

Содержание

Предисловие	7
Вступление	11
Введение	13

Часть I. Не просто коучинг

1. Что такое коучинг?	23
2. Культура высоких результатов	35

Часть II. Принципы коучинга

3. Коучинг — это эмоциональный интеллект в действии	55
4. Руководитель в роли коуча	64
5. Коучинговый стиль: партнерство и сотрудничество	74
6. Осознанность и ответственность: путь к обучению	88

Часть III. Практика коучинга

7. Эффективные вопросы	103
8. Активное слушание	111
9. Модель РОСТ	117
10. Ранжирование целей	124
11. Что такое реальность?	139
12. Выбор	151
13. Что делать?	159
14. Коучинг смысла и цели	181

Часть IV. Конкретные варианты применения коучинга

15. Формальные коучинговые встречи один на один	