дождливой ночью молодому человеку необходимо было переплыть широкую, быструю реку. Старый рыбак дал ему свою лодку и указал на еле заметный огонёк на противоположном берегу: "Греби на него, сынок, что есть силы, греби, и не вздумай опускать вёсел". И молодой человек поплыл. Сильный ветер дул ему навстречу. Дождь застилал глаза, а он грёб и грёб поперёк течения, удерживая ориентир перед собой. Каждый последующий гребок давался труднее предыдущего. Как вдруг он увидел большой белый пароход, который плыл по течению. Люди на нём пили вино, ели, веселились. Он вгляделся в темноту и увидел ещё небольшое судёнышко, плывшее по течению. И ещё, и ещё... Казалось, весь мир отдался в пасть могучего потока реки. И он вынул из воды вёсла и положил их на дно лодки, и сам лёг сверху. Неопишуемая слабость наполнила уставшее тело, глаза сами собой закрылись и весь разум растворился в мерном движении слившихся воедино человека, лодки и течения. Сладкий сон окутал сознание. Казалось, что сама вечность пришла в гости. Вдруг сон прошёл, уступив место нарастающей тревоге. Какие-то непонятные звуки стали настойчиво проникать из окружающего мира. С каждым мгновением они становились всё сильнее и сильнее. Лодка приближалась к водопаду



Итак, что же приносит в жизнь коучинг? Прежде всего, память своего "маячка". Своей путеводной звезды. Своего предназначения, миссии. Коучинг привносит желание обрести дремлющую внутри каждого силу. И начать двигаться к своим целям, руководствуясь своей внутренней мудростью. Отказавшись от подсказок "специалистов в области, как правильно жить". Коучинг, как бы это не пафосно звучало, позволяет, как минимум соприкоснуться со своей истиной.

Притча. Однажды собрались боги и создали человека. И встал перед ними серьезный вопрос - куда от него спрятать истину?

- Давайте спрячем ее на дне океана!

- Нет, нет! Давайте спрячем ее на обратной стороне Луны. Не скоро они смогут туда добраться!

- Гм! А не спрятать ли нам ее на краю вселенной!

И тогда самый мудрый из Богов сказал. Мы спрячем истину в их сердцах. И я уверен, что они в поисках ее опустятся на дно океана. Они будут искать ее на другой стороне Луны и по всей вселенной, даже не подозревая, что она так близка.

### **Что приходит в жизнь вместе с коучингом?**

Мы попросили ответить на этот вопрос более 70 человек - наших клиентов и участников групп по программе "Коучинг как стиль менеджмента". Ответы были очень разные, вернее разноплановые. Вот некоторые из них



"Коучинг будит в человеке "спящие" ресурсы, помогает распусться бутонам способностей, позволяет проявиться и реализоваться талантам ", - Иван З.

"Удивительное открытие - осознание того, что у человека внутри него самого есть ответы на все вопросы, которые он задает, надо только суметь их найти...", - Наташа А.

"Мир стал разноцветным и я начала фотографировать. Даже не думала, что это перерастёт во что-то серьёзное. Скоро у меня первая выставка", - Наташа Б..

"Даже не думал, что я столько могу успевать. Как второе дыхание открылось. И масса новых идей", - Юра.

"Смысл - вот самое главное приобретение. Смысл, который отыскивается внутри тебя самого, смысл, который как светом озаряет твой путь ",- Павел Н.

" Я заработал много денег. Нет, не много, а очень много! "- Сергей П.

Кто-то отвечал очень эмоционально, кто-то последовательно перечислял свои приобретения и потери. Да-да! Потери! Обретая что-то, ты что-то утрачиваешь. Иначе нельзя. И это многих пугает. Мы боимся потерь. Совсем забывая, что брошенное в почву зерно, навсегда исчезает, превращаясь в хрупкий росток который с трудом узнается в зрелом растении. Так уж устроена жизнь.

Все, что написано о личных приобретениях человека, касается и организации. Когда в организацию приходит коучинг, появляется там и смысл - не просто бизнес ради денег; и начинают использоваться скрытые ранее ресурсы; и гораздо большее число сотрудников испытывают настоящее удовольствие от своей работы.

Но об этом немного более подробно в главах "Коучинг для команд и организаций" и "Коучинг как стиль менеджмента".

### **Энергия из будущего.**

Но перед тем, как спрашивать других, мы задались этим вопросом сами - А что изменилось в нашей жизни с тех пор, как мы стали "пропускать" коучинг, как настоящие естествоиспытатели, через себя? И оглядываясь назад, испытываем, прежде всего, восхищение - неужели этот путь проделали мы? Сейчас с удивлением вспоминаем себя трехлетней давности. Многие вещи тогда казались недоступными, недостижимыми, да вроде бы как и не очень-то и нужными.

А с чего все началось? Позволь похвастаться, дорогой читатель!

- А давай через год у нас будет новых 25 клиентов-организаций! - сказал Александр.

- Давай! А еще мы сделаем новую уникальную программу - "Коучинг как стиль менеджмента", - добавила Марина.

- Через два года мы напишем книгу, - произнес Александр.

- Да, и проведем Первую российскую конференцию по коучингу! - ответила Марина.

И с тех пор началось, в большом и малом: приходит идея, произносится "магическое" "Будет так!", и ВПЕРЕД! Нередко у того, кто слышит очередную задумку другого, возникает мысль: "Не может быть", - но она очень быстро уходит. Потом со смехом мы вспоминаем: "Помнишь, какие у тебя были глаза?". Со временем не только мы, но и те, кто рядом с нами, перестали удивляться нашим фантазиям. Наши сотрудники только напоминают: "Не забудьте нас поставить в известность - что вы там еще придумали? Мы привыкнем к этой мысли". Да и мы многократно убеждались - как просто "плывёт" в руки то, что действительно важно; как через какое-то время "вдруг" все складывается наилучшим образом. Хотели на телевидение - звонок : "Мы решили сделать о вас передачу"; решили, что нам нужно выходить на московский рынок - через некоторое время предложение о сотрудничестве от московской консалтинговой компании; задумали покорить вершину, и "сама собой" сложилась экспедиция на Эльбрус.

И таких примеров множество, подтверждающих, что наши мысли и мечты материализуются, если делаешь то, что тебе действительно важно. В этом случае надо "просто" помочь миру помочь тебе. Огромное количество энергии таится в наших мечтах. Мы создаем все новые и новые планы, постоянно отодвигая горизонт, и движемся вперед, оставляя позади то, что еще недавно казалось совершенно нереальным. Оглядываясь на пройденный путь, совершенно ясно осознаем - кроме достижений, которые можно "потрогать" руками, появилось и стало частью нас одно из самых главных: смелость желать!

Об этом же говорят и другие люди, впусившие коучинг в свою жизнь.

"Коучинг - это энергия из будущего. Коучинг позволил мне определиться в пространстве нашего мира, точно знать свои координаты: Где я сейчас нахожусь? Куда, с кем и с чем я двинусь в следующий миг? У меня появилась уверенность, что я могу моделировать свою жизнь, как того пожелаю", - Ольга.

"У меня прибавилось уверенности. Уверенности в том, что я могу достигать результата. Почему появилась такая уверенность? Потому что в процессе коучинга удалось решить несколько задач, к которым до этого не знал, как и подступиться, это казалось просто невозможным. Появилось позитивное мировоззрение - вера в то, что нереального в этом мире ничтожно мало и все, что мне нужно, я могу получить", - Кирилл.

"Коучинг помогает достичь высоких целей, более высоких, чем ты представляешь себе на данный реальный момент. Работает долго, и тебе кажется, что- то, что ты делаешь - это хорошо, и всем это нравится, и тебе это нравится, и тут где-то в твоём подсознании возникает мысль, что можешь делать лучше. Мысль возникает в подсознании и, в принципе, она никуда дальше не идёт, и в реальные действия она не переходит. Постановка целей, которой занимается коучинг, помогает достать эту мысль из подсознания, проговорить её, прописать, представить себе и просто сделать реальной", - Галина

"Я увидела свои цели и научилась их уважать, иначе, как же уважать себя?" - Наташа.





Но коучинг - это не магия! И, к сожалению, или к счастью, мы не обладаем силой Саи Бабы и не умеем материализовывать желаемое из воздуха, не сходя с места. Смелость желать - только первый шаг, или взлёт. Это невыразимо прекрасное чувство полёта, когда ты позволяешь себе формировать свою мечту, когда ты её творишь, лепишь, рисуешь. Расправляются плечи, глаза начинают блестеть, кажется, вот-вот ноги оторвутся от земли. Да, вот оно - моё! Именно этого я хочу. Именно этого? Это твоё решение? Что ж, посмотрим, что ждёт тебя на пути к ней!

### **Труд, постоянный труд!**

Труд осознания - что я делаю? Как? И зачем? Решено - мне надо туда! Но как не хочется вставать и идти, делая каждый день хоть маленький шагочок. Во время обсуждения этой темы, один участник рассказал притчу, которую он прочитал у Ошо:

Собрал однажды раввин свою паству и говорит:

- Евреи, с этого момента вы можете делать, что захотите: есть, что хотите, пить, что хотите, спать с кем хотите, но, ровно за день до смерти вы должны начать каяться!

Возникла гробовая тишина. И спустя некоторое время один из евреев спросил

- Рави, а как мы узнаем, что до смерти нам остался один день?

- Во! Этого вы никогда и ни за что не узнаете. Поэтому, начинайте каяться прямо сейчас!!!

Ты меняешь отношение к жизни. Меняешь качество ее проживания. Не смотря ни на что! Удивление, а бывает и осуждение окружающих: "Ты что-то вздумал менять? Зачем? Посмотри, как живут другие, ну чего ты рыпаешься! Нет, у тебя ничего не получится! Это НЕРЕАЛЬНО!! вСтыд, чувство вины, особенно в момент между осознанием, что желанно и необходимо, и началом движения к этому - становишься сам себе противен. Уже понимаешь, что происходит, что на самом деле тебе важно, что для этого надо делать, но держит страх. Да и терпение видно ещё не кончилось, не очень ещё достало старое положение вещей. Страшит и неизвестность - а как будет там впереди, а так ли это хорошо, как кажется. Да и потом, когда начинаешь осуществлять задуманное, очень неприятно, когда не выполняешь собственные решения.

невозможно врать самому себе. Ведь ты понимаешь насколько действительно все в твоих руках, неоднократно пережив успех своих начинаний. Тут уж не свалишь на окружающих, на обстоятельство. Здесь просто бесценна роль коуча, который выступает как проводник, не позволяя клиенту свалиться в лень или самоедство. Вместе мы находим оптимальный темп движения к цели так, чтобы это не было травматично быстро или слишком медленно. Но, несмотря на это, потери на пути за птицей удачи неизбежны.

Вот что говорят об этом люди, не свернувшие несмотря ни на что с выбранных дорог:

"Ты становишься инородным органом в своей организации. Коллеги и начальство сначала приветствуют твои начинания, инициативы, а потом вдруг понимают: "Похоже это серьезно! Нам это не нужно." И если ты не на самой вершине пирамиды и не обладаешь достаточными полномочиями, тебя начинают выдавливать, отторгать, как организм отторгает инородное тело", - Владимир.

Да, действительно около 40% участников программы "Коучинг как стиль менеджмента" поменяли работу. Многие из них прошли через попытки изменить что-либо в своей организации, не оставляя какое-то время надежду осуществить свои задумки. Кто-то принял решение сразу уйти туда, где его умения будут востребованы и оценены достойно.

"Коучинг задаёт вопросы и заставляет давать на них ответы. Это непросто, поверьте. Это та нить, которая протягивается между твоими чувствами, мыслями и твоими целями в этой жизни. И эта нить не дает провалиться тебе вниз, в хаос нашей жизни. Быть честным с самим собой и не прятаться в спасительные кусты помогает коуч. Тем не менее, это все равно не всегда приятно", - Марина

### **Лидерство и творчество.**

Делание жизни собственными руками - позиция лидера. Коучинг позволяет стать лидером на все свои 100 %.

Последнее время у нас и особенно за рубежом, особое внимание уделяется проблеме лидерства. Да, да именно проблеме! Много умных, знающих, профессиональных сотрудников. Мало, очень мало настоящих лидеров. Обучая топ менеджеров и менеджеров среднего звена коучингу как стилю менеджмента, мы проводим одно простое, но очень показательное упражнение. Мы просим участников встать в круг, завязать глаза. В руки вручается веревка. И мы

просим их , сохраняя тишину, из веревочного круга построить квадрат. Что тут начинается! Кто-то впадает в растерянность, и остается в ней на протяжении всего упражнения. Кто-то натягивает веревку перед собой и замирает. Кто-то, "самый продвинутый" делает перед собой прямой угол и оберегает его до конца упражнения. При этом в квадрате наблюдается до семи прямых углов. Выглядело бы это потешно, если бы не боль, которую мы испытываем каждый раз. Это упражнение можно сделать только в том случае, если кто-то возьмет на себя ответственность за его выполнение и творчески подойдет к решению задачи. Проявит себя лидером! В данном случае:

- Сообразит, как можно построить квадрат в полной тишине, и ничего при этом не видя

- Найдет в себе смелость организовать процесс построения и взять ответственность за результат.

Но даже топ менеджеры крупнейших компаний отказываются проявить свою активность. Они начинают нарушать правила: говорить, подсматривать, давать правильные, заметьте правильные, советы. Но даже когда алгоритм действия становится ясен всем, никто не берет на себя ответственность за внедрения его в жизнь. Почему? Не было персонального приказа!!! И на сколько радикально меняется ситуация, когда подобное упражнение дается в конце обучения. Приятно осознавать, что обучение коучингу, не смотря на то, что не делается акцент на лидерстве, тем не менее, возвращает это качество в людях!

"Я - творец своей жизни, когда сама осознанно выбираю куда, зачем и как мне идти. Это так приятно сочинять мелодию своей жизни. Если я позволяю себе сплавляться по течению, то становлюсь исполнителем, исполнителем кем-то придуманной пьесы. Ужасно надоело играть чужую музыку", - Елена.

Одиночество - другая сторона медали под названием "Ответственность за свою жизнь".

Многие вещи становятся ясными и простыми, как на ладони. Становится просто не о чем говорить с другими. Просто так "базарить" неинтересно, скучно. Перебивать косточки, смаковать подробности, обсуждать проблемы - пустая трата времени.

"Раньше я занималась хождением по кругу: по подругам за жалостью, по коллегам за помощью и сочувствием. И ничего не менялось. Я увидела себя со стороны. Я изменилась, я стала делать вещи, которых от меня не ожидали, я стала чаще позволять себе говорить, что чувствую и ощущаю. Все удивились. А мне стало скучно с теми людьми, которых раньше считала друзьями. Я увидела зависть в глазах некоторых из них, в других - недоумение, раздражение. Они почему-то не радовались тому, чему радовалась я. Однажды я оглянулась вокруг и поняла - я одинока. Было страшно - вдруг это навсегда?"

В общем-то, все так живут и без коучинга! Что-то приобретают, что-то теряют. Когда ты начинаешь управлять этим процессом, жизнь становится яркой, наполненной чувствами, новыми ощущениями, впечатлениями, событиями. Со всего вокруг как будто стирается пыль, и краски становятся живыми, играющими на свету, прыгают солнечные зайчики, которые радуют и щиплют глаза при этом. Невыразимое удовольствие испытываешь от того, что делаешь то, что действительно хочется, и радость от приобретения того, что тебе важно. Появляется способность создавать вокруг себя пространство, притягивающее нужных тебе людей по принципу "подобное притягивает подобное".

### ***Глава 3. Личный коучинг: любишь кататься – люби и катайся.***

#### **Коуч и клиент - мы нашли друг друга!**

Мы уже писали о том, что коучинг для тех, кто любит жить, кому важно развиваться, ставить достойные цели и достигать их, кому важно привнести в свою жизнь любовь, достаток и радость, для тех, кто не боится мечтать смело, ярко, красиво и делать свои мечты реальностью.

Как же находят друг друга эти два человека: коуч и его клиент?

Бывает по-разному: рекомендовали друзья , знакомые; пришел на презентацию обучающей программы - решил, что учиться не буду, а вот проконсультироваться попробую; очень часто руководители и менеджеры обращаются с заказом, касающимся изменений в организации или обучения сотрудников и в процессе взаимодействия с коуч-консультантом принимают решение и об индивидуальной работе.

На данный момент основными потребителями коучинга являются люди с достатком выше среднего. И не столько потому, что это не предмет первой необходимости, да и стоит недешево. Сколько потому, что среди этих людей много тех, кому близка философия коучинга, для них важно

достигать поставленных целей, наполняя свою жизнь смыслом и радостью. Среди них много оптимистов, тех кто смотрит на жизнь в позитивном ключе.

Как в известной притче:

Два человека идут по пустыне, изнемогая от жажды. Оба молят: "Господи, хоть немного воды!!!" Находят фляжку, наполовину заполненную водой. Один восклицает: "Спасибо, Господи! Целых полфляжки воды!" Другой возмущается: "Надо же - всего половина! Какая сволочь выпила полфляжки?!"



Наш клиент - первый. Эти люди и без коучинга являются созидателями, творцами. Коучинг для них - инструмент, помогающий минимизировать затраты; а коуч - как настоящий друг, который не станет врать и приукрашивать, а поможет найти максимально эффективные пути.

К коучу обращаются с самыми разными запросами: от как повысить качество жизни в целом, в чем смысл жизни; до более конкретного и четко сформулированного: построение карьеры, реорганизация бизнеса, улучшение отношений с родными и близкими людьми и др..

Спектр обсуждаемых вопросов очень разнообразен, но в каждом случае затрагиваются разные сферы жизни клиента. Это связано с тем, что внесение изменений в одну из областей не может не затрагивать соседних. Поэтому намечается спектр областей, в которых важно получить изменения, выделяются приоритетные, то есть те изменения, которые в нужном направлении, влекут за собой желаемые изменения в оставшихся. Важно найти необходимый баланс и учесть возможные риски.

В соответствии с этим невозможно переоценить значение установления доверительных отношений между коуч-консультантом и его клиентом. Кроме того, что безусловно обеспечивается конфиденциальность, без доверия человека как коучу лично, так и его профессионализму вряд ли взаимодействие будет эффективным.

Коучинг проходит в виде встреч "один на один". На западе широко практикуется и коучинг по телефону и даже по электронной почте, но, по ряду причин, связанных в том числе и с нашим менталитетом, в России это не приживается. В нашей культуре приняты разговоры "по душам", о сокровенном, "с глаза на глаз" в буквальном смысле этих слов. Мы научены горьким опытом не доверять словам. Нам важно видеть собеседника, чувствовать его, понять через непосредственное восприятие - кто он? Какой? Свой или так себе. Кроме того, россияне эмоциональны и, в большинстве своем, открыты в проявлении своих эмоций, они являются для нас очень важным компонентом любого общения - по телефону, тем более по электронной почте все это не передашь и не увидишь. Особенно важны первые личные встречи для установления тех самых доверительных отношений, о которых мы писали выше.

Телефонные и электронные сессии могут использоваться, когда клиент и коуч "провели вместе" какое-то количество времени, уже достаточно хорошо понимают друг друга, когда выработался комфортный для обоих и эффективный стиль взаимодействия. Основной целью этих сессий чаще всего является поддержка клиента на пути внедрения в жизнь принятых решений.

Частота и примерное количество встреч для коуч-сессий определяется на первой встрече, качество - исключительно достижением поставленных целей. Бывают случаи, когда достаточно

одной часовой консультации, чтобы необходимые решения были найдены и сформулированы (спланированы) конкретные шаги.

### **СВОЙ путь.**

Как правило, первая встреча посвящается тому, чтобы клиент осознал важность, истинность и необходимость для него того, что он хочет получить.

Зачастую это очень сложно. Наше истинное "хочу" завалено в нас чужими: должен, обязан, необходимо, первоначально, "жизненно важно" и т.д. Мы теряем с годами связь со своим предназначением, своей внутренней мудростью, силой, превращаясь в "нечто", забыв о том, кем являемся по сути своей. Но даже в этой ситуации наша сущность продолжает настойчиво напоминать о себе, только не на языке желаний наполняющих нас радостью, а через апатию, печаль, беспричинную грусть, депрессию, лень. Мы разучаемся чувствовать себя, и начинаем думать о себе, не подозревая о том, что в "нашем" думании почти не осталось нас. Часто, на занятиях по подготовке коучей, мы просим участников, ответить на три вопроса. Первый - какими им важно стать. Практически все пишут об одном и том же: Красивыми, умными, счастливыми, открытыми, доверяющими, жизнерадостными, играющими, добрыми и т.д.. Второй вопрос - "Что для этого надо иметь?" В этом списке появляются: Знания, опыт, сила, умение, "крыша", хорошая работа, связи, друзья, незаурядная воля, цель и т.д.. И последний вопрос - "Что для этого надо делать?" Предлагаемые ответы: научиться манипулировать людьми, держать удар, купить дом, машину, открыть собственный бизнес, создать имидж, не показывать, что тебе плохо, уметь бить первым, защитить кандидатскую и т.п.. После чего просим сравнить первый и третий списки. Практически всегда участники переживают состояние легкого шока от несовместимости того "какими нам важно быть" ,и того "какими мы должны для этого стать". Когда удивление от открытия ослабевают, "вдруг" вспоминается, что мы уже однажды имели то, к чему так стремимся, и это было с нами, когда мы были детьми. И нам совсем не надо было иметь машину, и для того что бы нас любили, совсем не надо было "чего то стоить". Но с годами мы понемножку, по чуть- чуть предаем себя. И в этом состоянии мы пытаемся что-то хотеть, чего-то достигать, чему-то радоваться. Ставя цели, в надежде обрести "потерянный рай" - стремимся к ним, преодолевая мыслимые и немыслимые преграды. И вот цель достигнута! То, о чём мечтал, к чему стремился столько месяцев (лет) стало реальностью, но то, ради чего это всё было сделано, не принесло самого главного - состояния полноты, радости, счастья. Человек приобретает машину, в надежде обрести комфорт; квартиру в надежде нормализовать отношения в семье; путёвку за границу в надежде отдохнуть. Приобретения появляются, а надежды рушатся, как карточный домик, оставляя неприятный привкус безысходности. Возникает ощущение бессмысленности происходящего. К. Кастанеда говорил: " Все пути бессмысленны, абсолютно все!!! Но есть единственный путь - путь сердца. Он такой же бессмысленный как и все остальные, но по нему идешь с радостью!" Когда человек осознал свой путь и следует ему - жизнь наполняется смыслом. Коуч на первых встречах помогает найти, "вспомнить" этот путь и только тогда ставятся цели, соответствующие этому пути. На этом пути нет целей которые я "хочу" достичь. Там есть только цели, которые мне "важны". Именно важность, а не то, что называется "хотеть", "попробовать", "постараться" и т.п.... Иногда для большего осознания различия между "важно" и "хочу" во время встречи мы просим клиента взять в руки какой-нибудь тяжелый предмет, например стул, поднять его и "хотеть" поставить. Причем прошу очень хотеть, изо всех сил "хотеть" это сделать. Почти все сразу ставят его на пол, на что следует мягкое возражение: "Вы поставили, а я прошу хотеть поставить". Как правило, через несколько попыток приходит осознание того, что когда ты хочешь, то попросту тратишь силы, энергию, время, но... ничего не меняется. Сколько раз мы хотели учить языки, бегать по утрам, худеть и т.д.? Ты либо делаешь, либо нет! Без иллюзий, без самообмана. Делаем же мы, выкладываясь на 100 процентов тогда, когда нам важно то, что нам надо.

Часто нам кажется, что некоторые вещи сами собой разумеются - ведь все хотят одного и того же: счастья, богатства, любви. Но как говорилось в известном фильме: " Что такое счастье - каждый понимает по-своему."

Когда человек идет "чужим" путем, то испытывает взлеты и падения. На пути сердца" так же есть взлеты и падения, но, как правила падения во втором случае "намного выше взлетов первого варианта".

### **"Цель в жизни. "А оно тебе надо?"**

"Ни один ветер не будет попутным, если не знаешь куда плыть."

Существует притча, согласно которой старику, едущему в автобусе, надо было выходить, но, как на зло он ехал в час пик, да и стоял далеко от двери. И ему не то, что бы двинуться, а вдохнуть - выдохнуть было сложно. Но вдруг кто- то побежал перед автобусом. Водитель резко нажал на тормоза. Пассажиры ругаясь, по инерции хлынули вперед, а наш старик, воспользовавшись

случаем сделал шаг к двери. Через некоторое время автобус наехал, на какую то, колдобину. Все опять качнула и опять волна недовольства прокатилась по салону. А наш старичок еще шажок сделал. Еще пара "неприятностей" и он стоял у двери. Мораль: как бы жизнь тебя не трясла, (главное что бы хоть как то потряхивала) если ты знаешь, чего хочешь, то воспользуешься любым шансом, что бы приблизиться к желаемой цели.

О целеполагании написаны тома, созданы десятки тренингов. Кажется все давно известно, но! По прежнему далеко не каждый утруждает себя таким пустяковым занятием, как, осознав чего же хочется, поставить себе цель и ... "вот оно счастье". Что-то дает сбой в человеческой природе. Давайте еще раз посмотрим на этот загадочный механизм, который оставляет нас на уровне "и так не плохо" и не позволят перейти на уровень "от хорошего к лучшему". Часто мы просим своих слушателей составить список причин, по которым надо ставить цели. И через двадцать минут на флипчарте появляется внушительный перечень включающий в себя: радость, саморазвитие, самоуважение, "что бы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы" и многое, многое другое. На другом листе просим написать причины, по которым цели ставить не надо. И каждый раз второй список в 1.5 - 2 раза оказывался длиннее первого, вызывая немалое смущение и .. "довольного мурлыканья". Еще бы, ведь бесцельная жизнь такая аппетитная: отсутствует боль неудач, не надо тратить энергию, гарантия отсутствия ошибок, никто тебя не осуждает, не завидует, комфорт, легкость и многое, многое другое. Незаметненьким человечком быть очень выгодно. Как бы ни было плохо, в нас огромный запас "прочности" и мы приспособляемся, научаемся получать "кайф" от того, где мы находимся. Научаемся находить выгоды и пользоваться ими. Ведь любое движение вперед не является гарантией, что там будет лучше! А если вдруг будет, то, что я с этим буду делать!!! А в моей "плохости" все родное и знакомое, привычное и понятное. Мы живем, как бессмертные существа, полагая, что мы успеем это сделать потом, завтра. Совершенно забывая, что завтра, особенно в наше безумное время, может не наступить. Но даже осознание этого, озаряет нас на мгновение, и мы вновь погружаемся во мрак. Интересны с этой точки зрения результаты исследований, которые были получены после общения с людьми, которым по разным причинам, был поставлен не верный, но смертельный диагноз. Почти у каждого в голове произошла переоценка своей жизни и многие из них сказали: "Господи, если бы совершилось чудо и я бы остался жить, я бы изменил свою жизнь!!!" И вот совершилось "чудо". Принесены извинения. И, что? Ничего. Практически все вернулись к своему привычному образу жизни.

Как писал Виктор Санчес, на человека действуют две силы, одна ведет его вперед, придавая уверенность в том, что все будет хорошо, а другая тащит назад, тормозит, останавливает. Чтобы пережить эти знания на физическом уровне мы, обеспечивая безопасное пространство, предлагаем участникам пробежать 100 метров с завязанными глазами во всю свою мощь.

И каждый после этого упражнения рассказывает, как он буквально физически ощущал эти силы. Одна "говорила": "Давай, вперед! Докажи себе. Попробуй! Это безумно интересно! У тебя получится!!!. И другая: " Ты сошел с ума! На тебя все смотрят! Не позорься. А если ты упадешь? Сломаешь себе ногу, шею, позвоночник!!!! Даются дополнительные инструкции и каждый совершает еще несколько попыток, улучшая качество и скорость бега. И вот наступает торжественный момент, когда участники бегут во всю мощь ведомые единой силой, вперед к победе. На телесном опыте записывается опыт трансформации "отрицательной, тормозящей" составляющей, в поступательное движение к победе. Многие при этом переживают трансперсональное ощущение "полета в серебристом туннеле". Возникает вопрос, а существуют ли цели, которые способны таким образом "манить", "энергетизировать" человека, что бы тормозящие силы уменьшались или трансформировались? Существуют ли способы, кроме явного страха смерти, которые способны помочь нам проснуться и начать двигаться? К счастью да! Если эта цель стоит на пути, по которому человеку суждено пройти, на пути сердца. В этом случае цель из будущего вдохновляет, манит, притягивает. Возникает удивительное ощущение того, что из будущего идет энергия, которая позволяет вам в настоящем преодолеть то, что "простому смертному" кажется нереальным. Коуч помогает осознать, или как говорят клиенты, вспомнить, свой путь сердца и прочувствовать, а вслед за этим и понять, что мне важно и что для этого надо делать, какие цели ставить и каким образом их достигать.

### **Встреча с "внутренней мудростью".**

Работая с клиентом, коуч помогает ему создать свой, неповторимый способ осознания того, что важно человеку. За годы работы накопился огромный багаж приемов, секретов и секретиков, которые с успехом использовались на практике. Каждый из них позволил организовать клиенту встречу с его истинными желаниями. Помог соприкоснуться со своим внутренним миром, услышать голос внутренней мудрости и в безопасности следовать ее совету. Все эти приемы, (

способы), можно, условно разделить на три группы, в зависимости от того какое полушарие является ведущим у человека.

1. Для левополушарных, "умных людей", т.е. тех, кому важно четко понимать, что и как происходит, видеть причинно-следственные связи, законы и закономерности, наиболее результативными оказывается подход в котором задействован анализ: своей жизни, тех ситуаций, в которых оказывался человек и к каким результатам они привели. Сравнение своих ценностей с ценностями других людей. Осознание целей тех, кто является авторитетом и "примерка" их на себя и т.п..

2. Для тех, кто способен "одинаково чувствовать и думать", рекомендованы техники, в которых уживаются "ум и безумие". Человек, выполняя задание, получает новый чувственный опыт, который переводит на уровень осознания, получая ответы, на интересующие его вопросы. Приведем несколько примеров, которые использовались нашими слушателями.

Пример 1. Слушательница, каждый раз, когда ей важно переосмыслить происходящее в ее жизни, сделать необходимую корректировку целей идет на кухню и позволяет своим рукам "случайно" взять предметы, которые "знают" ответ на поставленные ею вопросы. Все это она складывает в рюкзак и едет в лес, где разведя костер и достав своих "помощников", разложив их рядом с собой, устраивает спектакль: разговаривает с ними, садится на их место и представляет себя этим предметом, от лица которого продолжает вести беседу, поет, танцует... И всегда приезжает обновленная, с четким пониманием, что ей важно на текущий момент жизни.

Пример 2. В результате коучинга мужчина сказал: "Я знаю, что мне необходимо сделать. Я знаю, как я получу ответ о смысле моей жизни! За моим домом стоит заброшенная трамвайная остановка. Перед ней остатки рельсов. Трамваи здесь уже давно не ходят. Я пойду, вечером, на эту остановку, сяду, и буду ждать "своего трамвая!" Он пошел и сел и стал ждать. И за несколько часов, которые он провел там, перед его взором прошли кадры из его жизни. И были слезы, и была печаль и боль, от того, что уже нельзя изменить и вернуть, и пришло осознание того, что он терял за суетой, от чего бежал, откладывая на потом. Пришло осознание глубинных ценностей, которые он столько лет игнорировал...

3. Для правополушарных ("сумасшедших"), людей, которые "думают чувствами". Эти люди способны, минуя осознание, трансформировать чувственный опыт в конкретный результат. Здесь способы получения ответов на поставленные вопросы похожи, а зачастую и являются, ритуалами. Сюда относятся: общение с деревьями, животными, ритуальные многодневные уединения в безлюдных местах, дыхательные техники, медитация, закапывание на ночь в землю и многое другое. Сопутствующие этому подходу трансперсональные явления скорее норма, чем исключение.

Каждое лето, для своих сотрудников и слушателей мы организовываем выезд в Карелию. Перед поездкой группа совершает недельный пост с выполнением ряда упражнений. По прибытию на место, все участники рассредоточиваются, так, чтобы не видеть и не слышать друг друга. По определенным правилам выкладывают круг из камней. Входят во внутрь этого круга и четверо суток остаются внутри его, при этом ничего не едят. Подробнее об этом можно прочитать, в замечательной книге Линды .....

Приведем отрывки воспоминаний участника, который был уверен в своей левополушарности и тем не менее, как настоящий испытатель "рискнул" испробовать новый метод поиска собственной истины. Он принял участие в нашем четырехдневном паломничестве.

"Место найдено. Теперь следующий этап - создания священного круга. Его делаешь из камней, которые притягивают тебя, и к которым притягиваешься ты. Я иду с расфокусированным, как меня учили на вводном семинаре, взглядом. Мой уставший объяснять необъяснимое мозг тихо присутствует при этом процессе, приятно не вмешиваясь в происходящее. Я подхожу к камню и начинаю с ним говорить. Я прошу его о поддержке, о мудром совете, о помощи и защите в эти четыре дня. Я прошу сначала очень тихо, слегка смущаясь происходящего, но голос удивительно быстро крепнет. Становится сильным и громким. И звучит из глубины души, поражая меня своей искренностью и правдивостью. Я с удивлением и восхищением слушаю сам себя, не веря в то, что это говорю я! Усталость и раздражение исчезают практически мгновенно, уступая место легкости и забытому чувству гармонии. Я ощущаю родство камней и как что-то живое прижимаю их к своей груди, бережно относя на место. По мере выстраивания круга, "выстраивается" внутренняя уверенность в благоговорности того, что должно будет произойти в ближайшие дни. Как если бы на мгновение удалось заглянуть в будущее, заглянуть, но не запомнить, что и как будет, только уловить общий аромат. Наступает томительное и радостное ожидание!!!

Утро третьего дня. Ночью было холодно - почти ноль. Спальник сырой. Одежда сырая. Мерз всю ночь. Почему не жег костер? А собственно, почему не жег костер? Мыслей по этому поводу много, но факт остается фактом. Уснул перед рассветом на пару часов. Пора вставать. Вылез. Впервые все мое существо взбунтовалось. Все! Абсолютно все!!! Я почувствовал дикое и беспросветное единство себя самого. Единство в ярости, злости, ненависти к себе и ко всему происходящему. С издевкой в голосе я прокричал свой вопрос к Тому, кто якобы здесь со мной и

все знает. Прокричал и замер. Я стоял, практически не дыша, и ждал. Абсурднее ничего не придумать. Еще мгновение назад я был уверен в том, что стал "жертвой" глупой игры в духовность, а сейчас стою, зная, что что-то произойдет. Только бы не пропустить, только бы узнать, заметить и еще множество напоминаний и предупреждений со стороны моей заботливой головы. Я всматривался сквозь туман и деревья в ...никуда. Просто напряженно всматривался и вдруг прямо перед моими глазами стал появляться диск солнца! И стайка птиц, пересекающая диск в разных направлениях, на мгновение, вспыхивая своими перышками, неумолимо приближаясь ко мне, наполняя округу звенящим разноголосием. Все ближе и ближе и вот вокруг меня твориться что-то невообразимое. Пичуги разных размеров и цвета. Поющие и кричащие. Летящие и прыгающие. И все как одна - ищущие. Вдруг в полуметре от меня села серенькая птаха и стала внимательно меня рассматривать. Секунда, другая, ..., пятая. Птичий фронт прошел сквозь меня, а она все продолжала сидеть и смотреть. "Не верю, не верю, не верю. Все это совпадение. Бесспорно красивое, но совпадение". Прощальное, короткое щебетание, взмах крыльев. И я остаюсь один. Верный себе. Верный своим знаниям о том, как и что в этом мире. Немножко больно. Немножко грустно, но немножко. Чудо так не выглядит! Оно выглядит по-другому! Как? Повторяю: "По-другому!!!". И вообще, пора пить воду. Битва разуму проиграна. Пока проиграна. Но к счастью, подобные встречи не проходят бесследно. Они как будто накапливаются где-то в глубине души, чтобы, окрепнув в один прекрасный момент, когда ты опять чуток устанешь, изменить тебя и окружающий мир. Один раз - и навсегда!

Если сказать "просто", то искусство коуча, на этом этапе работы, помочь клиенту создать тишину внутри себя, и в этой тишине задать вопрос и услышать ответ. Никогда не забуду встречу с Свами Ди Брахмдевом, которая состоялась в Санкт-Петербурге. Свами рассказывал о том, что мы забыли себя и очень важно вспомнить кто мы, откуда и зачем пришли на эту планету. Для этого необходимо уметь создавать внутреннюю тишину и в этой тишине позвать свою душу. И если вы это сделаете всем своим сердцем, то она обязательно откликнется на ваш зов. Все было очень поэтично, красиво, но среди участников встречи был молодой человек, по имени Николай, которому было очень важно знать, что такое душа, где она живет, что есть тишина внутри и вообще почему душа должна откликаться, когда он ее позовет? Внимательно выслушав эту серию вопросов Свами, узнав имя говорящего, вдруг замолчал. Он молчал минуту, две, пять, пятнадцать. В это время в зале происходило невероятное. Сначала все сидели и чего-то ждали, потом вдруг задвигались, завертели головами, чтобы посмотреть, кто и как реагирует на происходящее, раздались шепотки "знатоков" и "комментаторов" о происходящем, еще какие то шевеления, недовольства, взгляды на часы, охи и вздохи. Спустился десять минут зал сам собой стал успокаиваться и спустя немного воцарилась омывающая, мягкая, комфортная тишина. Все перестали чего-то ждать. И в это полной тишине вдруг из уст Свами прозвучало одно слово: "Николай!". "А!!", ответил тот, вскочил с места и сделал шаг навстречу к Свами. Шагнул и замер. "Вот так, - сказал Свами, и твоя душа, откликнется тебе и сделает шаг навстречу, когда ты создашь тишину и позовешь ее."

На этом же этапе коуч всячески поощряет смелость клиента позволять себе мечтать, чувствовать и видеть себя в желаемом будущем. Он создает условия, в которых тот знакомится, примеряет на себя желаемое будущее, которое, с его точки зрения, наполнит его жизнь радостью и смыслом. Очень многие смотрят на свое будущее с позиции настоящего. Они как бы оценивают то, что у них есть: возраст, таланты, способности, образование, грехи, неудачи, достоинства. И "обогащенные" этими знаниями, прикидывают, на что они могут рассчитывать. В коучинге совершенно другой подход. Сначала осознаешь, что тебе важно, а уж только потом проводится анализ того, что есть и что надо приобрести, а от чего отказаться, для того, что бы прийти к желаемой цели.

### **Экологическая проверка.**

Анекдот. Скачет ковбой по прерии. Вдруг окружают его индейцы. Ковбой говорит сам себе: "Все, доездили! Теперь мне конец!" Тут явственно слышит свой внутренний голос: "Не бойся парень. Это не конец! Убей вождя!!!". Ковбой выхватывает кольт и, бац, вождю в лоб. "Вот теперь тебе точно конец!" - прокомментировал события внутренний голос.



Итак, все вроде бы клиентом проделано, осознанно. Выбрана нужная цель. Но и здесь есть чем заняться коучу. А именно проверить "первичность" или "первопричинность" цели. Именно "первичность" поставленной задачи зачастую не осознается клиентами. Мужчина хочет заработать много денег, а на самом деле ему нужна безопасность. Женщина принимает решение построить карьеру, а причина - заглушить боль, связанную с разрывом с мужем и т.д. Человек выдвигает цель. Когда начинаешь её исследовать, выясняется, что истинная цель лежит глубже. Ситуация похожа на реальный случай из жизни. Когда на один из заводов пригласили изобретателя и попросили решить следующую задачу.

Задача. В ванной с химическим раствором, после специальной обработки, моют детали. При этом по цеху идет такая вонь, что работники отказываются работать. Придумайте "эдакий дезодорант", что бы побрызгал и все - уже не так плохо пахнет.

Поскольку изобретатель был профессионалом, он не стал решать поставленную перед ним задачу, а рассмотрел вопрос глубже. Почему возникает этот запах? Ответив на него, он предложил конкретные действия по решению причинной задачи - устранения дурного запаха, а не той, что перед ним поставили - "придумать дезодорант".

Пример. Менеджер (руководитель отдела внутреннего контроля, занима) выдвигает задачу: необходимы навыки презентации отдела, результатов его работы - ему и его подчинённым.

При исследовании цели постоянно произносится слово "ответственность". На вопрос - что означает это слово в контексте задачи? - выясняется, что речь идёт о том, что от результатов работы отдела внутреннего контроля зависят результаты работы компании в целом. Задача отдела состоит в консультировании других подразделений для оптимизации их работы и профилактики рисков, оптимизации их взаимодействия. В компании же отдел внутреннего контроля воспринимается сотрудниками других отделов скорее как полицейский, его цель воспринимается как поиск недочётов и ошибок.

Таким образом, изначально происходит подмена истинной цели: позиционирование отдела внутри компании, как консалтингового, а не контролирующего.

А один из возможных путей к нему - получения навыков проведения эффективной презентации

Когда происходит обналичивание истинной цели, становится ясно, что решение изначально заявленной задачи не обеспечивает её достижения или обеспечивает не на 100%. Становится ясно, что необходимы еще ряд мероприятий. И как минимум одно из них - изменить название отдела. Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Вряд ли отдел "внутреннего контроля" можно будет презентовать, как консалтинговый, т.е. помогающий, советующий.

Осознать, соприкоснуться с причиной равносильно обретению корней, которые будут питать энергией, позволяющей обрести то, что действительно важно в жизни. Осознание причин не означает то, что человек обязательно поменяет свою цель. Это означает только то, что он сознательно делает этот шаг, принимая ту цену, которую возможно ему придется заплатить. Все изменения в жизни человека сопряжены с необходимостью отказаться от чего-то привычного, обжитого, известного. Человек ответственно делает выбор и тем самым страхует себя от разочарования, которое может возникнуть на "вершине покоренной горы от мысли, что "настоящая" вершина другая!"



Очень часто мы осознаем все "плюсы" и "минусы" обретения желаемого, но, не смотря на это, не двигаемся, даже если цель очень заманчива и безопасна. Коуч помогает осознать уровень необходимости движения именно к этой цели и того, насколько важно начинать двигаться именно сейчас. Это очень похоже на революционную ситуацию: изменения происходят, когда "верхи" уже не могут, а "низы" уже не хотят. Для того, чтобы появилась энергия, силы, двигаться к цели, клиенту важно осознать - насколько "революционна" ситуация внутри него.

### **Почему я до сих пор здесь?**

На следующем этапе коуч помогает клиенту осознать реалии сегодняшней ситуации, определить ту "точку", в которой он находится относительно обозначенной цели. Рассматривается и тот опыт, который его в эту точку привел: все достижения и все ошибки. Роль коуча на этом этапе состоит и в том, чтобы клиент извлек необходимые уроки из прошлых ошибок и этот процесс прошел максимально безболезненно для клиента. Так же для многих бывает сложно увидеть и признать значимость собственных достижений, хвалить себя в России не принято.

Выявляются также внешние и внутренние препятствия, мешающие клиенту достигнуть желаемого. И если внешне человек обычно в состоянии описать сам, то выявить внутреннее самостоятельно очень сложно. В этой ситуации сам себе коуч приблизительно то же самое, что сам себе стоматолог. Каждый из нас буквально напичкан разного рода убеждениями, которые в определенных жизненных ситуациях получили подтверждение в своей истинности, выручили, помогли и даже спасли жизнь, но в данный момент могут мешать развитию. Это те убеждения, которые не подвергаются цензуре внутри нас. Это истины, на которые опирается личность. Наша внутренняя "Святая". Но чаще всего это похоже на памперс, который вырывает в раннем детстве, но как странно выглядит в зрелом возрасте.

Пример. На консультацию пришла женщина с двумя дипломами о высшем образовании, работающая на трех работах. Она сформулировала свою цель, как проблему. Проблему отсутствия денег. "Послушайте, - сказал я ей, - если бы я сейчас открыл форточку, а в нее влетел поток "зелененьких", что бы вы стали делать?". "Как, - возмутилась она, - эти грязные деньги будут касаться моего тела!". Ограничивающим убеждением этой клиентки являлось то, что "деньги - грязь" и как бы она ни старалась на сознательном уровне зарабатывать деньги, ее неосознанное убеждение, делает все, что бы "грязи" в жизни было столько, сколько необходимо для простого выживания.

Часто в процессе индивидуального коучинга достаточно с клиентом поделиться знанием, чтобы нейтрализовать действие в нём ограниченного убеждения. Иногда надо принять его, что бы в следующий момент нейтрализовать.

Пример: Молодому руководителю дали в подчинение отдел, который занимается производством. Эта должность активизировала ограничивающее убеждение: "Я должен разбираться во всех технических мелочах?" Возник страх, который его сковал. Лишил сна. Уверенности. Энергии. Он был убежден, что его начнут оценивать как специалиста, а не как менеджера. Ниже приводится отрывок из беседы с ним.

- Ты действительно уверен, что тебя начнут оценивать, как специалиста?

- Абсолютно!!!

- Хорошо. Если для тебя это так важно, как ты полагаешь, существует ли какой-то промежуток времени, на "вход в должность", в течение которого сотрудники лояльно относятся к "незнаниям босса"?

- Да, конечно.

- В твоём случае, на твоей должности, это приблизительно сколько?

- Я полагаю 5-6 месяцев.

- Отлично. Давай рассмотрим те области, в которых ты должен, к концу этого срока стать "профи".

Далее он составил пошаговый план действия, в который входило то, где и какую информацию он будет брать, с кем консультироваться, у кого получать помощь, в какие сроки и т.д.. К концу сессии передо мной сидел уверенный руководитель излучающий мощь и знание - что и как делать. От страха не осталось и следа. Но самое главное - был сделан первый шаг к перепросмотру ограничивающего убеждения. Был преодолён страх. Далее можно было работать с самим ограничением. Если бы этого нет было сделано, то ситуация напоминала бы минера, который начал бы "работать" с миной из которой предварительно не вывинтил взрыватель. В любой момент мог бы прогреметь взрыв. В любой момент клиент, мог бы, войти в глухую оборону, с яростью отстаивая свою "правду жизни". Последующие сессии позволили ему иначе взглянуть на ситуацию и сделать конкретные шаги, чтобы стать знающим управленцем, а не стать "узким" специалистом.

В арсенале коуча масса способов, которые помогают клиенту осознать свои ограничивающие убеждения, вспомнить, если необходимо, момент их появления, выделить

сильную сторону каждого из убеждений и взять ее с собой, трансформировав ту часть, которая мешает развитию. Их можно делить по мягкости и жесткости воздействия, по скорости и эффективности, но самое главное, что каждый раз способ подбирается или создается заново под каждого конкретного клиента. Для самых смелых клиентов это "неделание", а для студентов, будущих коучей "неделание" - это обязательная часть обучающей программы. То есть человек берет и "просто" делает то, что он по ряду "уважительных" причин делать себе не разрешает. Единственное условие - его действия должны быть безопасными для него и окружающих. Это удивительный способ, позволяющий пережить и прочувствовать то, что нас никто не ограничивает в этой жизни. Единственным жандармом для себя являемся мы сами!

Лет 15 назад одному из нас довелось ехать в поезде с мужчиной, который оказался психиатром, работающим в больнице для алкоголиков. И вот разговорившись, он поведал мне случай из своей жизни. "Работка у меня, не приведи господь. Каждое утро я захожу в зал, где кружком, на стульях в полосатых пижамах, сидят алкоголики. Знаешь, о чем они постоянно говорят? Что пить, как пить, с кем пить, сколько пить. Вот это однообразное бу-бу-бу-бу. И ничего более! И вот однажды я пришел к ним, сел в круг. А вокруг меня бу-бу-бу-бу и никто не обращает на меня ни малейшего внимания. И мне так стало себя жалко. Я молодой мужик! На что я трачу свою жизнь?! И у меня в этот момент возникло острое и здорово испугавшее меня желание. Мне захотелось встать на четвереньки. Я физически ощущал, как во мне рос страх за "свою голову", но еще сильнее росло желание встать на четвереньки. И я встал. Возникла тишина!!! Но не успел я подумать - все, прощай работа! Как вновь раздалось: с кем пить, что пить, как пить. Я стоял на четвереньках, а вокруг - бу-бу-бу-бу. Я встал и буквально заорал.

- Мужики, вы что!!!

- А они мне в ответ. А что, что?

- Как что, что?! Я, ваш врач, только что стоял перед вами на четвереньках. А вы спрашиваете что, что?!!!

- Когда стоял? - Спросило несколько из них

- А мы и не заметили, ответили другие

- А мы то подумали, что у тебя спина заболела, вот ты эту, как ее, зарядку и делаешь.



И тогда я понял: если ты что-то делаешь искренне, от сердца, то люди, либо не заметят этого, либо найдут этому свое объяснение в твою пользу!

И мы предлагаем клиенту отчебучить что-либо этакое. И ходят по улицам новоявленные бомжи и сумасшедшие, старушки мужского пола и путаны, сорокалетние "Тимуровцы" и сверхнавороченные новые русские, заставляющие весь персонал крутых ресторанов вращаться вокруг их столика. А потом собираемся все вместе и делимся своими наблюдениями. И в очередной раз убеждаемся, что только будучи пропущенными через опыт знания становятся силой. И каждый удивляется новому ощущению внутренней свободы и появившемуся могуществу. Я могу - если мои действия идут от сердца. И, самое главное, я знаю - как это делать.

Есть масса личностных особенностей, убеждений, страхов, мешающих людям изменять себя. Кто-то совершенно не может работать с агрессивными клиентами - "меня просто парализует", у другого - проблемы в общении с противоположным полом. Многие из этих проблем

недостаточно осознанны, чего-то в себе каждый из нас не любит видеть. Как ни странно, не замечают люди в себе не только "плохое", но и "хорошее". Поэтому коучинг позволяет человеку осознать не только внутренние препятствия, мешающие двигаться к намеченным целям, а также и свои сильные стороны, неиспользованные резервы, то, на что можно опереться и на основе чего можно развивать свою уникальность - "определить ключевую компетенцию".

### **Стратегия и тактика.**

Итак, цель выбрана. Наступает очень ответственный момент - материализация желаемого. Сложности этого этапа можно разделить на две части.

1. Первая, относящаяся к самому человеку, который движется к цели.
2. Вторая - реакция окружающего мира на изменения, происходящие с человеком.

Коуч на этом этапе помогает разработать пошаговый план достижения цели. Уделяя особое внимание тому, что бы каждый шаг был на рубеже роста, или как писал Выгодский, в зоне ближайшего развития. Говоря образно, если человек стоит перед усыпанной яблоками яблоней, то яблоко в "зоне ближайшего развития" это не то, что лежит под ногами, не то что висит перед твоим лицом, а то, до которого надо потянуться всем своим организмом, прежде чем ты его сорвешь. Другими словами, если задачей коуча является сделать из клиента "моржа", "не совсем правильным" будет порекомендовать ему, заночевать в проруби. Если шаг оказывается чуть меньше, то это расхолаживает - " Ха, как все будет просто!", а возникающие сложности последующих шагов могут уменьшить желания продолжить движение, вплоть до полной остановки и отказа от цели. "Замышенные" шаги разочаровывают. Человек что-то делает, что-то при этом получает, но не переживает состояний "Я это смог!!!". У него не происходит приобретений на внутреннем уровне. Не возрастает ни самооценка, ни вера в себя.

В то же время превышение дозы, завышенный размер шага вызывает внутреннее напряжение, усталость, измотанность, срывы. В этом случае чаще возникают конфликты с внешним миром.

Пример. Молодой врач, работая в поликлинике решил доказать себе, что он сможет своим ремеслом увеличить свой доход, за месяц, в четыре раза!!! Он сделал это!. Но.. при этом возникли напряжения в семье, т.к. он практически стал жить на работе. И самое неприятное, по его словам, это то, что разругался почти со всеми коллегами, и возникла серьезная угроза, быть уволенным. Анализ его действий показал, что шаги достижения цели, мягко говоря, были "слегка" завышены. Работая с коучем, он восстановил отношения дома и на работе, достиг поставленной перед собой цели, но через пять месяцев. При этом стал образцом для своих коллег, в плане возможности зарабатывать деньги и, разумеется, в семье прибавилось радости, понимания и любви.

### **Творческая атмосфера.**

На протяжении всех сессий коуч создает креативную (творческую) атмосферу, находясь в которой клиент генерирует идеи, находит массу возможностей для реализации своих целей.

Вопросы, которые задаёт коуч, позволяют клиенту расширить зону поиска решения проблемы.

Отвечая на вопросы коуча у клиента возникает ощущение общения с умным и знающим человеком. И это вдвойне удивительно, поскольку каждый коучируемый осознает, что все открытия он сделал сам! Растет доверие к себе, поднимается самоуважение и самооценка. Часто приходится слышать обратную связь, типа: "Когда говоришь коучу, то слова (ответ) не совсем то, что я думал раньше, возникает возможность задуматься, переосмыслить и в результате:

- происходит систематизация имеющихся знаний, как если бы их разложил по полочкам
- смотришь на проблему с др. точки зрения, под другим углом
- замечаешь массу важных мелочей, на которые раньше не обращал внимание
- учишься думать системно
- обретаешь большую логичность и глубину мышления
- учишься сначала генерировать идеи, а уж только потом подвергать их анализу (критике) и др..

На основе полученного клиентом материала, коуч помогает выбрать реальные, посильные, безопасные, вдохновляющие, энергетизирующие, вселяющие веру в собственные силы пути, методы, способы и наметить конкретные шаги. Таким образом, итогом каждой сессии является план конкретных действий с обозначенными сроками.

Шаги подбираются таким образом, чтобы возродить или укрепить в человеке веру в себя, в свои возможности. Они должны быть посильны, приятны. Настоящее искусство коучинга состоит в умении создать такие условия для клиента, когда он начинает двигаться к цели не через систему "кнутов" и "пряников", а когда сам процесс достижения цели становится мотивирующим. Клиентам сложно подобрать слово, описывающее это состояние, но многие из них называют это

вдохновением. Сам процесс становится легким и радостным! Любые стимулы меркнут на этом фоне! Параллельно основному процессу коуч внимательно следит за тем, чтобы достижение поставленной цели в одной сфере жизни не происходило за счет других сфер. Чтобы изменения приносили в жизнь клиента гармонию, любовь, радость. Чтобы существовал разумный баланс между карьерой, семьей, друзьями, духовным ростом и др.

А также важным этапом в работе коуча является грамотная "сшивка целей", целей клиента с целями окружающих людей, организаций и др., т.е. изменения, происходящие с человеком, гармонично встраиваются в окружающую действительность, не встречая сопротивления или отторжения.

Понятно, что описанный выше путь не пройти за одну встречу. Коучинг - процесс, границы которого определяются достижением клиентом поставленных целей. Он может быть разным по длительности, различной может быть и частота встреч. Все это определяется во время первой встречи и составляется контракт, включающий в себя взаимные обязательства коуча и клиента.

В общем, все очень просто! Ничего принципиально нового. Все мы в той или иной мере это знаем. Секрет же в том, что вместе с коучем знания становятся животворящей силой, дающей радость достижения целей, полноту и яркость жизни.

### **Я верю в тебя - я верю в себя.**

Коуч создает условия для обретения веры в себя, свои возможности, способности. К счастью вера в себя нарабатывается самим человеком. И появляется, растет и крепнет даже в тех случаях, когда человек абсолютно утратил веру в себя! Коуч всячески побуждает замечать все свои успехи, какими мизерными бы они не были. Замечать и ... благодарить себя за это, ценить, уважать. Каждую свою учебную сессию мы начинаем словами: "Давайте похвастаемся тем, что мы сделали за тот отрезок времени, пока не виделись!" На первых сессиях народ буквально "колбасит". Никто ничего не может вспомнить. А, что вспоминать? Все, как всегда! Ничего нового!!! Но потихонечку, вдруг, откуда-то, появляется набор неприметных мелочей типа: я сделала прическу, а я повесил полку, а я почитала дочке книжку на ночь ... . Так уж мы устроены. Для того чтобы сказать себе, я молодец, нам надо как минимум совершить подвиг! Сделать что-то этакое, о-го-го какое!!! Да и в этих случаях, большинство стоит, потупив глазки, мол, я тут и не причем. Мы предлагаем другой подход. Если цель сравнить с бриллиантом, то на пути к ней важно научиться собирать бриллиантики, свои маленькие успехи и достижения, и тогда если по каким-то причинам, человек, вдруг отказался двигаться дальше, в его лукошке остается россыпь драгоценностей, которые навсегда принадлежат ему и в сложных жизненных ситуациях не раз выручат. Коуч помогает создать условия для поступательного, бесперебойного движения, чтобы у клиента не повторился до боли знакомый опыт, когда мы, воодушевленные идеей, например бегать по утрам, включаемся в этот процесс и весь мир ликует! И сослуживцы улыбочиво завидуют, и самочувствие улучшается, и фигура стройнеет. Ну, кажется чего еще надо? Но вот наступает момент, когда мы тихонечко даем себе слабину. Логически объясняя себе, первый отказ от тренировки: я вчера так поздно лег, сегодня можно отдохнуть, ведь я и так молодец столько уже бегаю. Сегодня дождь! Бррр. Вот завтра будет хорошая погода и тогда... . На занятиях мы часто приводим случай из жизни Серафима Саровского. Однажды старец увидел сон, в котором было послание о том, что необходимо выкопать канавку вокруг женского монастыря и все люди, которые будут внутри образовавшегося круга, во время второго пришествия Иисуса, будут спасены. Наутро старец отправился в монастырь и рассказал о своем сне монахиням. И те стали копать. Шло время. Однажды, зимой, батюшка вышел, что бы посмотреть, как идет работа. Стоял сильный мороз, и никто не работал. Он пришел в монастырь

- Что же вы, матушки, не работаете?

- Как же можно, батюшка? Земля как камень! Кайло не берет, отскакивает!

- Я же вас не прошу рыть. Вы только выйдите. Хотя бы один раз ударьте! Только не останавливайтесь!!!

Так и с бегом и многим, многим другим. Если идет дождь - встань, надень спортивный костюм, сделай пару упражнений дома. ТОЛЬКО НЕ ОСТАНАВЛИВАЙСЯ! И тогда ты обретаешь новую победу и вера в себя возрастет. Коуч сопровождает своего клиента, используя различные способы, которые буду стимулировать, и не позволять предать себя. Это могут быть звонки в определенные, ранее оговоренные моменты, и мини-встречи, и всякие специфические "штучки-дрючки под заказчика" и многое, многое другое, что зависит от типа клиента, а так же опыта и мудрости коуча.

Коуч так же помогает клиенту не сдаться, особенно когда возникают великие соблазны, вызванные опьянением промежуточного результата или усталостью. И тогда ситуация напоминает восхождение в гору. Первые метры даются легко. И когда смотришь на вершину, думаешь, ну это пустяк! Сейчас я быстренько взбегу туда и обратно!!! Но по мере движения тебя посещает радостная мысль - "бежать не придется, дойти бы". И если высота достойная, а

подготовки и опыта не хватает, то может возникнуть состояние полного бессилия и появиться мыслишки типа: "все, хватит, я и так молодец. Я дойду до конца в следующий раз". И очень важно, что бы в этот момент рядом оказался человек, который просто шепнет тебе, что ни будь типа: "Я понимаю, что ты не можешь идти дальше. Это нормально. Все, что тебе надо сейчас сделать, это просто взять себя и отнести на вершину. Понемножку, по чуть-чуть. Шаг за шагом. Взять и отнести". И после каждого маленького шага он находит слова, идущие из сердца и являющиеся истиной, которые поддержат клиента, а приободрят его, заставят гордиться собой. Казалось бы такое простое - "Я горжусь тобой! Ты молодец!", но сказанное вовремя и от души, согревает и помогает двигаться вперед.

Коуч не позволит клиенту предать себя, совершить подмену целей. Ведь как часто бывает в нашей жизни. Мы выбираем цель. Целимся. Бац! И ...попадаем куда ни будь. После чего подводим философское обоснование важности для нас именно этого "куда ни будь" и "радуемся" своим достижениям.

Пример. Выполняем заказ по реструктуризации крупной Московской компании. Интересная, хорошая работа. Самый сложный ее участок остался позади. И, по человечески, понятно желание заказчика немножко расслабиться и сбавить темп. Мы проводим командный и индивидуальные коуч-сессии сотрудников. Сессии следуют одна за другой. Выдерживается темп и курс. Остается совсем немножко и "красавица машина заработает во всю мощь!" Все упирается в заключительный документ, который должен создать президент компании. Но.. Ниже приводится отрывок беседы с первым лицом

- Николай Петрович, для того, что бы все отделы заработали в полную мощь, необходимо Вам, как Вы сами сказали, разработать и подписать документ "Х".

- Да, да я помню. Я это прекрасно понимаю, но у меня сейчас, понимаешь, никак. Я это обязательно сделаю. Чуть позже.

- Когда?

- На следующей неделе.

- Это очень долго. Возможно ли это сделать быстрее?

- Может быть денька через три. Я не знаю! Я действительно не знаю!!!

- Если вы действительно этого не знаете, тогда знаю я. Это Вы сделаете к завтрашнему утру.

- Это не реально!!!

- Итак завтра! В результате сэкономленной недели Ваша компания заработает XXX долларов.

- Э-э-э-э-э-э!

- Работающие во всю мощь отделы позволят решить ныне существующие проблемы, которые за неделю могут усугубиться. С этим Вы согласны?

- Да!

- Значит завтра?!

- Ну хорошо.

- Что я буду иметь, если Вы этого не сделаете?

- ????????????

- Я повторяю вопрос. Что я буду иметь, если Вы этого не сделаете?

- Я выплачу тебе 1000 долларов.

- Нет. Вы выплатите мне 50 000 тысяч долларов!

- Сколько?!!!

- 50 000 тысяч долларов.

- Слушай, пожалуй я тоже стану коучем.

- Прекрасно, пишите расписку.

В результате, к девяти утра все необходимые документы были разработаны и подписаны. Вершина взята!!!

P.S. Президент компании, месяц спустя объявил мне "личную благодарность", за безупречно работающий метод. Количество случаев, когда кто-то его подводит, резко сократился. А если и подводят, то не так обидно. Поскольку за его спиной, в кабинете, висит доска с прижимом, на которой куча расписок. Взвесил возможности, оценил силы, дал слово - держи, а за одно, для пушечного стимула напиши расписочку. Сдержал слово - молодец, а нет, так и задумаешься, почему не получилось. Ведь свои кровные платишь!

### **Радуемся вместе.**

Коуч, что не маловажно, оказывает поддержку не только когда трудно, но, и как бы не странно это прозвучало, когда клиенту становится хорошо. Мы удивительные существа. Все в природе меняется. День сменяется ночью, зима - летом и только человек пытается все сохранить без изменений. Оставить, как было, особенно если это "было" было приятным. Показательный в

этом отношении эксперимент, который сначала провели с крысами, а затем с "венцом" природы, т.е. с человеком. Были построены лабиринты. Для крыс и людей. Крысам, в определенное место клали еду. Они долго бегали. Наконец находили вкуснятину, чему были несравненно рады. В следующий раз их опять запускали в лабиринт, что бы посмотреть, будет ли крыса бегать к тому месту, где ранее лежала приманка. Она прибежала, но один раз. Не обнаружив еды, это место становилось для нее таким же, как и вся остальная часть лабиринта. Для поиска новой порции пищи животное начинала разрабатывать новые стратегии поиска. Другое дело ЧЕЛОВЕК!!! Для большего стимула шкурку от сала заменили десятидолларовой бумажкой. И тут началось. Найдя ее однажды, участники все следующие разы начинали с того, что прибежали на "прикормленное" место. А вдруг! Ведь в прошлый раз было. Но прелесть состоит в том, что даже ночью испытываемые приходили в лабиринт, бежали к тому же месту с надеждой, что именно там, в этот то раз бакики лежат!!! И учитывая эту удивительную особенность важна, при необходимости, поддержка. Несколько простых, житейских примеров:

Пример. Вы мечтали о своей машине! О, Боже!!! Я за рулем! Звучит любимая ВАМИ музыка, из ВАШЕГО магнитофона. А Вы за рулем ВАШЕГО любимого автомобиля. Парите над проезжей частью, под ласкающее слух шуршание покрышек. И вот мечта становится явью. И вы садитесь за руль. И начинается... Ноги не в те педали тычут, руль не довернул, в зеркало заднего вида забыл посмотреть, поехал, вспомнил, холодным потом облился. Пронесло, слава Богу. От былой радости ничего не осталось....

Пример. Ваш достаток вырос и вы позволили себе начать походы по ресторанам. И ... вспоминайте первые посещения! Кажется, все только и делают, что смотрят на Вас. Какой вилок что есть, из какой рюмки что пить. Открываешь меню и .. лучше бы не открывал. Китайская грамота русскими буквами. Заказал. Принесли. Ем. Кусок в горле застрекает.

Вот так и получается, что бы хорошее стало для нас хорошим, начало приносить радость, мало это обрести. Надо к этому привыкнуть, надо с этим сжиться, освоить. И в этих ситуациях можно рассчитывать на коуча.

### **"Инородное тело".**

Серьезным препятствием, порой не преодолимым, на пути к цели, является реакция на наши изменения, достижения, успехи, - окружающих нас людей. В одном случае инициатором "провала" является коучируемый, в другом, непосредственно те , кто его окружает.

Пример. Молодой человек, проходя личный коучинг был просто потрясен осознанием причин, мешающим людям получать, то что им важно. Более того, личные успехи настолько окрылили его, что он решил, во что бы то ни стало, поделиться полученными знаниями и опытом с окружающими. С горящими глазами он "носился" по своему отделу рассказывая всем, "как надо жить на самом деле". Предлагая помощь, методики, щедро делясь знаниями. Более того, он осознал, что и его семье не гоже проживать бесцельную жизнь! Одним словом достал всех!!! Как реагирует среда на подобное внедрение? Точно так же как живой организм на инородное тело. Некоторое время терпит, а потом активно отторгает. При этом "инородное" тело переживает гамму чувств и состояний: боль, обиду, чудовищную несправедливость и многое другое. Что здесь делает коуч?

Помогает найти пути интеграции "нового" человека в старую среду или найти ту среду, которая будет соответствовать "новому" человеку. Помогает осознать важность, прежде всего, личных изменений, а не желание изменить," осчастливить", окружающий мир. Для большей наглядности, на группах мы рассказываем притчи.

Притча. Жил молодой человек. И решил он сделать людей счастливее. И стал борцом за справедливость. Участвовал в войнах, революциях борясь с мировым злом. Шли годы, но, по большому счету в мире ничего не менялось. И тогда он решил жениться. Создать большую семью и осчастливить их. И он женился. И у него было много детей. И изо всех сил он делал всех счастливыми. Но вот наступило время умирать. Лежа на смертном одре, он вдруг подозвал к себе всех своих родных и тихим голосом сказал: " Я всю жизнь старался сделать счастливыми других. И только сейчас понял, что счастливым надо было делать, прежде всего, себя! Тогда бы и вам, родные мои, рядом со мной было бы хорошо. И наверняка, и в мире бы, что изменилось в лучшую сторону. "

Притча. Идет джентельмен по берегу зловонной лужи. Смотрит, мужик в этом дерьме, тонет. Джентельмен, не задумываясь бросается в жижу и рискуя жизнью, спасает человека. Лежат они оба на берегу. Тяжело дышат. Вдруг "утопленник" спрашивает:

- Мужик, бля, а ты чего сделал?
- Как что сделал? Я спас Вам жизнь!!!
- Дурак! Живу я там!!!

Как же быть? - задают вопрос. Как помогать другим? Да очень просто. Делай хорошо и "незаметно" свое дело. Иди своим путем и, работай над собой, а не над другими. И тогда, спустя

некоторое время, кто-то из окружающих, видя твои успехи, подойдет и спросит: "Как ты это делаешь?".....

Но даже когда человек явно не докучает окружающим, окружающие начинают, в той или иной мере докучаться изменениями человека. И это можно понять. Завистливые начинают завидовать, плести интриги, пускать слухи. Близкие - пугаются изменений в родном человеке. Он становится для них "другим, чужим, непривычным". В чем-то, непонятным, не предсказуемым. Это настораживает, вызывает дискомфорт, напряжения. И они, зачастую бессознательно, делают все возможное, что бы вернуть его на "прежнее место". Сделать его вновь удобным, привычным. На самом деле они беспокоятся о своей "безопасности", своем собственном комфорте, уюте, размеренном, привычном образе жизни. Самым сложным моментом для клиентов, которые твердо решили взять ответственность за происходящее в своей жизни, является адаптация к реакции среды на изменения в них. На первом этапе движения многие из окружающих делают все возможное, чтобы человек не изменился. Это, как если бы среди спящих, один вдруг проснулся и начал шевелиться. Лежащие рядом начинают его утихомиривать, что бы он не мешал им спать дальше. В реальной жизни кто-то начинает обижаться, кто-то обвинять, кто-то агрессивировать. Если человек, не смотря ни на что, продолжает движение, то одни меняются рядом с ним, а другие оставляют его. Возможны потери друзей, возникновения напряжения в семье, на работе. Возможны и самые тяжелые испытания: когда, в какой-то момент, вокруг никого не остается - вакуум, одиночество. Почти все прошедшие этот путь отмечали, что состояние одиночества было самым мучительным. В голове пронеслись куски из жизни, лица людей и все громче и громче звучало сомнение - "А правильно ли я делаю? А может, правы окружающие? Ведь они все говорят одно и то же и их подавляющее большинство!!" И здесь очень важно продолжать двигаться вперед. Потому что в это, вновь организованное пространство начинают входить люди, которые соответствуют вам новому. Жизнь вновь закипает! И одна из задач коуча сопровождать и поддерживать в эти трудные "минуты".

#### **Глава 4. Коучинг для организаций и команд.**

Организация с точки зрения коуча.

Основной постулат коучинга - то, что каждый человек способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения - применимый и для организации в целом.

Основной постулат коучинга - то, что каждый человек (команда) способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения - применимый и для организации в целом.

хочет делать, понять, как делать это, и понять, какие изменения следует осуществить, чтобы достичь целей. Коучинг организации это как личный коучинг, но тысячу раз. Организации имеют уровни сложности, определённую структуру отделов, чего нет у людей. Неважно, какая модель используется для продумывания организации - культура, политическая система, личность, открытая система, обучающий организм - существует примерно столько же аспектов организации, которые не похожи на стереотип, сколько и похожих.

Организации, как люди, постоянно меняются. Любой, кто пытается создать идеальную организацию, даже если это счастливая, хорошо организованная, эффективная организация, будет разочарован. Лучшее, что может быть сделано с организацией - это серия каких-то идеальных аспектов, каждый из которых служит цели определённого момента, каждый из которых побеждает возникающих "демонов", и результатом чего может быть состояние гибкости и мобильности, которое готовит организацию для следующих свершений.

Люди стараются раскрыть секрет эффективной организации с тех пор, как два пещерных человека пошли охотиться вместе. Высоко производительные организации имеют некоторые общие черты, которые были установлены с помощью научно-исследовательской работы, проведённой организационными экспертами. Организации, которые работают на высшем уровне:

- осознают, куда они идут;
- у них налажено открытое общение, информация ходит свободно;
- существует доверие между взаимозависимыми лидерами;
- ясные и эффективные рабочие процессы,
- способность максимизировать навыки и выгоду от различной рабочей силы, способность растить своих людей с помощью постоянного развития.

Организации, порой, имеют сложную структуру из-за многочисленных влиятельных людей, которые тянут и толкают организацию внутри и снаружи. Иногда ситуации до боли напоминают сюжет анекдота:

Встречаются два приятеля.

- Привет!

- Привет!

- Чем занимаешься по жизни?

- Да, науку в бок толкаю.

- Это как?!!

- А так, вперед ума не хватает, назад начальство не дает.

Организации, которые хорошо работают - это намного больше, чем просто набор частей, достигающих большей эффективности. Всегда существуют свои взаимодействия, явные и не явные, открытые и не очень между отделами, группировками, отдельными личностями. Существует своя "кровеносная", "нервная", "дыхательная" и другие системы. Существует своя "канализация" и многое, многое другое. И все это постоянно видоизменяется, проживая свою жизнь, по своим законам.



И очень важно объективно оценивать текущую ситуацию и быть способным делать грамотный и реалистичный прогноз, как тому - куда идет организация, так и тому, что с ней будет, если начнутся те или иные изменения. Работая с организациями мы обобщили подход, который использовал Р. Ассоджиоли для работы с личностью, на работу с группами, командами и компаниями в целом. Получилась строгая теория, позволяющая максимально учитывать интересы как управляющих компанией, так и сотрудников разных уровней. Что позволяет максимально бережно и безболезненно приходить к тем результатам, которые ставит перед компанией руководство. Используемый нами подход, если провести аналогию с физикой, сродни квантовой механике, которая позволяет описывать окружающую действительность не с позиции, что вещество состоит из абсолютно упругих шариков (а организация из отделов и сотрудников и т. п.), а из атомов, которые обладают сложной структурой, которую, в ряде случаев важно учитывать (в случае организации это не отделы, а группы со всей спецификой их развития, не сотрудники, а личности, со всеми свойственными им проявлениями и т.п.).

Коучинг организаций начинается с ясного проговаривания цели. а затем сосредотачивается на прояснении других составляющих. Что именно организация хочет получить? Как только цель (цели) установлены, необходимо взглянуть на мотивацию в компании и сосредоточиться на соединении компании и её целей. Коуч-консультант должен помочь организации очистить барьеры на пути, наладить постоянное продвижение к цели, отмечать прогресс и затем устанавливать следующие шаги.

**Заказчик в стиле коучинг.**



Когда в организации кто-то наделённый достаточными полномочиями осознаёт, что изменения нужны, встает вопрос - осуществлять их своими силами или пригласить специалиста? Каковы ожидания от работы консультантов?

Нередко это чисто по-русски: "Вот приедет барин, барин нас рассудит".

Заказчик ждёт, что кто-то "умный" проанализирует, всё разложит по полочкам, нарисует и опишет - что и как надо сделать и/или переделать. При этом изменения или внедряются очень жёстко, в соответствии с рекомендациями, организация несёт неизбежные потери, прежде всего людей; соответственно, ресурсов на поиск новых сотрудников. Либо изменения носят косметический характер, производятся небольшие улучшения процессов в организации, которые позволяют поставить "галочку" и прийти к выводу, что все эти консультанты в сущности ничего нового не знают и не умеют.

необходимые изменения сами, будучи включенными в ситуацию и находясь "внутри нее", раз за разом возвращаются к одним и тем же решениям, ходят по утоптанной собственными ногами территории, доводя ее "утоптанность" до совершенства.

Даже если совершаются "прорывы" и генерируются новые идеи, включенность инициаторов в текущую ситуацию инициаторов и естественное сопротивление обычно не менее 50 % вовлеченных в изменения сотрудников создаёт все условия для "погребения" даже самой красивой идеи или нивелирования ее до ранга обычной, заурядной.

новые и оптимальные для себя пути и сроки достижения целей и обеспечивают минимизацию рисков на этапе внедрения изменений. Коуч пройдёт вместе с организацией весь путь до того момента пока "машина не заработает по-новому бесперебойно".

Изменения, проводящиеся в стиле коучинг, совершенно не подходят тем, кто ждет "барина", зато отлично подходят тем, кто верит в собственную способность и способность своих сотрудников (команды) мыслить глубоко, широко и нестандартно. А та же для тех кому эту веру важно обрести.

Кто заказывает наши программы? Как мыслят, что говорят и как действуют наши заказчики?

Вот характерные высказывания первых лиц организаций, с которыми мы работаем:

#### **О развитии:**

- Предпочитаю создавать свою реальность, а не подстраиваться под существующие ограничения.

- Моя компания - живой организм, меняющийся сообразно ситуации.
- Средства на реализацию проекта есть, вот только времени на "раскачку" нет...
- Дело должно быть сделано быстро и качественно.
- Ставлю масштабные цели и достигаю их с минимальными издержками и быстро.

#### **О безопасности:**

- Перед покорением новой высоты, необходимо выстроить надежный фундамент.
- Необходимо быть непредсказуемым для конкурентов и уникальным для своих партнеров и заказчиков.

- Со своими партнерами предпочитаю иметь долгосрочные и доверительные отношения.

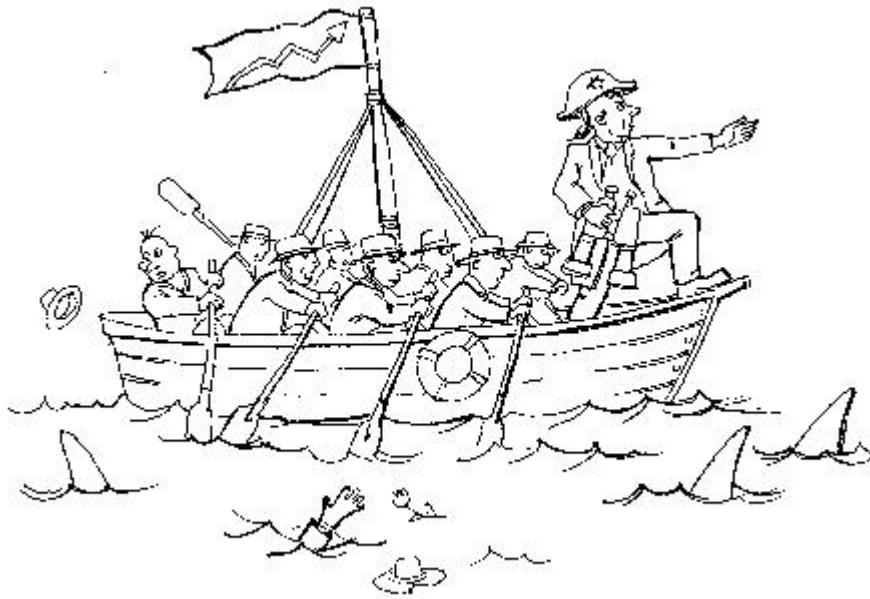
#### **О сотрудниках:**

- Кадры действительно решают всё!
- Желая работать не с исполнителями, а с лидерами.
- Развитие сотрудников - беспроигрышное вложение средств.
- Сотрудника надо не обучать, а развивать (Почувствуйте разницу).

#### **О качестве:**

- Мое благосостояние напрямую зависит от результативности моего бизнеса.
- Желая получать от сотрудников результат, а не объяснения невозможности его достичь.
- Я должен видеть, на что я трачу свои деньги и время.
- Я работаю на результат и этот результат должен быть материален.

Как известно, благими намерениями выстлана дорога в ад. Множество наших же начинаний мы загубили собственными руками. Самое сложное - это день за днем следовать принятому решению.



И хорошо, если рядом есть человек, который не просто поддерживает нас в этом начинании, но и не даёт свернуть с выбранного пути.

Так и в организациях - самый сложный процесс это внедрение изменений в практику работы. И здесь бесценна роль коуч-консультанта, взаимодействие с которым позволяет менеджерам постепенно, шаг за шагом, создавать, нарабатывать новый опыт.

#### **Организация как средство достижение личных целей.**

Во время первых встреч с заказчиком обсуждается несколько вопросов: каковы цели изменений, в чем их необходимость, что заказчик хочет получить в качестве результатов; какая роль отводится консультанту (там). Усилия консультанта направлены на то, чтобы понять подлинную потребность клиента. Далеко не всегда заявленные заказчиком цели сформулированы четко и конкретно, нередко и необходимость проведения изменений осознана не до конца, не ясна "длина шага", который готов сделать клиент. На вопрос: "А если эти цели не будут достигнуты, если что-то не получится, то что?" - звучит ответ: "Да ничего, будем развиваться так же, как развивались. У нас и так хорошие позиции на рынке, есть постоянный рост". Если учесть, что организация является в большой степени продолжением личности "первого лица", то такая изначальная позиция вовсе не способствует созданию устойчивых изменений. Будет этому мешать и противоречивость личных целей и приоритетов заказчика

Пример. Владелец многоотраслевого бизнеса, поставил задачу, разобраться в причинах затянувшегося снижения темпов роста в одной из отраслей. Использование рекомендаций ряда консультантов не привели к желаемому результату. Индивидуальный коучинг первого лица показал следующее: владелец лично патронировал это направление долгие годы. На данный момент он утратил к нему интерес. И у него есть желание создать и возглавить новое направление. Он неявно стал отходить от дела, не подготовив для этого необходимые условия на уровне кадров. Не смотря на то, что сама организационная структура была выстроена безупречно, на уровне управленцев возникли проблемы. Они были исполнителями, часть из которых относилась к делу формально.

Работая с организациями, практически всегда мы прослеживаем связь между ее успехами и неудачами, сильными и слабыми сторонами и "достоинствами - недостатками" руководителя. Эта связь может быть ярко выражена, особенно если организация небольшая и относительно молода, и, зачастую, весьма завуалирована в случае больших организаций со стажем работы 5 лет и больше.

Шестилетний опыт работы с "первыми лицами" фирм позволяет проследить закономерности между проблемами предприятий и личностными проблемами ее руководителей.

Опасения и страхи, обиды и раздражение, гнев и необоснованные амбиции руководителя являются благоприятной почвой для возникновения в коллективе: напряжения, нервозности, зон "молчания" и многого другого, что однозначно сказывается на психологическом климате в коллективе и на деятельность фирмы в целом.

Так, к примеру, неадекватная (заниженная) самооценка руководителя мешает ему выстраивать гармоничные деловые отношения с "более умными и компетентными "

подчиненными. В предельном варианте возникает проблема с подбором персонала на руководящие посты по причине "отсутствия людей с необходимыми характеристиками", а в случае наличия или появления таковых возникает "веская" и, естественно, "обоснованная" причина, для того чтобы с ними расстаться. Отсутствие в детстве материнской ласки, любви, унижение в школе и др. превращается в мощный стимул посредством своей фирмы доказать матери то, что "я хороший" или своим бывшим однокашникам то, что "посмотрим, кто из нас лучше". К сожалению, руководитель не осознает истинных причин своего поведения, а "внешняя среда", как правило, идет по пути наименьшего сопротивления. К примеру, "более умные" сотрудники, чтобы выжить начинают подыгрывать своему боссу, не переходя обозначенные им границы, что, как правило, вызывает в них же самих чувство напряженности, которое, разумеется, требует разрядки и, разряжаясь, вносит свой "аромат" в то, что можно назвать "духом фирмы". Сверхактивность и энергичность руководителя с целью "доказать" получает "активную поддержку" у подчиненных, но... "вдруг" находят "уважительные" причины, мешающие держать намеченный темп и двигаться в заданном направлении.

Неудовлетворительные темпы развития, отсутствие нормальных человеческих отношений, необоснованные финансовые и кадровые потери, серии сбоев, неудачи, потери и многое другое представляют собой клубок проблем организации, распутывать который очень желательно, начиная с работы с первыми лицами. Что, с одной стороны, поможет сберечь деньги фирме, не тратя их на "холостую" работу психологов с персоналом, а с другой стороны резко повысит результативность от тренингов и других форм работы с сотрудниками.

Существуют ли другие пути? Разумеется - да! Но, рано или поздно, развитие организации так или иначе "упрется" в своего руководителя, если он будет оставаться на своих позициях. Чаще всего в этом случае сотрудники "вырастают" и ... уходят. Развитие фирмы прекращается. Начинается выживание и, в худшем варианте, смерть.

Еще более сложные процессы наблюдаются, когда у компании несколько совладельцев или когда владелец (владельцы) не являются "играющими" менеджерами.

Цель организации составляется (появляется) из "объединения" целей её создателей, т.е. организация выступает в качестве средства более быстрого достижения желаемого каждым из них.

Мы наблюдали различные ситуации, когда в силу отсутствия знаний и опыта совладельцы не могли как осознать и четко сформулировать собственное видение, но даже в тех редких случаях, когда это получалось - не могли прийти к общему знаменателю. В результате чего в компании либо "учитывались" мнения всех и ситуация напоминала лебедя, рака и щуку и воз медленно двигался в сторону сильнеешего,. Либо "партнерские" отношения напоминали поединок Пересвета с Челубеем, либо появлялись роли Золушек, Петрушек и прочих героев. И здесь искусство коуча состоит и в том, чтобы в результате открытого и безопасного обсуждения владельцы договорились все-таки о едином видении. При этом должны быть максимально учтены интересы каждого.

Цели должны быть сформулированы и описаны четко, ясно и конкретно. Это может быть получение определенной доли рынка, росте прибыли, капитализации и пр. Так же как и с человеком, цели могут быть "найжены" на два-три уровня глубже, чем изначально предполагалось. Могут быть описаны цели, включающие в себя несколько уровней.

### **Например:**

Изначально формулируется задача - делегирование части полномочий от первого лица менеджером и повышение их управленческой компетенции. На вопрос для чего? - укрупнение бизнеса. Для чего укрупнять? Для развития брэнда? Для чего брэнд развивать? Для удержания завоеванных позиций и приобретенной репутации в условиях жесткой конкуренции и для снижения издержек. Эта цель, обращенная к истокам, проще сказать - цель - жить и является истинно мотивирующей. Исходя из этого и была сформулирована конкретная задача: "через год - наша компания - универсальная и многопрофильная", причем были описаны конкретные направления диверсификации, создание филиалов и прочие составляющие понятий универсальность и многопрофильность.

Необходимо и прояснение ожиданий от работы консультанта, явных и неявных.

Так, например, может существовать "скрытая" повестка дня, когда консультанта намерены использовать как "козла отпущения" в игре "Кто виноват?"; как транслятора информации, которую руководство не хочет самостоятельно доносить до сотрудников; как практически собственного сотрудника - менеджера; или посредника в периодическом погашении вялотекущих внутренних конфликтов, или в качестве упругой прослойки - амортизатора между руководителем и сотрудниками. Причем не всегда и эти ожидания достаточно осознаны заказчиком.

Фактически уже во время переговоров происходит ориентация в этих вопросах, в результате чего и клиент, и консультант решают - стоит ли им работать друг с другом.

Если принято решение - работать - составляется контракт, в котором ясно и недвусмысленно описываются как зоны ответственности каждого, так и ожидаемые результаты.

Дальше нужно определить - каковы мотивы - за и против того, чтобы двигаться к этим целям. Коучинг организации очень похож на сбор деталей - они должны подходить друг другу, они должны быть взаимосвязаны, и они должны быть задействованы в определённом порядке. Если некоторые детали, работники, не соединены должным образом либо повернуты в обратном направлении, или плохо смазаны, то все остальные могут работать, но не так как могли бы и не очень быстро.



Мотивация - это масло, которым вы смазываете части механизма, чтобы они двигались быстрее и более гладко. В ней должно быть что-то для каждого отдела организации, чтобы организация двигалась вперёд и развивалась. Мотивация может приводить к тому, что люди могут просто быть в организации и делать всё по минимуму - "уволится, не увольняясь". Или она может быть настолько важна, что люди чувствуют, что цель их жизни - осуществить цели этой организации. Эти детали (люди, для которых цели организации увязаны с целями их жизни) будут эффективнее и согласованнее, чем детали, которые просто находятся в механизме и делают всё по минимуму.

Работой коуча является разобраться во всём этом и иметь навыки и знания для того, чтобы понять, как лучше всего провести необходимые изменения.

### **Коуч-конструктор. Подготовка групповой работы.**

Сам характер нашей профессии требует, чтобы коуч группы был слегка "шизофреником". Например, мы знаем, что секретом успешного выполнения программы, мастерской или собрания является то, к какому уровню мы себя приготовили и насколько мы предусмотрели последствия каждого шага в нашем плане. Но, в то же время, мы должны быть полностью готовы к изменению и спонтанны в том, что касается группы или организации, с которой мы работаем. Мы должны всегда "держать руку на пульсе" группы и осознавать, когда наш план уже не подходит изменяющимся потребностям группового процесса или климату, в котором мы работаем.

Мы часто уподобляем коучинг искусству. Достаточно простым определением искусства является создание "красивых вещей".

Действительно, не искусство ли это: провести группу двадцати людей - осторожных и возможно мало или однобоко знакомых друг другу - через серию тщательно спланированных процедур и создать свободную группу, участники которой шутят и проявляют желание быть открытыми и открываются? И не является ли искусством взять две враждебные и подозрительные группы людей, которые имели отчужденные отношения в течение длительного времени, и за 6-8 часов с помощью серии тщательно спланированных упражнений, произвести "продукт" двух групп, работающих в сотрудничестве, исследующих и разрешающих свои конфликты конструктивными и положительными методами? Учитывая то, что нет времени жить прошлым, коуч должен быть постоянно готов к перемене и движению. Это как попытка нарисовать пейзаж в движущемся поезде: нужно постоянно приспосабливаться к новым реальностям и ухватить суть каждого момента. Это не о коучинге. Коучинг - это об адекватном отображении происходящего, подборе

подходящих средств, инструментов для выражения и сотворчестве, содостижении вместе с группой. Продолжая метафору, коуч не станет рисовать. Скорее он создаст мелодию пейзажа и сыграет ее на скрипке.

Продолжая нашу аналогию с искусством, эффективная разработка программы заключает в себе гораздо больше, чем "рисование по пунктам". Это гораздо больше, чем просто перетасовка нескольких любимых событий, процедур, игр, ситуаций, или упражнений для удовлетворения потребностей конкретной группы.

Разработка программы для группы для коуча становится намного большим, чем просто необходимостью быть творцом и инноватором. Это включает в себя трудоемкий процесс определения, где и когда может случиться кризис, где непредвиденное может произойти, и где ждут ошибки.

Так же важно, как проделанные шаги будут влиять на дальнейшую жизнь группы. Как они будут поддерживать принятые решения или как могут подрывать их реализацию. В процессе работы коуча с организацией в целом и группами в частности - КАК - очень важный вопрос! В ответе на вопрос - ЧТО делает коуч, Вы можете заметить очень мало отличий от управленческого или процессуального или проектного консультирования. Но вот КАК появляется это неповторимое искусство - коучинг, вбирая в себя все лучшее, ЧТО наработано в других направлениях консалтинга, вот основной вопрос.

Группа - постоянно развивающийся организм, и изменения в ней являются ее характерной чертой. Тем не менее нельзя переоценить значение создания ее "портрета" до того, как Вы увидите с ней воочию. Важно иметь максимально возможное четкое представление как о потребностях, так и о готовности группы к изменениям в целом и к этой работе в частности.

Мы задаем себе обычно следующие вопросы:

- Каковы поставленные, законные цели программы, определенные заказчиком(-ами)?
- Каковы цели, поставленные участниками?
- Какой уровень опыта участников, и какие программы подобного рода они посещали?
- Что "хотят" и "не хотят" участники, чтобы произошло в течение программы?
- Неформальные группы, подгруппы существуют ли в самой группе, и какая польза и помеха может быть из этого для всей группы?
- Какие скрытые конфликты могут существовать на основе предыдущего опыта совместной работы?
- Существуют ли нормы, правила в этой группе, которые могут способствовать достижению цели работы или программы, такие как нормы открытого общения, откровенности, обратной связи, активного участия, поддержки друг друга или желание эксперимента?

На этом этапе могут использоваться различные методы работы: интервью, анкетирование сотрудников, ознакомительные семинары. Конечно, полученная информация вряд ли будет всеобъемлющей. Но она даст возможность "почувствовать аромат" происходящего в группе. Ведь успех многих программ зависит от готовности участников просто-напросто принимать в них участие. Поэтому мы не жалеем времени на проведение разных предварительных мероприятий, позволяющих как прояснить ситуацию о готовности участников, так и сделать все возможное для формирования положительной мотивации.

ткань":

- Насколько цели этой встречи конкретны и описательны, измеримы ли они? Что "унесут" с собой участники в качестве "сухого" остатка? Насколько они реально выполнимы в рамках выделенного времени?
- Какой опыт должны приобрести участники по мере продвижения к цели встречи?
- Какая информация должна быть ими получена?
- Как участники должны чувствовать себя по ходу и в конце работы?

Эти вопросы, окружающие цели, находятся в сердце любой успешной сессии коучинга. Чем конкретнее и яснее цель встречи, тем более сессия будет служить целям организации. Но чем конкретнее цель, тем больше необходимость в сборе точной информации о группе, в выверенности "скелета" процесса и более важно вчувствование ведущих в группу вовремя самого процесса - где группа сейчас и куда она идет.

### **Строим фундамент. Встреча с группой - с чего начать?**

Хотя многие участники приходят в группу с минимумом подозрений и сопротивления, так же как многих мучают сомнения и подозрения о предстоящем опыте, о коуче, о том, чего будет "стоить" им опыт по времени, энергии и риску. На основе своего опыта, мы пришли к выводу, что полезно извлекать из участников скрытые страхи или вопросы, которые они никогда бы (обычно из

вежливости) не задали бы. Мы просим людей записать критичные вопросы, которые никто не задает, и, читая эти вопросы и отвечая на них, мы устраняем многие проблемы еще до того, как они материализуются. В других случаях или в продолжение этого мы сами рассказываем о том, какие пластинки чаще всего крутятся в головах участников, называя самые типичные из них.

Вот те, о которых мы обычно рассказываем.

- "Мне непонятно - зачем я здесь. Я чувствую, что мной манипулируют." - нередко слышим мы.

К сожалению, у участников действительно не всегда есть информация куда и зачем они идут и как они будут работать здесь. Коучинг - процесс открытый, чем в корне и отличается от манипуляции. Прежде всего мы открыто говорим о целях нашей групповой работы и о том, как будет организован процесс. Кроме того, при планировании необходимо позаботиться о том, чтобы был установлен механизм для постоянно продолжающегося диалога с участниками.

Так же транслируемая ведущими уверенность в том, что они знают, куда идет группа, производит хорошее впечатление на участников. В то же время важно дать почувствовать группе, что вы гибкие и не слишком контролирующие.

Так же важным является показ и объяснение - чем коучинг отличается от тренинга и психотерапии. Ожидания участников и их страхи зачастую непосредственно связаны с их прежним опытом участия в различных группах. В нашей практике был уникальный случай. Обычно на разогрев и "притирку" группы и ведущих уходит от 2 до 4 часов в зависимости от количества и состава участников. Здесь же была уже вторая половина дня, и при получении заданий для работы в мини-группах участники при достаточном пространстве располагались очень "скученно" в другом конце зала, в отдалении от ведущих, словно опасаясь их. Мы не могли понять - что же в нас вызывает эти опасения и, лишь в конце дня, одна из участниц сказала, что она участвовала в так называемом "жестком" тренинге, где ведущие вели себя агрессивно и "вынимали душу из участников". И целую неделю до нашей встречи в курилке она рассказывала коллегам - что такое тренинг и как это будет. Результат - долго непроходившее ожидание участников - когда начнут "строить". И теперь мы не устаем повторять, что цель работы - не изменить участников или "вылечить" их, а дать возможность собрать необходимую информацию, увидеть альтернативы, услышать другие точки зрения, выработать единые подходы. А выбираете ли вы действовать и как, зависит полностью от вас самих, от ваших личных целей и вашей готовности.

Еще один момент, который часто вызывает тревогу у участников - насколько безопасно быть открытым и честным в этой группе. Если люди перебивают друг друга, если каждое высказывание может быть подвергнуто нелицеприятной критике, если кто-то проталкивает свои идеи агрессивно, вряд ли это будет способствовать созданию доверительной атмосферы.

Поэтому в начале работы мы вводим правила, за исполнением которых следим в течение всей работы. Да и сама процедура ответа на "критичные" вопросы показывает группе, что вы действительно их слышите, что вы отвечаете на их потребности и заботы. Мы можем так же идти навстречу группе при решении каких-то организационных вопросов: времени обеда, начала и окончания работы; введения процедур(игр) для отдыха, варьирования "пути" движения к цели.

Часто и сами мы задаем в начале работы "критичные" вопросы, вызывающие недоумение, смех и даже иногда возмущение участников: "Для чего вам нужна эта сессия? И каковы причины, по которым вы могли бы обойтись и без нее, причем прекрасно?" Особенно важны эти вопросы в группах, где есть изначально не очень позитивный настрой. Они помогают участникам осознать, что конкретно вызывает у них раздражение, и на основе этого мы вместе с участниками всегда находим то, что сделает нашу работу эффективной, несмотря на все "минусы".

Таким образом, в активном диалоге, формируется фундамент для дальнейшей работы - открытая, доверительная атмосфера.

### **Мы цели поставим и дружно пойдем!**

Итак, куда же мы идем? Открытость - один из основных принципов коучинга. Поэтому цели групповой работы обозначаются ясно, четко и конкретно: какие должны быть приняты по итогам встречи решения, какие должны быть созданы продукты. Чаще всего, есть то, что должно быть сделано обязательно - это оговорено с руководством, и есть то, что можно обсудить с группой - как конкретно может выглядеть продукт, какие еще решения могут/должны быть приняты.

Кроме того, транслируются или присутствующим и участвующим в процессе руководителем или нами собственно те организационные цели, в русле которых и будут приниматься решения и создаваться продукты.

Следующей задачей коуч-консультанта является достижение общего понимания в группе менеджеров, которые будут непосредственно вовлечены в изменения, по следующим вопросам:

- Каковы конкретные, измеримые цели проекта?
- Каковы приоритеты?
- Какова ситуация сейчас?

- Каковы реалии их взаимодействия:
  - как внутри компании между подразделениями и
  - так и с внешними объектами?
- Какие процессы в организации являются жизненно необходимыми?
- Где "критические" точки - ключевые моменты, требующие улучшения?

В процессе специально организованного обсуждения достигается взаимопонимание по обозначенным вопросам.

задачи. Общим местом во всех портретах, которые мы видели, является налаженное взаимодействие как внутри организации, так и со внешними структурами. Это всегда отмечается как одно из самых важных условий успеха. Удивительно - при высочайшем профессионализме большинства сотрудников (благодаря системе отбора и обучения) часто оценка эффективности взаимодействия не поднимается выше 3-5 по десятибалльной шкале.

И для этого всегда есть масса субъективных и объективных причин. В том числе и то, что производится оценка эффективности работы по подразделениям, а не в целом организации. И поощрения могут раздаваться в зависимости от результатов отдельного подразделения. А не в целом компании. Конечно, это проще в исполнении, но результаты такого "перетягивания одеяла" плачевны. Причем ведь совершенно не со зла! Просто под эффективностью и результатом каждый понимает что-то свое. Как стул для кого-то стул с венскими ножками, а для кого-то - компьютерный на одной ноге. Вот и старается отдел закупок купить подешевле, экономя средства и гордясь своими результатами, мало задумываясь о том - как это отразится на итоговом качестве продукции и, как следствие, на продажах.

Группа определяет и другие слабые места, "пробоины" в процессе "рождения" продукта/услуги и "доставки" его на рынок. В крупной производственной компании их может насчитываться около 100.

Ведется обсуждение реальных фактов - что же происходит в действительности. Получается достаточно объективная картина, видеть которую участникам далеко не всегда приятно.

Здесь же создается и картина - как будет выглядеть процесс в желаемом варианте. Достигается соглашение по поводу действий, которые будут наиболее эффективны и являются жизненно необходимыми.

Формируются измеримые результаты изменений: относительно клиента, внутренние показатели, система оценки деятельности по критическим точкам.

В этом процессе основная роль коуча - фасилитирование - "бархатная перчатка на железной руке".

Что он делает?

Коуч задает вопросы, которые вызывают некоторый дискомфорт у участников.

Обсуждая их, отвечая на них участники:

- вносят ясность в те области взаимоотношений, которые обычно остаются неосознанными;
  - выявляют общие страхи и опасения;
  - обретают ясность относительно того процесса, который протекает в группе в данный момент и в организации (подразделении) обычно;
  - вырабатывают стратегию и тактику движения к цели;
  - решают сами свои конкретные задачи.
- Находят выход из казалось бы тупиковых ситуаций.

И, попутно:

- в группе снижается тревожность и повышается уровень доверия; участники присваивают ответственность за принятые решения и обретают уверенность, что это они могут делать сами, силами вот этой группы;
- повышается самооценка участников и уважение друг к другу.

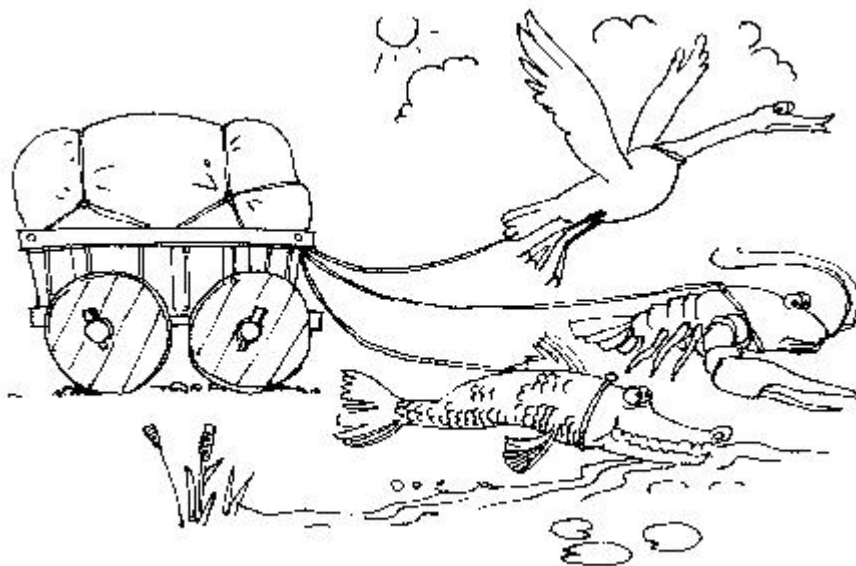
В процессе группового коучинга решаются задачи, которые не по силам одному человеку, а даже если по силам, то групповые решения ярче. Эффективней и, главное, имеют гораздо больше шансов быть воплощенными в жизнь. Участники коучинга практически всегда уходят с чувством удовлетворения. Т.к. все, что они делают, востребовано ими самими, реалиями их жизни.

Искусство коуча состоит в том, чтобы задавать вопросы в зоне "безопасного дискомфорта" - то, что группа в силах "переварить" с некоторым усилием. Коуч обладает и навыками работы с групповыми конфликтами и их разрешения.

**Кого позовем на групповую коуч-сессию?**

Вовлеченность с самого первого этапа в работу тех сотрудников, которые будут участвовать в проекте, обеспечивает прежде всего осознание необходимости изменений большей частью группы, выявляет тех, кто будет им активно сопротивляться; раскрывает творческий потенциал группы и поможет направить его в нужное русло.

Поэтому мы рекомендуем руководителям сразу же включить в групповую работу тех, кто и будет непосредственно руководить внедрением изменений и осуществлять их.



Может потребоваться проведение нескольких сессий групповой работы с разным группами и еще одна или несколько для "сшивки" их результатов. Все это зависти от объема планируемых изменений, от количества людей, которые будут в них вовлечены.

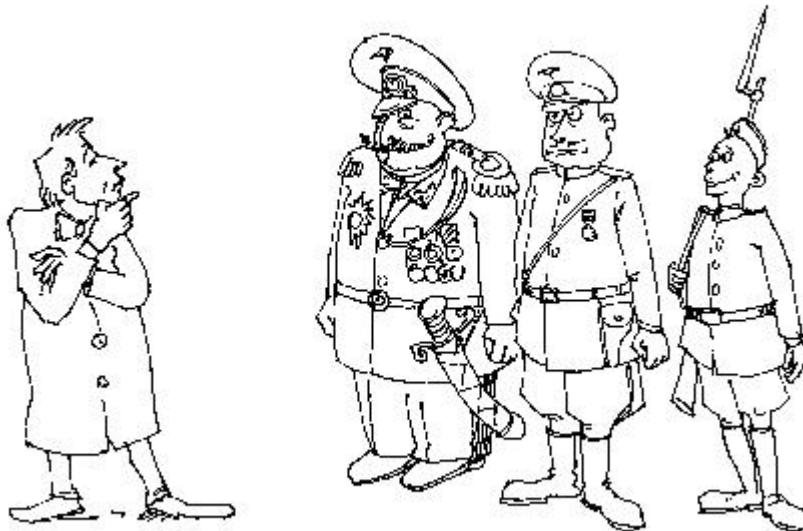
Конечно, в большинстве случаев нет необходимости привлекать к этой работе рядовых сотрудников, особенно в организациях численностью более 500 человек. Но то, что часто является очень полезным - это коучинг для группы лучших специалистов - "золотого фонда" компании. Для чего? Цель двоякая. Первое - там "внизу" масса идей и неиспользованного потенциала, ведь они видят ситуацию совсем с другой, можно сказать, прямо противоположной, точки зрения. Второе - именно сейчас компании может понадобиться активный кадровый резерв, который будет как бы "подпирать снизу" традиционно консервативный слой среднего менеджмента, подталкивая его к изменениям.

А вот средний менеджмент требует совершенно отдельного внимания - как здесь, в этой главе, так и при проведении изменений в организации. Именно на нем обычно "спотыкается" любая инновация. Почему?

Что характерно для российского среднего менеджера? Кто он? Часто это еще довольно молодой человек, около 30-35-ти лет, мужчина или женщина - зависит от политики компании и области деятельности. Каковы его желания и чаяния? Основная цель - "набрать вес" - вот она более или менее приличная жизнь, стабильный доход, "Только жить начал!". Какие тут изменения!!! Хочется создать себе достаточно комфортный "окоп" и посягательств на него я не потерплю! Те, кому важен рост и развитие, кому не сидится на месте, те, кто имеет ничем неистребимую смелость проявлять инициативу, те, кого Гумилев назвал пассионариями, не задерживаются долго в этом слое. Год, два, максимум - три, и он пошел наверх. Те же, кто занимает свои позиции пять и больше лет, являясь прекрасными профессионалами, составляют опору компании именно благодаря своему консерватизму. Но они же во времена перемен могут быть препятствием на их пути.

Поэтому, ни в коем случае нельзя недооценивать роль этих людей при проведении изменений. Их важно привлекать к работе по внедрению инноваций с самого первого этапа, важно помочь им увидеть выгоды изменений лично для себя и осознать необходимость этих изменений. Кроме того, важно найти среди них тех, кому может быть интересно выполнить какие-то конкретные части работы, дать возможность тем, кто захочет, проявить свои таланты. В результате будет убит и еще один заяц - среди "мидлов" явно проявятся те, кто может стать "топом".





Естественным результатом групповой коучсессии является создание рабочих групп, члены которых будут искать конкретные ответы на конкретные вопросы (каким образом сделать так, чтобы получить в результате необходимое). В эти группы важно включить как сотрудников разных отделов. Так и сотрудников хотя бы двух соседних уровней в иерархии организации. Работать ведущему с такими группами намного сложнее, но результаты работы этих групп несоразмерно лучше результатов работы однородных групп. Коуч сопровождает работу этих групп, помогая им продвигаться вперед.

#### **Машина запущена - что дальше?**

Одновременно с созданием рабочих проектов продолжается индивидуальная работа коуч-консультанта с заказчиком, с "ключевыми фигурами" в организации. В процессе индивидуальной работы коуч стимулирует менеджеров к рефлексии, к осознанию собственных целей и ценностей, к поиску "зон конгруэнтности" с целями организации, к осознанию внутренних препятствий - убеждений, ментальных моделей, мешающих внедрять новации в жизнь. В конце каждой сессии разрабатывается план действий, в том числе план общения менеджера с подчиненными - что и как будет сообщаться.

Ведется наблюдение за ситуацией в целом и интервью других сотрудников; цель этого - прояснение политической ситуации и принятие при необходимости превентивных мер.

Кто выигрывает в результате изменений? Кто проигрывает? Почему ранее проводимые изменения не стали устойчивыми? Каковы те вещи, о которых не говорят, но которые являются "священными коровами" и могут помешать внедрению нового? Каковы притязания и ожидания участников изменений? Для того, чтобы эффективно способствовать процессу внедрения, необходимо знать ответы на эти вопросы.

На этом этапе очень важная задача: создание условий для появления положительной и устойчивой мотивации к изменениям у 60-70 % сотрудников. Руководство и коуч-консультант совместно разрабатывают и проводят ряд мероприятий, как показывающих выгоды изменений, такие "вкусные морковки", так и объясняющих их необходимость, транслирующих решимость руководства идти до конца.

Созданные проекты подвергаются обсуждению, под руководством коуча проводится диверсионный анализ. Для этого может быть собрана большая группа специалистов, в том числе рядовых. После этого принимаются решения - кто, что, в какие сроки будет делать.

На этапе внедрения могут быть созданы новые рабочие группы - в подразделениях. Их основная задача - мониторинг изменений. Роль же коуча - поддержка всем, кто эти изменения осуществляет, и минимизация сопротивления. В то же время в этот период консультант выступает отчасти и в роли управленца, конечно управленца в стиле коучинг, но тем не менее человека, именно управляющего процессом. На этом этапе требуется как минимум присутствие, как максимум - активное участие коуч-консультанта в совещаниях, планерках, посвященных может быть и не только изменениям. Будет ли коуч выступать исключительно в роли фасилитатора в работе групп, будет ли влиять на них опосредованно - через взаимодействие с лидером группы, будет ли проводить для них коучинг - ведя группу к желаемому результату - каждый раз решение о

роли коуча принимается заказчиком в процессе обсуждения в зависимости от поставленных целей. Если заказчик ставит задачу и обучение менеджеров - руководителей групп эффективной работе с ней, считает, что они должны пройти через это "горнило" в эпоху перемен, то и участие коуча будет минимальным, но движение более медленным. Если требуется высокий темп - доля включенности консультанта повышается. Зачем это нужно?

### **Защитные механизмы - песок в двигателе.**

Российский человек изощрен в способах избегания того, чего не хочется - годы Советской власти нас многому научили. Запускаются на полную мощность защитные механизмы: личные, групповые, организационные. Ведущие элементы системы сами по себе обладают функцией сопротивления изменениям, таким образом, если вы вносите изменения в ведущий элемент системы, необходимо учесть, что вы запускаете постоянно действующий механизм сопротивления. По мере движения к цели становятся ясны и неизбежные потери - может уволиться кто-то из сотрудников; могут начаться конфликты; саботаж явный или скрытый.

Какие разыгрываются многоходовки - диву даешься! При чем, все это может быть "приправлено" весьма благородным с виду соусом. Например: Проводится совещание, в котором участвуют менеджеры, стоящие "на одной горизонтали", руководители смежных отделов. Инициатор этого собрания - один из них, он хочет предложить провести ряд изменений, которые коснутся всех этих подразделений. В начале работы, выслушав предложения, один из менеджеров отказывается их обсуждать, ссылаясь на то. Что ему надо подумать, так с наскока он не может и т.п.. Аргументы типа "это пока первый разговор, выскажи хотя бы какие-то соображения. Ведь ты же знаешь суть вопроса." - не находят отклика. Следуют обвинения в плохой подготовке совещания, в несерьезном подходе к вопросу. На самом деле этот менеджер сразу понял, что в результате этих инноваций, работа его отдела становится более прозрачной, а он более контролируемым. После окончания собрания он отзывает инициатора и говорит: "Знаешь, почему я не хотел обсуждать, там было два лишних человека", и называет коуч-консультанта и другого менеджера. Так же он сказал и консультанту и еще одному менеджеру, в каждом случае называя разных лиц. Немедленно им было и "доложено" руководству о "плохой" организации совещания. Цель всех этих "ходов" - дискредитировать конкретного сотрудника. А значит и его идеи, и "убрать" из игры консультанта, как внешнее, независимое лицо, способное оценивать ситуацию, не вовлекаясь в нее эмоционально. Какие могут варианты в этой ситуации?

Первое, что делает консультант, это обсудит ситуацию с заказчиком. Именно заказчик выберет вариант решения: это будут скорее всего меры, направленные на предупреждение подобных ситуаций на уровне организации и так же способы взаимодействия конкретно с этим сотрудником.

Надо признать, что доля сознательного сопротивления изменениям, тем более хорошо организованного все-таки меньше и встречается в основном в верхних слоях организации. К сожалению, в этом случае, нередко приходится принимать решение об увольнении этого человека. Если изменениям сопротивляется финансовый директор, организовав к тому же коалицию вокруг себя, владельцу ничего не остается, как попрощаться с ним или остановить процесс.

Массированно же запускаются защитные механизмы, которыми бессознательно пользуются все люди в разные моменты жизни, это автоматические реакции на тяжелые, угрожающие или кажущиеся таковыми ситуации.

Среди них наиболее часто встречающиеся и проявляющиеся в ситуациях внедрения инноваций следующие:

- **Рационализация.** Бессознательный поиск общественно приемлемых объяснений, например. Кажущееся разумным объяснение неудачи. Человек находит массу "объективных" причин, по которым что-то нельзя было выполнить в срок или вообще выполнить нельзя.

- **Избегание,** уход от проблемы. Часто проявляется в уходе от конфликтов, в стремлении все "замазать", "закрасить фасад", но только ничего не менять. Например, руководитель говорит - "нет, нет, мы должны идти исключительно демократическим путем. Пусть они сами осознают - что важно менять. Я не буду стоять у них "над душой", чтобы контролировать выполнение решений, которые они сами приняли." На самом деле, пока кампания была маленькой, практически как одна семья, и владелец был "добрым папой" - все работало. Теперь организация выросла и прежний стиль управления мешает преобразованиям, подчиненные сидят уже фактически "на шее" у этого "папы". Но страх конфликта, неумение действовать в нем конструктивно, мешает ему "снять" их с шеи. В крайних вариантах бегство может выражаться в социальной изоляции или в работоголизме. В долгосрочной перспективе такая реакция мешает достижению психологической зрелости

- **Регрессия.** Пример проявления: зрелая, независимая личность в очень тревожной ситуации становится по-детски зависима от других людей, обращаясь к ним в поисках защиты. Наиболее примитивный и базовый вид регрессии - впадение в ярость - кулаком по столу и т.п.

• **Проекция.** Проявление проекции характерно в ситуациях, когда индивидум не осознает, что сам является носителем нежелательного качества или черты, которую он приписывает другим. Когда человек подавляет в себе какие-то импульсы или желания, не признает существования в себе каких-то чувств, он становится особенно чувствительным к проявлению этих черт у других людей. Особенно ярко проявляется в случаях с менеджерами, которые говорят - "Сделайте с ними (подчиненными) что-нибудь! Они должны осознать - что им необходимо меняться, перестраивать свою работу. Меня раздражает то, что они не хотят задуматься и делать по-новому". А на вопрос - "А что важно изменить Вам?" Следует ответ - "У меня все прекрасно. У меня огромный опыт руководства. Я все делаю правильно." По сути собственный страх изменений. Нежелание признать необходимость перестройки и своей деятельности хоть в чем-то, вызывает гнев в адрес подчиненных.

• **Перенос.** Люди, чаще всего подчиненные, переносят свою реакцию с того лица, на которое хотел бы, но не может направить, на другое. "Спустить собаку" на начальника не всякий может себе позволить. Но на кого спустить - найдется. И вот начинают вспыхивать конфликты на "пустом" месте. Если не могу сказать как мне нравится чье-то поведение, то могу "разбомбить" его идеи, или "отвесить" его секретарю.

Самое важное - сражаться с этими защитными реакциями рационально, с помощью логики бесполезно. Идеи того, кто меня "достал" могут быть великолепны. Но я найду тысячи очень умных и важных и логичных аргументов против этого. При чем не осознавая - что мною движет.

Поэтому так бесценна роль лидеров в организации, имеющих смелость осознавать собственные защитные механизмы и обретать таким образом способность видеть бессознательные реакции других и как следствие, учитывать их и управлять процессом. Основная цель личного взаимодействия коуча и руководителей как раз и состоит в том, чтобы это осознание происходило. Практически нереально человеку начать делать это самостоятельно, пройдя этот путь вместе с коучем. Менеджер научается отслеживать - каковы истинные причины его поступков и соотносить их со своей целью.

Мы обычно говорим - Вы можете почистить зубы, вы можете их очень хорошо почистить. Но вы не можете самостоятельно лечить кариес. Так и здесь - до какого-то уровня осознания, понимания человек может дойти сам, а дальше нужен проводник. Но именно там, в глубинах человеческого сознания то, что делает жизнь как человека, так и организации таковой, какая она есть.

Путь к росту и развитию - это путь, полный борьбы и страданий. Это преодолимо, если у заказчика есть решимость и воля идти до конца. Нередко у руководителей возникает желание свернуть с него или остановиться. И здесь важно вернуться к контракту - именно в нем закладываются основы того, что путь будет пройден до конца, очень важно, чтобы договор описывал ясно и прозрачно процедуру внедрения изменений, взаимную ответственность коуч-консультанта и заказчика и санкции за нарушение принятых обязательств. Санкции должны быть значимыми, в противном случае они не работают. В связи с этим становится понятным - почему такое огромное значение имеет качественно выполненная работа на первом этапе - именно там закладывается фундамент успеха всего предприятия.

### **Почему и зачем два консультанта?**

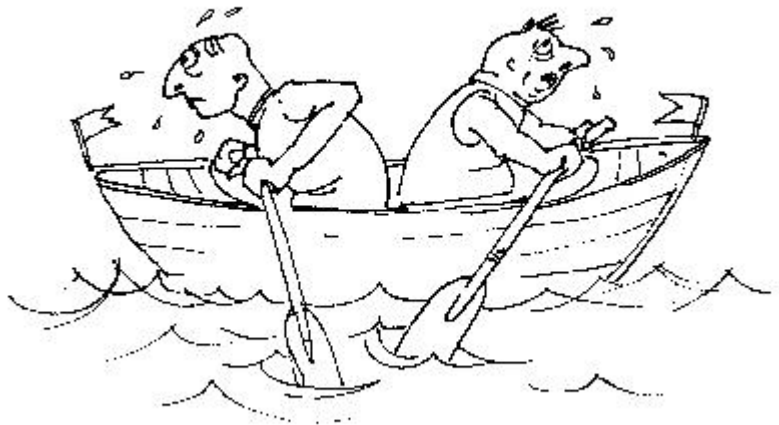
В этом разделе мы, конечно же, будем писать о себе, вернее - о нас.

Почему здесь?

Потому что у каждого из нас есть опыт ведения личного коучинга для разных клиентов. У каждого из нас есть опыт ведения различных тренинговых программ, как вдвоем, так и по одному или с другими со-ведущими. Но выполнить целостную программу проведения изменений в организации одному консультанту с нашей точки зрения качественно невозможно. Работа же вдвоем, со-ведение имеет ряд преимуществ, обеспечивает действительно высочайшее качество. К большим проектам мы привлекаем и других членов нашей команды или партнеров, но в основном на какую-то локальную задачу.

Работать одному очень просто. Меньше противоречий и конфликтов, меньше беспорядка, меньше возможностей ошибиться, меньше ущемленных чувств, и меньше Эго, которые должны быть удовлетворены. Без со-ведущего меньше возможностей ревновать, меньше соперничества, и меньше проблем равенства, авторитета и наград.

И все же, когда ценности, ожидания, переживания, и стили сочетаются так, что мы становимся поддержкой друг другу, открытыми для новых идей, дополняемыми другим стилем, и восприимчивыми к обратной связи, необходимой для максимизации нашего исполнения, результат нашей совместной работы превосходит все ожидания клиентов. Это то, что мы чаще всего слышим в обратной связи - "Вы удивительно работаете вдвоем. Трудно представить, что получилось бы, не будь одного из вас".



Проблема, конечно, заключается в том, что работа с другим человеком часто может быть похожа на прогулку по минному полю без знания, где лежат мины или когда они могут взорваться. Со-ведение обычно забирает время и усилия, и часто результат всей этой работы и энергии не кажется стоящим. И все же, потратив некоторую энергию в начале нашего совместного пути на то, то чтобы обозначить эти мины, мы "спелись" и теперь можем обозначить вешки на минном поле работы вдвоем и для вас.

Некоторые из условий, необходимых, чтобы гарантировать успешные отношения со-ведения, ведущие к отличным результатам работы, описаны ниже:

1. Должно быть понимание с самого начала, что немногие отношения со-ведущих действительно "со-" или равные. Даже когда со-ведущие демонстрируют равенство, участники обычно будут уделять больше внимания одному из двух. Разные стили делают принятие равенства всеми практически невозможным. Эта действительность может посягнуть на потребности каждого ведущего в смысле удовлетворения чувства важности и присвоения ответственности. Что непосредственно может влиять на способность воспринимать ситуацию адекватно.

2. Другие легко открываемые участниками различия в смысле опыта, навыков, репутации, и так далее, следует рассмотреть поближе, в течение фазы планирования так, чтобы оба человека могли спокойно встретиться с этими жизненными фактами в процессе работы. Мы сразу обычно рассказываем участникам групповой работы о наших различиях. И естественно, это обсуждается с заказчиком.

Основным нашим отличием, естественно, является то, что Александр - мужчина, а Марина - женщина. Как ни смешно констатировать этот очевидный факт. Тем не менее, именно на это наше отличие в первую очередь обращают внимание участники. Масса бессознательных вещей, неосознанных стереотипов участников процесса начинают влиять на восприятие нас. Кроме них есть и осознанное отношение к женщине в бизнесе, далеко не всегда положительное. Но, несмотря на все подводные камни, огромный наш "плюс" именно в этом, и всех отсюда вытекающих - в разном способе мышления, в сочетании логики и интуиции, в проявлении чувств.

3. Отдельные аспекты работы должны быть оценены в смысле, кто возьмет более лидерскую роль, кто поведет определенный вид деятельности, или кто будет ответственен за определенные события и процедуры. Эти потребности надо не только обсудить хорошенько, но также отнести к целям программы и потребностям заказчика. Важно помнить, что программа предназначена для участников, а не для эго консультантов. Очень часто в рамках большой программы внедрения инноваций один из нас больше работает с конкретными группами над конкретными проектами, другой индивидуально с участниками изменений, в том числе и с исполнителями, с теми, кто обращается с какими-то вопросами в рамках происходящих изменений, так же и с целью разрешения каких-то конфликтных ситуаций. Наши навыки позволяют эффективно делать и то и другое, и каждый раз мы решаем в зависимости от задач, от ситуации, от восприятия нас участниками процесса - кто и что будет делать.

4. Важно каждому установить личные цели, что он хочет получить по ходу и в результате этой работы. Со-ведущие должны обсудить, что каждый может предложить другому в течение программы для того, чтобы помочь друг другу исполнить личные цели, и дать возможность обучения. Мы помним - пока мы учимся - нас покупают. Поэтому мы используем любую возможность набирать опыт и помогаем в этом друг другу.

5. Со-ведущие должны выделить достаточно времени как для первоначального планирования и разворачивания, так и для перепланирования программы по ходу дела. Из-за того что фаза разработки решающая, много времени надо уделить "процессу", или обстановке, чувствам и заботам каждого ведущего в течение периода планирования. После того, как люди успешно поработали вместе в течение долгого периода времени, происходит уменьшение времени на процесс планирования. Но по ходу реализации программы мы по-прежнему очень много времени проводим в обсуждении хода работы, всех ее составляющих, приходя к единому мнению - что, как и когда необходимо делать.

6. Распределение ролей в возможных ситуациях ведения групповой работы может очень помочь - например, когда один ведущий чувствует потребность прервать другого, чтобы добавить информацию или изменить ход обсуждения. Сейчас нам уже не требуется обсуждать это заранее - уровень доверия профессионализму другого настолько высок, что если кто-то из нас считает необходимым что-то изменить или дополнить по ходу работы группы, ему достаточно сообщить об этом, дать сигнал. При необходимости сделать какие-то комментарии, кто-то один из нас начинает совершенно спонтанно. Другой дополняет только в том случае, если чувствует, что какая-то часть информации упущена. Дополнять просто действительно нет необходимости, так как на большинство вещей в русле своей работы мы смотрим как минимум в одном направлении, а часто просто выработан единый взгляд.

7. Немного времени надо выделить после каждой сессии или разработки для того, чтобы со-ведущие исследовали основу, и были уверены, что ничто из только что законченной сессии не вызовет проблемы в будущих сессиях. Со-ведущие также должны потратить несколько минут на немедленную обратную связь, касающуюся их поведения. К тому же, время надо выделить, чтобы периодически во время программы взглянуть более глубоко на то, как сессии проходят и как каждый из со-лидеров работает как индивидуально, так и как часть нашей маленькой команды. Невозможно переоценить наличие этого времени для обсуждения, но самого времени мало. Здесь очень важна та степень открытости и честности к, которая существует между коллегами. Наша способность и смелость быть честными друг с другом позволяет решать нам любые противоречия, естественно возникающие в совместном творчестве.

8. Часто в работе с со-ведущим есть риск того, чье-то личное время "съедается" потребностью одного или другого "проработать вещи" или "решить незаконченные дела между нами". Опять же, по этой самой причине, определение ясных и четких временных границ для этого вида работы является важным. Также важно распределить время так, чтобы каждый со-ведущий мог иметь время для возмещения своих сил, освежения, и просто возможность побыть одному.

Мы неоднократно убеждались, что при учете и выполнении всех этих условий, и мы, и заказчики получают столько преимуществ, что трудно описать. Основное - вдвоем мы гораздо более гибки и "широта охвата" не просто выражается сложением, а увеличивается в разы.

Подводя итог изложенного выше важно отметить, что эффективную и главное безопасную работу по работе с группами и командами, по проведению изменений в организации в стиле коучинг, может специалист (коуч) обладающий знаниями и опытом в области:

- Индивидуального консультирования (как в стиле коучинг, так и психотерапевтического), что позволяет учесть глубинные составляющие личности и, при необходимости, провести коррекцию (разумеется с согласия и при личной заинтересованности в этих изменениях участников);
- Работы с группами, что позволяет грамотно выстраивать взаимодействие между участниками с учетом правил развития групп;
- Организационного и управленческого консультирования в традиционном понимании этого.

## ***Глава 5. Коучинг как стиль менеджмента.***

### **Развитие и обучение.**

В последнее время практически ни один уважающий себя руководитель не станет отрицать необходимость развития и обучения персонала для развития организации, для развития бизнеса как такового.

И что же происходит?

Есть несколько вариантов, из них крайние, как бы на "полюсах":

- руководство "вдруг" решает, что нужно обучить персонал. Заказывается семинар-тренинг для сотрудников по технологии продаж, по ведению переговоров, по эффективному менеджменту. Проводится разовое обучение или цикл, ставится "галочка";

- прописываются компетенции, определяется и описывается желаемое поведение сотрудников, выстраивается система аттестации. Выстраивается система обучения, направленная на формирование необходимых навыков. В лучшем варианте еще и проводятся периодические собеседования с сотрудниками по результатам обучения.

О недостатках первого варианта говорить не приходится, это и так понятно.

А вот о втором варианте стоит поговорить.

Кажется, что все в нем предусмотрено. И такая система хорошо зарекомендовала себя на Западе, обкатана в крупных компаниях. Безусловным плюсом является ясность для работников - что от него ждут, что "хорошо" и что "плохо" на каждой конкретной должности. Какими знаниями, навыками необходимо обладать для того, чтобы двигаться по карьерной лестнице, войти в "золотой фонд" компании и т.п. И тем не менее - у каждой медали есть обратная сторона. Есть она и у этой системы, особенно когда она просто переносится по образу и подобию западной или транслируется в российские филиалы глобальных компаний. Что же происходит, когда мы "одеваем костюм с чужого плеча" без подгонки, не говоря уж о том, чтобы сшить его "по фигуре"?

Всем известно, что мотивация формируется на основе ценностей и глубинных потребностей человека. Каждый специалист отдела персонала, да и руководители знакомы с пирамидой Маслоу. И основной "пробел" выстраиваемых таким образом систем то, что не учитывается менталитет россиянина (бывшего советского человека) и индивидуальность каждого.

"Да, мне ясно, что от меня хотят. Но с какой стати я должен этому следовать? Почему именно в таком виде? Да и очень сложно проследить - выполняю ли я это на 100%." За годы советской власти мы научились мимикрировать и маскироваться, демонстрируя "бурную" деятельность, прятать свои истинные устремления и, хуже того, у нас только начинает формироваться культура осознания своих истинных ценностей, собственных желаний и сознательного выстраивания своей жизни в целом и профессионального развития в соответствии с этими ценностями. Нам приходилось встречать целые отделы, которые "увольнились не увольняясь", то есть сотрудники продолжали ходить на работу, развивая кипучую деятельность, вводя руководство в недоумение "Почему результативность отдела падает, не смотря на создание всех необходимых условий: закупку оргтехники, обеспечение средствами связи, создания свободного графика и пр. Сотрудники стали "профессионалами" по части "почему это сделать нельзя", вместо того, чтобы эффективно искать и находить пути решения поставленных задач к назначенному времени, используя имеющиеся ресурсы. После анализа сложившейся ситуации, руководство решило обучить своих специалистов!!! При выстраивании такой системы развития персонала за аксиому принимается идея: "Если человек чего-то не делает, значит не умеет или недостаточно хорошо умеет. Следовательно - его надо научить. Да и вообще, прежде чем спрашивать, надо показать, рассказать - как это надо делать?"

Да, в каких-то случаях это действительно так. Инструктаж "на входе" безусловно необходим. Мы не сторонники простого бросания в воду как способа обучения плаванию. Кроме того, есть правила и процедуры, которым сотрудник обязан следовать неукоснительно, именно это и должно составлять содержание обязательного обучения. Да и санкции за неисполнение этого должны быть ясными и четкими.

Но зачастую подход к обучению очень однобокий. Ряд заказчиков уделяют много времени поиску хороших специалистов, интересных, нужных программ, не учитывая, что для того, чтобы собрать хороший урожай недостаточно просто бросить качественные семена!

### **Обучение как средство демотивации.**

Еще более опасно, когда происходит подмена двух понятий: развитие и обучение (их приравнивают!)

Сотрудников учат, их буквально пичкают знаниями как детей манной кашей. А если при этом основная форма обучения "так делать правильно" со ссылкой на авторитеты и "делайте так, как я рассказываю, не обладая нужными навыками и умениями, что бы продемонстрировать, как это работает", то последствия и вовсе плачевны.



Происходит перенасыщение знаниями. Но осознание того, что получена "эксклюзивная, бесценная" информация, потрачено время и немалые деньги, а так же потребность показать "свою возросшую ценность для компании" подталкивают людей блистать полученными знаниями не на деле, а на словах. Люди начинают общаться на очень "умном", наполненном специфической терминологией языке, мало похожем на живой человеческий. Возникает своеобразная кастовость с вытекающими последствиями. Происходит формирование "экспертов" знающих "правду жизни".

С этого момента начинается не обучение, а сравнение новых знаний со старыми. Знания, не переведенные в навыки подобны шлакам, засоряющим организм. Рано или поздно в этом случае наступает момент, когда новая информация, какой бы она значимой и ценной не являлась, не усваивается засорившимся организмом. Участники находятся не в режиме усвоения новых знаний, а в режиме поиска знакомого в том, что им преподносят или поиска "объективных" причин, почему новые знания не работают. Начинают звучать слова - "Мы это уже знаем". Или в режиме отторжения всего нового - "Это не работает, потому что не работает" - при этом, не прилагая труда не только попробовать, но, хотя бы попытаться воспринять то, что предлагается. Людей уже просто тошнит от обучения. Они развращены, демотивированы. Фактически являются потребителями. Они привыкли, что достаточно открыть рот и туда положат максимально обработанную пищу, которую даже не нужно сильно жевать, только глотай. Думать, тем более действовать, нет никакого желания. Нет навыка, привычки "добывать" знания, содействовать, сотрудничать, проявлять заинтересованное активное участие в процессе обучения! Позиция участников теряет самокритичность, обретая еще большую однобокость: "если, что то не интересно, то виноват ведущий, не смог замотивировать. Если, что то не понятно, то из-за недостатка логики в изложении. Если что то не помнится, то по причине плохого качества раздаточного материала. Малая эффективность на занятиях из за того что тренер не позволял во время занятий: ходить, звонить, курить и т.д.

С другой стороны - это формирует "правильный" менеджмент. Они все говорят правильные слова, составляются умные сентенции, рассказывают - как надо делать. Выстраивается безупречный фасад, через который все труднее и труднее рассмотреть истинные проблемы, которые мешают компании, Сотрудники прячутся за "мы". Мы - команда. Они не могут говорить о себе. Любая речь начинается со слов "я согласен с высказыванием; мы все...; на самом деле каждый из нас; я, как и все здесь"

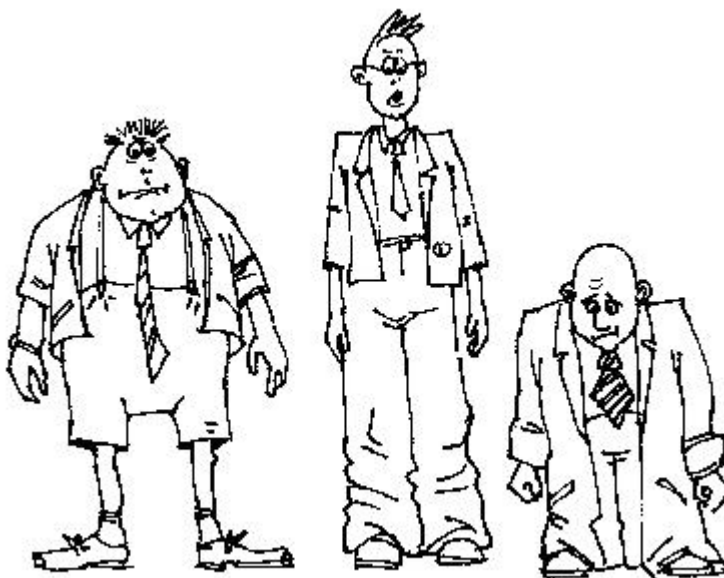
У людей возникает сильный страх не соответствовать стандарту, выпасть из касты. Вложение компании в обучение усиливает этот страх. Усиливает его и система аттестации. С одной стороны - прописанная система стандартов, процедура оценки (аттестации). С другой стороны - система обучения, построенная на основе стандартов. Возникает нездоровая психологическая атмосфера, которая не способствует развитию сотрудников. Формируются условия препятствующие проявлению яркости, нестандартности, открытости и многому другому, что характеризует живую, креативную среду столь важную для развития и роста менеджеров и компании в целом. Не редки случаи, когда руководитель, видя происходящее, не решается принимать более жесткие меры. Ведь, в этом случае, существует опасность потери сотрудника, в которого столько вложили!

Казалось бы всё прекрасно. Вот то, к чему ты должен стремиться! Но! Не учитывается важный фактор: желание брать ответственность и делать (действительно делать на 100%) не возникает только от того, что человек ценит свое рабочее место и "должен" в соответствии с инструкцией. Для того, чтобы взрослый "взял" знания и начал применять их в практике работы ему изначально необходимо ясное и четкое понимание - зачем, для решения каких конкретных задач ему нужны новые знания и умения. Грубо говоря, он должен ощущать: некую зону дискомфорта - что у меня не получается или получается не совсем так как хочется. И второе - должны быть ясны "плюсы", "дивиденды" лично для него, если эта ситуация разрешается, достигается нужный результат. Редко уделяется внимание созданию этой первичной, стартовой мотивации к обучению.

### **Коучинг как механизм мотивации.**

Во многих организациях создаются и прописываются механизмы финансовой и нефинансовой мотивации персонала. Выстраиваются могучие системы исчисления заработной платы с учетом всех возможных факторов, продумываются нематериальные стимулы. И это очень важно. Хорошо выстроенная система дает сотрудникам ощущение стабильности и безопасности. Без этого трудно представить и устойчивость бизнеса как такового.

Но основным недостатком таких систем является то, что они основаны на среднестатистическом понимании, что может стимулировать человека, формировать высокую лояльность к организации и желание трудиться на ее благо. Мы обычно говорим, что среднестатистический диаметр камня на берегу Финского залива -50 сантиметров.



Но можно пройти многие километры по побережью и не встретить ни одного камня такого размера. Коучинг позволяет, опираясь на фундамент системы, перейти на индивидуальный уровень, на уровень отдельной личности и способствует возникновению очень устойчивой и высокой (действенной? Энергичной? Сильной?) мотивации. Внутри человека формируется то, что мы называем словом - ВАЖНО.. За счет чего?

Коучинг в менеджменте - это взаимодействие руководителя и сотрудника в ходе которого:

Достигаются цели организации наиболее оптимальными (для организации и для сотрудника) путями и в оптимальные сроки.

Осознаются и достигаются личные цели сотрудника, на основе чего формируется высокая положительная мотивация сотрудника, как к решению поставленных задач, так и к развитию этого сотрудника, и только после этого определяются те необходимые знания, которыми важно вооружить сотрудников, приглашаются соответствующие темам тренеры, формируются необходимые программы обучения.

Осознаются и достигаются личные цели менеджера.

Коучинг это процесс, организованный менеджером. Основная задача процесса - ясность и осознанность целей всех 3х участвующих сторон, нахождение зон их конгруэнтности и на этой основе и появляется это самое - "важно" как для решения конкретных задач, так и к работе в целом.



Если мой начальник дает себе труд спросить у меня, причем не формально, а искренне поинтересоваться - что мне интересно, как я думаю, что я планирую для своего профессионального развития, то, скорее всего и я дам себе труд подойти неформально к решению задач.

Коучинг не является при этом наставничеством, так как в цели начальника не входит ПЕРЕДАТЬ какие-то способы действия и пути решения. Одна из основных сверхзадач коучинга, не научить чему-то, но прежде всего стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности сотрудник учился получать, добывать, выискивать необходимые знания. Именно через личную мотивацию участников запускаются эти механизмы самостоятельного обретения знаний.

И тогда и система обучения как такового работает в полную мощь, любой тренинг, любой семинар превращается в бесценное сырье, из которого можно извлечь необходимые полезные ископаемые. Мотивированные таким образом участники не позволят ведущему "лить воду", приводить надуманные примеры, не относящиеся к практике работы и т.п.. Такое обучение превращается в сотрудничество, в открытый обмен мнениями с проговариванием "запретных" тем, типичных ошибок и связанных с ними "болевыми" моментов; находят реальные решения рабочих задач.

Такой подход в целом позволяет достичь максимально возможного КПД при решении практически неограниченного круга задач.

### **Развитие сотрудников - развитие организации.**

Необходим коучинг и на этапе внедрения полученных знаний. И это не беседа раз в 3 месяца по выполнению плана развития. Это система различных мероприятий, система взаимоотношений руководителя и сотрудника, направленная как на создание психологически комфортной атмосферы, безопасности для проявления инициативы, так и на стимулирование необходимых изменений.

При проведении обучения по программе "Коучинг как стиль менеджмента" мы задаем участникам вопросы: "Когда, несмотря на то, что не было специально организованного обучения, Вы очень интенсивно развивались, вносили изменения в свою жизнь, начинали делать что-то качественно иначе? Что в этих ситуациях стимулировало, толкало Вас, являлось движущей силой?" Основными движущими силами признавались - новая обстановка, новая должность, изменение круга обязанностей, полномочий, изменения в организации, новые люди в коллективе, кардинальные изменения в жизни (переезд, женитьба, рождение ребенка) и связанный со всем этим стресс; экстремальные и кризисные ситуации, страх утраты чего-либо, вплоть до жизни.

Участники приводят яркие примеры из своей жизни. "Когда мне было 18 лет, я впервые попал за границу, в Лондон. Это был шок - вот оказывается КАК надо жить. В принципе, в моей семье был достаток. Но то, что я увидел там, этот уровень жизни, меня потряс! И я решил - я ХОЧУ так жить. Я хочу по меньшей мере иметь возможность бывать там, где хочу и пользоваться всеми благами цивилизации. С этого момента я начал учиться, учиться со рвением. Если в школе я занимался расслабленно, учеба давалась легко, четверок мне было достаточно, то теперь я точно знал - я должен быть лучшим, чтобы сделать карьеру и сделать ее быстро!"

"Меня направили работать за границу, в представительство нашей организации. Удивительно. Как такое случилось - я не был ничьим протеже или ставленником. А обычно именно так и происходили назначения. Меня игнорировали, начальник передавал мне поручения через помощника, и так продолжалось месяца три. Как я выдержал - не знаю. Но я работал, работал очень интенсивно, делая нереальные вещи. Откуда взялась у меня воля, не знаю, но мне очень важно было выжить. В противном случае я никогда бы не смог подняться выше рядового сотрудника, да и просто работать здесь. А работа была ОЧЕНЬ ХОРОШЕЙ. Терять ее не хотелось. И меня ЗАМЕТИЛИ! С тех пор я начал очень быстро расти по карьерной лестнице..."

На другой вопрос - "Когда, несмотря на организованное обучение, вы не производили изменений в своей деятельности, не начинали делать что-то иначе, лучше?"

Ответ -- Когда не было необходимости делать что-то по-новому, все и по-старому получалось как надо; когда не знали куда конкретно и каким образом знания применить; когда все казалось недоступным, неприменимым вообще или для меня; когда по истечении времени все забывалось; когда не было поддержки и когда никто не контролировал - что и как я делаю по-новому, иначе.

Когда все это проговаривается, многие участники делают буквально открытие - "Ах вот что я должен делать, чтобы мои сотрудники развивались!" И как отмечают многие в этом "новом" открытии, слишком много старого знания. Все мы это знаем или догадываемся. Вопрос в области "что" остается в познавательской плоскости. Как перейти в практическую плоскость? Как сделать это "что"? И именно здесь коучинг является мощнейшим инструментом, позволяющий учитывать особенности текущего момента и личностную специфику людей - для создания мотивации.

Пример. В компании необходимо было "разобраться с кадрами, выстроить процесс обучения и подготовки специалистов собственными силами, организовать аттестацию сотрудников" . Сложность, с точки зрения заказчика, состояло в том, - они это, таким образом, будут делать в первые. И самое главное, у них нет толковых специалистов, которые смогли бы, а главное захотели, с "огоньком" этим заняться. Поэтому хорошо бы для начала найти таких специалистов на "стороне". Мы подошли иначе. Пообщавшись с имеющимися в компании сотрудниками, выяснили их персональные цели и желания. В группе оказалась женщина, которая не хотела работать в этой компании, а мечтала стать не зависимым консультантом.

В результате коучинга с ней и президентом компании, она блестяще решила поставленную задачу на всех уровнях! А став независимым консультантом, при поддержке президента компании, остается в компании консультантом номер один .

Казалось бы так просто, схема ясна: коучинг - тренинг - коучинг.....

Но на практике это дополнительная нагрузка на руководителя. Коучинг - процесс энергозатратный, и усилия должны быть направлены на развитие прежде всего тех сотрудников, чьи задачи требуют нестандартных, креативных решений, от кого напрямую зависит прибыль организации, кто является ее "золотым фондом" и, что немаловажно стремится к развитию, к расширению своих возможностей. Требуются постоянный труд руководителя для овладения принципами и философией коучинга, и, на основе этого, приемами и технологиями осуществления процесса коучинга. И, самое важное, развитие сотрудников может осуществлять только тот руководитель, который сам не останавливается на достигнутом, постоянно расширяет собственные возможности, целенаправленно развивая самого себя. Для того, чтобы коучинг "приживался " в практике конкретного менеджера, он сам, лично должен быть кровно заинтересован в развитии сотрудников и видеть перспективы собственного развития. Без этого возникает страх - "Я его буду развивать, а он мое место займет?" При чем страх этот очень часто не осознается самим руководителем.

Еще три года назад коучинг не покупался на нашем рынке. Исключение составляли передовые "первые лица", которые поняли, что благодаря личному коучингу они экономят и зарабатывают, как сказал один из коучируемых: "НЕ большие, а очень большие деньги!", эффективно решают личные проблемы, четко осознают свои цели и задачи. Два года назад раздались первые звонки. Зазвучали вопросы: "Что делать? Я плачу своему менеджеру 10 тысяч долларов. Он собирается уходить в другую фирму. Я готов платить ему больше. Он все равно уходит?!!" На уровне топ- менеджеров деньги перестают быть мотивирующим фактором.

Нравные с персональной мотивацией, все больше и больше появляется задач, при решении которых коучинг как стиль менеджмента блестяще себя зарекомендовал. К некоторым из них относятся:

- формирование и поддержание работоспособной команды (в том числе и под конкретного руководителя);
- возвращение лидеров;
- создание и поддержание мотивирующей, объединяющей сотрудников корпоративной культуры, постоянно подпитывая принятые в ней принципы новыми, животворящими идеями, которые соответствуют текущему моменту развития компании;
- подбор кадров и их адаптация, интеграция в существующую структуру;
- при управлении разнопрофильными отделами (в этом случае коучинг позволяет вести эффективный контроль за процессами даже в тех случаях, когда квалификации менеджера как специалиста по каким- то причинам недостаточно);
- оказывать действенную помощь в решении задач подчиненным, даже в случае непонимания тонкостей специфики проблемы;
- организация систем обучения и аттестации
- создание высокоэффективной, динамично и постоянно развивающейся организации.

И, таким образом, создается бизнес "с человеческим лицом".

### **Коуч-менеджерами рождаются или становятся?**

Все чаще и чаще появляются предложения от разных компаний обучить за короткий срок коучингу как стилю менеджмента. Обладая высокоэффективными технологиям, предлагаемый стиль, прекрасно зарекомендовавшим себя, как при индивидуальной работе с подчиненными, так и в работе с группами и организациями в целом. И все возвращается "на круги своя". Еще живы воспоминания об обучении английскому за три дня, печатанью в "слепую" за день, похудению, не отказываясь от привычного образа жизни и т.п.. И по человечески все очень понятно! Велик соблазн продать то, что стоит дорого и начинает пользоваться повышенным спросом. Велик соблазн стать мастером за короткий срок! Но....

Давайте посмотрим, что можно узнать о коучинге за три дня и, самое главное - чему можно научиться за такой короткий срок. Коучинг, как вид консультирования, как стиль менеджмента обладает своими приемами, техниками и технологиями, но самым главным инструментом коучинга является личность коуч-менеджера со своим "специфическим" видением мира, философией и ценностями.

Рассмотрим наиболее благоприятный случай. Вам повезло и коучинг проводит профессионал. В свое время у Станислава Жука, выдающегося тренера по фигурному катанию, спросили: "Какого фигуриста Вы бы назвали профессионалом?" Того, - ответил он, кто откатав свою программу, создает впечатление у телезрителя, что для того, чтобы так кататься, достаточно одеть коньки и встать на лед". Профессионал - коуч, не столько рассказывает, сколько живет в стиле коучинг. Его семинар построен в этом стиле и вы с первых минут погружаетесь в атмосферу коучинга. Он не столько рассказывает, сколько показывает, что такое коучинг. Он прекрасно знает, что обучить коучингу через знания не возможно. Коучинг это не передача знаний в чистом виде, а создание условий в которых участники (а в последствии их подчиненные) самостоятельно находят решение собственных задач. Коуч на практике, на ваших глазах и на ваших задачах, показывает, как это делается. Он реализует принцип, о котором говорил Сократ: "Каждый человек знает истину. Я выступаю в роли повивальной бабки и помогаю этой истине родиться." Но вот наступает время участникам попробовать друг на друге чудо-метод и... как бы не старался даже профессиональный ведущий, у слушателей, не смотря на все увещания и призывы, остается, пышным цветом расцветает и проявляется соблазн активизировать процесс решения задачи, поуправлять, покомандовать: начинаются намеки на то - как "надо", даются советы, идет обмен личным опытом, а то и откровенное навязывание своей точки зрения. Все это к коуч-менеджменту никакого отношения не имеет! Не выработав и не закрепив в себе необходимые навыки, участники скатываются на привычный стиль управления. И это еще не все!

На самом деле, корни проблемы глубже. Коуч-менеджмент - это прежде всего особенная философия жизни со своей системой ценностей. И "мгновенная" передача этого не по зубам даже сверхпрофессионалам. В стиле "коучинг" - это видение в сотрудниках компании прежде всего людей с их ценностями, стремлениями, личными целями. Коуч-менеджер четко знает цели компании, осознает свои личные цели и цели подчиненных. Он организывает процессы достижения целей компании таким образом, чтобы при этом максимально удовлетворялись его личные цели и цели подчиненных, за счет чего достигается максимальная мотивация, поскольку каждый, работая на компанию, работает на себя. Коуч-менеджер верит в то, что каждый человек способен развиваться и, передавая задачу подчиненному, создает максимально благоприятные условия для его развития. Он ценит себя, уважает, знает, чего хочет, имеет смелость желать и претворять свои желания в жизнь, он знает, что каждый человек имеет ответы на те вопросы, которые ставит и посредством себя, через свой стиль жизни и свой опыт, транслирует это на своих подчиненных. Невозможно уважать других, если ты не уважаешь себя. Невозможно ценить своих подчиненных, если сам обладаешь низкой самооценкой. И именно это невозможно создать в слушателях за короткий срок.



Без этой основы в лучшем случае идет подмена коучинга - тренерством, наставничеством, эффективным менеджментом. Что само по себе недопустимо! Ситуация начинает напоминать сценку из фильма "Начальник Чукотки", когда за "деньги" житель крайнего севера приобрел трубу от патефона и с удивлением крутит ее в своих руках. Почему она "не работает"?! Наш человек в отличие от героя фильма не удивляется. Он громогласно заявляет: "Коучинг не работает!!!" Со ссылкой на личный опыт, а точнее на его отсутствие. Мастерство ведущего, для тех, кто пришел на короткую программу "за коучингом" может стать демотивирующим фактором, видя как легко и непринужденно тот работает, а самое главное - не понимая как он это делает! Осознание пути, который надо будет преодолеть, прежде чем начать пользоваться этим инструментом, повергает в легкий шок (ведь обещано было за три дня), порождает высказывания типа: "Коучинг, как стиль менеджмента - это слишком сложно, мало применим в бизнесе, не применим относительно группы и т.д.."

Еще хуже обстоит дело, когда "коуч - ведущий", мягко говоря "не коуч-ведущий". Он "знает", что такое коучинг. Он "знает" приемы и техники. И щедро это транслирует. Слушателям вручаются списки с коуч-вопросами, идет отработка их задавания друг другу. Участники осваивают основу основ коучинга - "Методы активного слушания", искренне удивляясь при этом, так как эти методы даются и на тренинге делового общения и на тренинге продаж и ведения переговоров. (Звучат робкие вопросы: "А при чем здесь коучинг?").



По-новому, "по-коучинговски" смотрят на пирамиду Маслоу. Обсуждают важность развития сотрудников (а кто с этим спорит?) и пр.. И подавляющее большинство уходит с тренинга довольными, осознавая, что они и были коучами всю свою жизнь, только не знали, что это так называлось. А теперь, благодаря тренингу, у них пришло осознание и появились четкие инструкции, как это делать! На вопрос неопытного: "Что такое коучинг?", нередко можно услышать ответ: "Это более тонкая, мягкая и изощренная манипуляция, благодаря которой подчиненный начинает делать так, как я хочу". Хотя манипуляция не имеет никакого отношения к коучингу!!! Да простит меня читатель за повторение, нужные, правильные вопросы, формальное создание располагающей обстановки, всевозможные подстройки и прочее, является малой толикой того, что входит в арсенал коуч-менеджера, и будучи оторванными от системы ценностей эти навыки становятся крайне ограниченными в применении и малоэффективными! Более того, подчиненные, чувствуя фальшь вдруг изменившего свой стиль управления руководителя, закрываются. Тем самым полностью блокируя возможность применения тех "крох" которые менеджер вынес с тренинга и попытался применить. Он оказывается в роли механика, которому вручили разводной гаечный ключ, обучив его, худо или бедно, откручивать гайку заданного размера и не показали, как им нужно пользоваться в случае изменившейся ситуации. После такой дискредитации ни о каком внедрении коучинга в бизнес не то, чтобы говорить, но даже и мечтать не приходится!

В свете вышесказанного, за короткий временной промежуток, с хорошим ведущим семинара, возможно познакомиться с основами коуч-менеджмента, почувствовать "аромат" стиля и принять решение: надо осваивать этот стиль или нет. Коуч-менеджменту же реально обучиться в течении не менее четырех месяцев, при условии, что участники обучения будут тут же применять полученные знания на практике, и в обучающей программе предусмотрено коуч-сопровождение

каждого, что позволяет осуществить погружение в стиль и прочувствовать на себе все грани предлагаемого подхода. Длительность программы обусловлена тем, что необходимо время и условия, для того, что бы принципы и навыки вошли "в кровь", стали частью жизни.

### **Коучами становятся!**

В сентябре 2001 года мы начали обучение двух групп по четырехмесячной программе "Коучинг как стиль менеджмента и управления персоналом".

Прошел год. Закончены занятия в двух открытых и восьми корпоративных группах. Продолжаются в новой открытой и двух корпоративных. Пройденный путь был путем совместного творчества, взаимного обмена знаниями, опытом. Эти группы работали как лаборатории по созданию качественно нового, другого опыта - другой технологии управления и, как оказалось, других точек зрения на многие области собственной жизни и новых способов управления ею. И сейчас, хотя многих из выпускников мы видели несколько месяцев назад, мы легко вспоминаем практически каждого из них. А их больше 100 человек.

Все они очень разные и очень интересные люди. Среди них мужчины и женщины в возрасте от 23 до 49 лет, они управляют разным количеством сотрудников - от 2-3 человек до трех сотен, у всех разный управленческий опыт - от полугода до пятнадцати лет.

Что объединяет их? Что привело их на этот курс? Зачем им понадобился коучинг в их реальной управленческой практике? Можно выделить четыре основные группы. Первая - около тридцати процентов, в основном участники открытых групп - люди, которые пришли сознательно, познакомившись с книгой Джона Уитмора, побывав на ознакомительном семинаре, они уже четко представляли себе - чего они хотят достичь профессионально и что им важно сделать на своем рабочем месте. Вторая группа - около двадцати процентов, люди, которые интуитивно почувствовали и осознали, что коучинг очень близок к их мировоззрению, что самокоучинг может реально помочь им эффективно управлять своей жизнью. Третья группа - процентов 10-15, те, кому интересно: интересно учиться, познавать все новое, особенно интересно познавать самое новое, интересен сам процесс, интересно посмотреть, что из этого выйдет, интересны люди, которые в этом процессе участвуют, при этом им не всегда понятно, зачем им все это нужно. Ну и четвертая - оставшиеся, те, кого направило руководство - "партия сказала - надо, комсомол ответил - есть!".

И сейчас мы оглядываемся назад с целью еще раз оценить: каковы результаты для каждого участника лично, для организации, в которой он работает, для нас.

Первый вопрос, на который мы теперь знаем точный ответ - для кого подходит коучинг как стиль управления и собственной жизнью и организационными процессами. Снова и снова мы возвращаемся к тому, коучинг для тех, кто имеет смелость желать. Ведь не даром же восточная мудрость гласит: "Бойтесь желаний - они сбываются". Коучинг для тех, у кого есть энергия ставить "большие, наглые и волосатые цели" (Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддестрале "Бизнес в стиле фанк") и вера в то, что они достижимы. Несколько участников отметили, что во время обучения произошло осознание своих целей и самых важных ценностей, расставились приоритеты. Пришло так же понимание - как личные цели влияют на цели организации, отдела и как можно личные цели "связывать" с общими. Вот что написали об этом участники программы: "Очень интересно теперь стало работать. Появилось большое желание работать и много планов, и вера в то, что их можно реализовать. И, главное - знание - как это сделать". "Удивительно наблюдать, как буквально светлеет лицо сотрудника, который понял - зачем лично ему нужна эта задача, как это вписывается в его собственные жизненные планы. Например, молодая женщина, умная, талантливая, пишет диссертацию, похоже, раньше работала в отделе, чтобы набрать практический материал, инициативы не проявляла, была просто исполнителем. А работа у нас все-таки творческая, требует способности мыслить широко, делать смелые выводы. Теперь, после двух откровенных и продуктивных бесед, когда и я, и она поняли - как тема диссертации вписывается в перспективы развития отдела, все изменилось. Я вижу - с каким хорошим настроением она приходит на работу, появились первые предложения от нее, да и качество представляемых документов улучшилось". Только на основе ясного и четкого понимания собственных и организационных целей руководитель может помочь подчиненным осознать и "привести к одному знаменателю" их личные задачи и задачи компании, подразделения. Таким образом закладывается фундамент для нефинансовой мотивации сотрудников.

Менеджеры на своей практике познавали то, что в каждом есть золотое зерно и надо просто взрыхлить почву, чтобы оно проросло и дало плоды. "У меня сформировался другой взгляд на менеджмент. Теперь я знаю, что менеджмент - на 90% - психология. Чтобы человек делал что-то эффективно, нужен не просто индивидуальный подход - нужно дать себе труд построить передачу задачи особым образом. Но для этого надо верить - что мои временные и энергетические затраты, вложения в этого сотрудника вернутся сторицей" - высказывание одного из коуч-менеджеров - выпускников курса.

Второй вывод, естественным образом вытекающий из первого. Коучинг, становясь стилем менеджмента, становится стилем жизни, проникая во все ее улочки и закоулки. Многие участники групп отметили - как коучинг работает во всех сферах их жизни. Некоторые стали использовать его совершенно сознательно не только на работе, другие заметили "пост-фактум", что "это и это я теперь делаю иначе". "Смешно - заметила - как разговариваю с любимым человеком, вопросы по-другому задаю. А он вдруг и говорит - "слушай, я давно хотел с этим разобраться и сейчас наконец понял - что надо". Тут и я поняла - что я сделала - коучинг работает". "Коучинг - это про то, что жизнь лучше, чем ты о ней думаешь" - заявила одна из участниц программы.

Мы обычно говорим в начале курса - коучинг не для всех. Он может лечь только на подготовленную почву. На почву жизненных принципов и идеалов человека. Вряд ли сможет стать коучем руководитель. Для которого сотрудники его организации - "шимпанзе". "Да вы что, я еще должен в них вкладываться!? Или пусть работает, или пойдете вон отсюда!".

### **Почва и условия для прорастания коучинга в организации.**

И не для всякой организации! Как и для отдельного человека, важно какие нормы и правила приняты в организации, насколько развитие сотрудников является действительной ценностью, а не просто декларируется. Коучинг - важнейший элемент корпоративной культуры. Он не может существовать как нечто отдельное. Если сотрудникам неясно - куда и зачем идет организация, если нет четко сформулированной стратегии развития, если не ясны "правила игры" - за что меня поощряют и как, за что наказывают и как, и др., коучинг не на что "класть". Еще хуже когда "высокие" идеалы декларируются, но в жизнь не претворяются. Висит миссия на стенке, розданы сотрудникам брошюры с кредо компании. Но вопросы об этом вызывают смех. Люди не знают - что там написано. Или приводят массу примеров, когда написано одно, а делается другое. Или когда правила не распространяются на всех, существует каста "неприкасаемых".

Как сказал один из участников обучения - "Коучинг - золотистый загар на крепком и ладном теле эффективного демократического менеджмента!" Мы бы добавили - не просто загар. Это скорее тело, превращенное в храм для души. Гибкость, стройность, легкость в движениях, грациозность. И все это следствие здорового образа жизни, правильного питания, занятий физкультурой и гармоничных отношений с окружающим миром.

А с чего мы бегаем по утрам? Или это с детства привито. Или жизнь каким-то образом заставила.

Так есть и ряд организаций, сфер бизнеса, для которых коучинг - просто необходимость. Жизнь их заставляет. Это те организации, где постоянно необходимо творчество, новые идеи, и быстрое внедрение их в жизнь; или очень высокий уровень сервиса, обеспечивающий конкурентные преимущества. Рекламные агентства; компании, создающие компьютерные программы; "высокие" технологии; сфера услуг; все те, кто производит нежизненно необходимые продукты или те, где конкуренция очень жесткая. Это так же организации, чьи руководители понимают, что темпы развития бизнеса столь велики что выживут лишь те, кто перейдет к качественно новым отношениям в управлении, общении, взаимодействии. Они прекрасно понимают, что человека не возможно переделать за неделю, месяц и даже за год, поэтому, пока еще есть не много времени, они начинают прививать своим сотрудникам другую философию бизнеса. Создавая благоприятную почву для использования коучинга.

Есть и ряд организаций, которые внедряют коучинг, потому что "так надо", "так сейчас принято на западе", "это модно". В США на данный момент коучинг - уже практически норма для крупных организаций. И вот крупные компании с западными владельцами начинают обучать коучингу российских менеджеров. Они недоумевают - зачем? Они понимают, что - да - это здорово, интересно, это "бизнес с человеческим лицом", но непонятно - зачем мы должны это делать, когда и действующие механизмы управления работают.

В отлаженном производственном бизнесе создается, как правило, система управления, направленная на поддержание производства.

Тем не менее, обучая коучингу целый "слой" менеджеров, эти организации формируют свой "золотой фонд", давая возможность участникам курса сделать качественный скачок в своем развитии как управленцев. Если в дополнение к обучению создается и система поддержки и внедрения в практику нового стиля управления (то, о чем мы писали выше - коучинг - тренинг - коучинг...), то организация получает собственную систему выращивания лидеров, а с ней и возможность расширения и укрепления своих позиций на рынке.

Проведенные нами исследования в начале и в конце курса показали, что реакция сотрудников на изменения стиля управления неоднозначна. Отмечается высокий рост осознания персоналом целей и задач организации, повысился уровень принятия их. Также люди почувствовали, что их заслуги признаются руководством и оцениваются по достоинству. Появилось больше открытости в общении, повысилась информированность сотрудников о работе, как коллег, так и других подразделений, информационные потоки внутри отделов стали

перемещаться свободно и целенаправленно. Как важное приобретение сотрудники отмечают качественно другую, или совершенно новую организацию менеджером группового процесса для поиска совместных решений возникающих проблем. Отмечена и способность коуч-менеджеров организовать обучение сотрудников, передачу знаний прямо во время работы. Таким образом, реализуется основная задача коучинга - повышать эффективность труда каждого за счет высокой положительной мотивации, использования всего спектра мотивирующих факторов.

Вместе с тем изменения в стиле управления непосредственного начальника, впрочем, как и любые нововведения, идущие от него и от вышестоящих менеджеров, совершенно естественно вызывают страх и неуверенность сотрудников. Требуется некоторое время, чтобы они поверили, что изменения позитивны и устойчивы, и не представляют для них опасности.

Определенные сложности возникли у выпускников и в общении с их руководством. Идеология и политика организации в целом далеко не всегда соответствует основным принципам коучинга. Выпускники отмечают, что много энергии и все полученные знания и умения часто им в большей степени приходится направлять на создание конструктивных взаимоотношений с начальниками. "Хочется, чтобы ко мне относились так же, как я отношусь к своим подчиненным. "Спасибо" ничего не стоит, но слышу я его крайне редко".

Во время обучения участники создали проекты по внедрению различных изменений для своих подразделений и для организаций в целом. Эти инициативы по-разному были восприняты на их рабочих местах. Где-то поддержаны с воодушевлением, где-то приняты просто благосклонно, а где-то вызвали раздражение. Как результат, шестеро из выпускников открытых групп поменяли место работы на соответствующее их сегодняшним возможностям и более высоко оплачиваемое.

Итак, подводя итоги, можно сказать, что в результате обучения участники значительно расширили свой диапазон возможности как управленцев, а организации получили не только высоко квалифицированных менеджеров, но и новые совершенно реальные проекты, обеспечивающие переход на качественно более высокий уровень управления. Опять высказывание одной из участниц обучения: "Пришло осознание, что необходимо выпускать качественно другую продукцию, отсюда произошли коренные реформы в подразделении, как в кадрах, так и в технологиях. Я сама организую эти процессы".

На этом мы ставим точку с запятой. С выпускниками мы не расстаемся. Кто-то из них продолжает обучение в мастерской - нашей лаборатории по изучению коучинга. С кем-то встретимся на других программах, как на открытых, так и на корпоративных. Очень интересно наблюдать - как складывается их жизнь, карьера, вернее - как они ее складывают. И самый большой подарок для нас, когда мы видим, как светятся их глаза от радости и гордости за себя. Когда проекты, казавшиеся нереальными, реализуются. Когда на заводе подходят незнакомые люди и благодарят. "Вы знаете, нас собрал начальник. Мы пришли на совещание уверенные в том, что сейчас опять на нас будут орать, требовать не выполнимое, наказывать. А нас попросили изложить те проблемы, которые у нас существуют. А после этого просто и спокойно стали спрашивать, как мы можем эти проблемы решить.... Вместо обычной двухчасовки мы справились за час. Теперь каждый знает что делать. И самое главное - до чего же приятно чувствовать себя человеком!"

Когда новая, третья, открытая группа собирается по рекомендациям уже закончивших этот курс.

И тем не менее, несмотря на энерго- и времязатратность коучинга, несмотря на то, что специалист должен пройти углубленную по объему и длительную во времени подготовку, спрос на коучинг неуклонно растет.

### **За двумя зайцами.**

Коучинг как стиль менеджмента нацелен одновременно на добычу двух зайцев: достижение организационных целей и одновременное обеспечение максимально возможного развития персонала в нужном направлении.

Т.е. планируя и осуществляя работу, в фокусе внимания руководитель держит две задачи: как обеспечить эффективное (быстрое, с минимальными затратами) решение конкретной задачи и как добиться того, чтобы каждый участник процесса сделал хотя бы небольшой шаг в своем профессиональном развитии. При этом, под развитием мы понимаем расширение круга задач, которые сотрудник может решать самостоятельно, и делать это качественно.



Известно, что человек развивается в процессе осуществления деятельности, и это должен быть обязательно активный, творческий процесс, требующий максимального приложения сил. Активность бывает только тогда, когда человек этого хочет. Мы уже писали о том, что побуждает человека быть активным. Каким же образом создается мотивация в процессе передачи задачи сотруднику коуч-менеджером?

Об этом - ниже, а также о том, какие ещё факторы действуют и взаимодействуют в коуч-менеджменте.

#### **Вот задача - с чего начнем?**

Сначала рассмотрим достаточно традиционный путь решения проблем и задач:

Перед человеком встает (ставится) какая-либо задача, требующая решения. Для начала необходимо осмыслить ее суть. Традиционно мы обдумываем логику ее построения, отделяем известное от того, что собственно необходимо найти (решить). И начинаем искать пути, часто путем перебора вариантов, в основном ориентируясь на прошлый опыт. Если решение не находится, очень быстро наступает усталость. Нередко выбирается лучший из худших вариантов. Задача становится неинтересной.

Осмысление сути задачи для коуч-менеджера изначально преследует две цели: понять, что конкретно должно быть получено в результате и зачем это нужно именно сейчас организации, самому менеджеру и сотруднику (сотрудникам), которому она будет передана. В отношении последнего: а какой, собственно говоря, ему интерес решать ее с удовольствием и качественно?

Ответ на первый вопрос: что и когда на выходе - дает четкие критерии для оценки результата, для контроля и для самоконтроля сотрудника.

Ответ на второй вопрос: зачем сейчас? - создает мотивацию, т.е. ту необходимую энергию для того, чтобы человек был максимально активен, даже если будет сложно, тяжело двигаться к цели. Причем, чтобы это произошло, должны быть осмыслены и задействованы глубинные причины, опирающиеся на значимые для человека ценности. Часто на вопрос, задаваемый менеджеру "А почему сотрудник должен это делать?", слышишь ответ "Как это почему - ведь он за это зарплату получает!". Хорошо, давайте посмотрим договор, должностную инструкцию - там записано, что он конкретную эту задачу должен решить творчески и при этом должно получиться именно это? Нередко отсутствуют вообще какие-либо документы, в которых совершенно четко описаны ожидаемые от сотрудника результаты и меры поощрения и наказания за это. Можно встретить более или менее четкие формулировки в основном в виде плана продаж для сотрудников, получающих процент с доходов организации. Для тех же, кто получает фиксированную зарплату, конкретные результаты труда редко описываются.

Например: в инструкции для офис-менеджера указан пункт: "...обеспечивает порядок в офисе". А что означает - "порядок"? Все мы воспитаны в разных семьях и наполняем это слово разным смыслом. Вот и зона будущего возможного конфликта. Что самое важное для вас в этом самом "порядке" - опишите. Оказывается, что на подоконниках ничего не должно лежать, в конце рабочего дня на столах не должно оставаться никаких бумаг. Всего-то два конкретных момента, а,



сколько вокруг таких мелочей конфликтов. Ведь это простая задача, в общем-то, рассчитана только на точность и аккуратность.

Что касается более сложных вопросов, требующих творческого решения, их далеко не всегда можно зафиксировать изначально и привязать к зарплате. И, тем не менее, руководству хочется быть уверенным в том, что сотрудник сделает все максимально возможное для достижения поставленной цели.

Именно осознание сотрудником, что лично ему принесет решение этой задачи, обеспечивает наличие необходимой энергии движения, позволяет надеяться, что эта энергия будет присутствовать на всем пути к цели.

### **Поддержка и вызов.**

Но на этом роль коуч-менеджера как активного участника процесса не завершена. То, что цель осознана как значимая, и изначально ваш подчиненный готов творить, его глаза загорелись, вовсе не означает, что этот "бульон" креативности будет булькать без вашего участия. Создание позитивной атмосферы, обеспечение сотрудника поддержкой, помощь в осознании сочетания личных и организационных целей - необходимые, но не достаточные условия для того, чтобы подчиненный выполнил работу творчески, в полном объеме, на максимально высоком мыслимом уровне.

Коуч-менеджер организует беседу, задавая специальные вопросы сотруднику, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и прочего. При этом трансляции собственного видения положения дел менеджером не происходит, или следуют какие-то уточняющие моменты после того, как сотрудник высказался. Далее коуч активизирует генерацию идей о возможностях, путях решения задачи, достижении цели. И помогает сотруднику выбрать оптимальные (реальные, важные, необходимые для организации, особенно интересные сотруднику) пути. Итогом беседы является бизнес-план (маленький или большой, в зависимости от целей) и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения. Таким образом, в фокусе внимания коуч-менеджера постоянно находятся как продукт (что надо сделать), так и процесс (как сделать наилучшим образом). Беседа может быть длинной, развернутой или короткой, с обозначением важных моментов; какова она будет - решает коуч-менеджер в соответствии со своими целями: что важно получить в результате, какой продукт и чему конкретно научить этого сотрудника? В процессе беседы коуч побуждает подчиненного мыслить: мыслить аналитически, мыслить нестандартно и это само по себе уже способствует развитию человека. Именно побуждает, балансируя между поддержкой и вызовом.

На ознакомительных семинарах по коуч-менеджменту мы предлагаем добровольцам участвовать в упражнении, чтобы прочувствовать на себе различные стили управления, в т.ч. и коучинга, в процессе решения небольшой задачи. После мы спрашиваем - при каком стиле было легче всего действовать (а продуктивность действий видна уже в процессе выполнения)? Чаще всего участники выделяют как наиболее продуктивный и комфортный коуч-стиль. Но бывают и исключения. Пару раз мы слышали, что "при этом стиле мне работать было неудобно". На вопрос "почему" следовал ответ "Думать надо".



А ведь на этих семинарах присутствуют управленцы и часто довольно высокого уровня! Т.е. люди мыслящие, образованные. И даже им нужны дополнительные активизирующие факторы, чтобы думать - думать нестандартно. По инструкции действовать легче, да и ответственности меньше, ведь отвечает тот, кто инструкцию дал. И это еще один очень важный момент: в процессе осознания и проговаривания путей решения сотрудник автоматически принимает ответственность за достижение обозначенной цели. С каждым словом цель становится для него все более и более собственной, выбор пути самим сотрудником не позволяет ему переложить ответственность на кого-либо в случае затруднений.

И вот в беседе добыты очередные два зайца коучинга: произошло осознание, полная ясность задачи, принята ответственность. И что же на этом - всё, можно ждать результаты? Не тут-то было!

Не так прост человек, чтобы делать что-то методично и настойчиво. Так много интересного вокруг или более значимого, что может отвлечь, замедлить движение.

Поэтому пара зайцев под названием "поддержка" и "вызов" продолжают активно работать. Коуч-менеджер не ждет окончательного срока, особенно если цель не близкая, он поинтересуется по движению - "нужна ли помощь и какая?", "на каком этапе решения сейчас находится задача?". Похвалит за хорошее выполнение этапа работы, ещё раз подчеркнет важность решения этой задачи, найдет нужные слова именно для этого человека, чтобы его поддержать и подтолкнуть. Может понадобится и более подробная беседа с новым этапом осознания и присвоения ответственности.

Таким образом, в коуч-менеджменте постоянно "работают" пары зайцев и работают они эффективно именно парами:

- Достижение цели организации и развитие сотрудника;
- Продукт и процесс;
- Поддержка и вызов;
- Осознание и ответственность.

В парах зайцы неотделимы друг от друга, присутствуют сообща в одном моменте времени.

Процесс такого практически постоянного двухфокусного внимания для менеджера достаточно трудоемок, затратен и энергетически и по времени, требует постоянной работы менеджера, прежде всего над собой. И, естественно, не может применяться всегда и абсолютно ко всем сотрудникам.

## **Глава 6. Коуч – кто он ?**

Удивительно, как буквально за два последних года выросло сообщество коучей в России. Кто они? Что отличает успешного коуча? Это вопросы для этой главы.

### **Стать коучем.**

В коучинг во всем мире приходят люди разных профессий. В России это в основном психологи, психотерапевты, организационные консультанты, прошедшие специализацию у приехавших западных коучей.

Но наше глубокое убеждение состоит в том, что Коучем можно стать, только следуя этому пути самостоятельно изо дня в день. Пробуждая в себе самосознание, критическое отношение ко всему происходящему, проверяя и перепроверяя на себе всё то, что в дальнейшем будет использоваться как "арсенал приёмов коуча". Доводя мастерство до совершенства, переживая при этом весь спектр чувств от неверия и полного бессилия до восторженной радости и принятия себя сотворцом собственной жизни. Именно со-творцом. Мы готовы подписаться под восточной мудростью - "Господи, дай мне силы изменить то, что я могу изменить, принять то, что я не могу изменить и мудрость - отличить одно от другого."

Это, пожалуй, самое главное в профессии коуча. Часто, проводя обучение, мы слышим: "Дайте техники. Напишите правила. Раздайте опросники, тесты и т.д. и т.д.". И неустанно мы отвечаем: "Главным инструментом коучинга является личность коуча. Вы работаете не вопросами, а "собой" - своим сердцем, своим пониманием, участием, принятием, своим примером. Этот подход с трудом укладывается в головах людей, которых всю жизнь учили тому "как правильно делать". Скажите мне, пожалуйста, как правильно объясняться в любви? Как правильно обнять ребёнка? Как правильно радоваться восходу солнца? Как?

Каким же надо быть или стать, чтобы ответы на эти и многие другие вопросы приходили "сами собой"? Чтобы было знание - что делать и как и, самое главное, была способность создавать "пространство", в котором люди способны отвечать на свои вопросы сами. Мы приводим

ниже неполный список из "Портрета идеального коуча", который составлен из качеств, на которые неоднократно указывают наши слушатели, коллеги, и клиенты.

Список приводится не в соответствии с уровнем важности того или иного качества:

- Любить себя;
- Принимать себя и других такими, как есть;
- Осознавать всё, что происходит как "внутри" себя, так и вокруг;
- Любить жизнь;
- Быть способным радоваться, получать удовольствие;
- Знать чего хочешь;
- Верить в себя и других;
- Быть гибким;
- Испытывать "drive" от препятствий и "неразрешённых задач";
- Иметь чувство юмора;
- Быть любознательным.

Поэтому, прежде чем давать приёмы индивидуального коучинга, мы обязательно уделяем достаточное количество времени, чтобы слушатели соприкоснулись со своей собственной природой. Ответили сами для себя на вопросы:

- Кто я?
- Почему я такой?
- Почему окружающий меня мир такой, а не другой?
- Что я хочу на самом деле?

Очень важно, чтобы коуч начал труд познания и принятия своей собственной природы, и только через это - познание и принятие других людей. Познание и принятие себя таким, какой он есть. Со всеми плюсами и минусами. Достоинствами и недостатками. Очень важно обрести веру в себя и свои силы, высокую самооценку, самоуважение.

Притча. Однажды в одной стране началась великая засуха. Люди пришли к вождю и сказали: "Если в ближайшее время не пойдет дождь, урожай погибнет, скот падет, а вслед за ним умрем и мы". Вождь поднял печальные глаза и сказал, что он ничего не может сделать в этой ситуации. И тогда один из старейшин племени вспомнил, что за горами живет человек, который способен вызывать дождь, но, - рассуждал он, - наверное, этот великий человек откажется помочь нам, потому что у нас не будет достаточно скота, чтобы принести его в жертву. Мы не знаем магических танцев, которые нужно танцевать. И у нас не хватит золота, чтобы расплатиться с ним за наше спасение. И вождь приказал согнать остатки скота, и созвать всех. Кто способен будет танцевать. Женщины сняли свои украшения и сложили их на огромном подносе. Самые уважаемые люди племени отправились за горы, чтобы позвать "вызывателя" дождя. Через пару дней к ним пришёл полноватый ничем не приметный человек. Вождь с недоверием осмотрел его и сказал: "Пожалуйста, помоги нам. Приноси в жертву наш скот, забирай всё золото. Скажи, что должны танцевать мои люди. Только, пожалуйста, помоги нам". Приглашённый внимательно осмотрел всех и ответил: "По пути сюда я увидел заброшенный дом. Я отправлюсь туда и буду вызывать дождь". Он развернулся и пошёл, но один из племени сказал: "Послушай, вождь, сейчас он может быть вызовет дождь, а, вернувшись, зарежет наш скот и заберёт всё золото. А что будет с нами, если через месяц снова будет засуха. Мы не сможем его пригласить, потому что нам нечем будет с ним расплачиваться. Он просто откажется к нам прийти. Давайте отправим за ним разведчиков. Пусть они посмотрят, что он там будет делать". Какого же было удивление разведчиков, когда они увидели, что Человек вошёл в дом и первое, что он сделал, это поднял брошенную когда-то кем-то табуретку. Поднял и бережно поставил её на место. Затем он взял тряпку и вытер пыль со стола, подмёл пол, помыл окна... Затем он вышел во двор и стал вырывать старый сорняк... И по мере того, как он наводил порядок внутри и вокруг дома, на небе появились облака, которые превратились в грозовые тучи, и хлынул дождь. Человек вернулся в племя и сказал: "Я вызвал дождь. Теперь вы можете резать скот, если хотите, танцевать какие-то безумные танцы, если хотите, тратить свои деньги. А я ухожу".

Коуч знает, что мир меняется вокруг него только тогда, когда он, коуч, меняется сам. Коуч знает, что каждый человек обладает удивительной силой, способной изменить его самого и может пробудить такую же силу в другом человеке.

В противном случае происходит извращение и выхолаживание идеи коучинга, сведение его на уровень примитивизма: задавания правильных вопросов. Или в худшем случае наукообразной, "правильной" манипуляцией людьми, что само по себе никакого отношения к коучингу не имеет.

В связи с вышесказанным становится понятным, что стать коучем за 2-3 дня практически невозможно. Важно сверить свои ценности с философией коучинга. И даже если Вы находите их

схожими или совпадающими, есть в каждом из нас стереотипы, которые снижают наш уровень гибкости. А гибкость, "широта" личности коуча - одна из основ его успешной работы. Невозможно за короткий срок не только изменить свой образ мыслей, своё отношение к привычным вещам, способам действия, манере поведения, но даже осознать. Увидеть все это, ведь как известно, самая неприятная встреча на планете - это встреча с самим собой. Чтобы помочь желающим обрести эту широту и гибкость и стать успешным коучем, мы проводим обучение, растянутое во времени, где коуч-сессии (групповая работа) разделяется временем для использования опробирования полученных знаний и навыков в реальной жизни, плюс индивидуальное сопровождение личным коучем. Опыт показывает, что такой подход к обучению коучингу является наиболее эффективным.

2х-3х дневные сессии проходят в режиме коучинга, т.е. по сути, ведущие создают условия, в которых студенты обучаются на собственном материале. Особенностью подхода является и то, что теория даётся не в начале, а в конце занятий. По сути, через выполнение заданий и осознание пережитого опыта студенты сами создают теорию. Ведущему коучу остаётся только иногда слегка "подрихтовывать" конечный результат. При таком подходе знания действительно являются силой, поскольку осознанны, пережиты, часто выстраданы, "пропущены" сквозь себя. Человек с таким опытом действительно знает, что, как и зачем он делает.

### **Успешный коуч.**

Очень успешные коучи верят в ценность коучинга, у них есть собственный коуч, они являются активными клиентами так же, как и коучами. Они тратят силы и время на развитие самих себя и создание своей жизни, такой, которую они действительно хотят. При чем в то же время, как они зарабатывают себе на жизнь, помогая другим делать то же самое. Они "ходят в обуви" своих клиентов, и продолжают это делать постоянно.

Что же еще отличает успешных коучей?

То есть тех, кто зарабатывает себе коучингом на достойную жизнь?

#### **1. Преданность делу.**

Успешный коуч предан своему делу. Он безумно увлечен своей работой. Он даже не считает это работой, поскольку для него работа и образ жизни, и способ мыслить, и смотреть на окружающий мир слились воедино. Это как человек, наделенный Богом прекрасным голосом, который не может не петь. Он получает в этом процессе несказанное удовольствие от самого процесса и несказанное удовлетворение от того, что его голос доставляет радость слушателям. Какая же это работа? Ну разве что этот процесс жизни у коуча становится работой, поскольку он не стесняется за это брать деньги. Коуч является своего рода саморекламой. Своей собственной жизнью демонстрируя эффективность предлагаемого им подхода. Известный исторический факт: в древней Индии, врача, который не мог вылечить себя - сжигали на костре. Если с такой меркой подходить к хорошему коучу, то он останется живым.

#### **2. Уверенность и позитивный настрой.**

Хорошие коучи всегда уверены в успехе мероприятия. Даже когда их сердца наполняются страхом, а в голове нет ни одной идеи по поводу того, что делать дальше, они продолжают быть уверенными в то, что они найдут выход из "безвыходной" ситуации. Они продолжают действовать, пробовать и искать. И находят его!!! Когда в ряде станций метрополитена на Западе, вывеску "выхода нет" заменили на вывеску "выход рядом" количество самоубийств в метрополитене резко сократилось. Коуч знает, что всегда есть выход! Одно из высказываний коуча: "Если меня вдруг забросит жизнь даже в самую дикую часть Африки, я организую свой бизнес и буду счастливым и богатым!" И это не пустая похвальба!!!

#### **3. Дружат с деньгами.**

У них здоровое отношение к деньгам. Они понимают, что деньги - это энергия, позволяющая избежать ряд ненужных сложностей в жизни, решить ряд задач, организовать себе полноценную, интересную, счастливую жизнь. Деньги для них то, что дает возможность, выбор, свободу. А уж коуч умеет пользоваться всем этим. И поэтому он совершенствует свои навыки не только, как коуч, но и как переговорщик, менеджер, продавец. У коуча существует выработанная им бизнес-миссия, которую он активно претворяет в жизнь.

#### **4. Артистизм.**

Коуч. с одной стороны понимает серьезность и величие процесса под названием жизнь. С другой стороны он относится к жизни, как к приятной, увлекательной игре. Он немножечко похож на ребенка, подпрыгивающего и пританцовывающего по пути в детский сад, радующегося "всем организмом" чему-то. Но так же он заботится и о том, чтобы то, что он преподносит другим, будучи

по сути искусством и воспринималось как искусство. Коуч умеет выразить себя так, чтобы быть привлекательным и интересным.

#### **5. Постоянный поиск нового и расширение своих возможностей.**

Коуч постоянно пробует новые роли, новые возможности. Умеет идти на свои страхи, трансформируя их в новые качества, из которых, затем, выстраивает свою личность. Он постоянно находится в поиске, исследовании, в освоении нового. Он стремится к безупречности всего, что делает, что в свою очередь позволяет ему максимально эффективно использовать время, энергию и ресурсы.

#### **6. Креативность.**

Успешный коуч является своеобразным генератором новых идей, методов, способов и т.п.. Он никогда не останавливается на достигнутом, каких бы высот он не достиг. Он является великим экспериментатором в каждый момент. Наблюдая со стороны за работой такого коуча, возникает странное чувство, которая является смесью восхищения, радости и легкого страха. Потому что совершенно не понятно, что он сделает в следующий момент. Сессия с таким коучем больше похожа на танец сотворчества, на прекрасный ритуал посвящения клиента в самого себя, на происходящую на ваших глазах инициацию обретения внутренней мудрости, и все эти действия, каждый раз, происходят по новому сценарию.

#### **7. Щедрость.**

В чем-то они как дети. Они верят в то, что этот мир можно изменить к лучшему. Они верят в то, что каждый человек способен развиваться. И как бы тяжело им не приходилось в данный момент, они щедро делятся своими знаниями, опытом и талантом.

Мы бы хотели закончить свою книгу высказыванием одного нашего коллеги: " Я верующий человек. Я знаю, что будет второе пришествие Иисуса. И не в моих силах спасти мир, но в моих силах отсрочить это пришествие. И я буду делать все возможное, чтобы это сделать и дать шанс людям."

Для нас коучинг - это шанс для каждого человека и для всех нас вместе стать лучше, сделать свою жизнь осмысленной и счастливой.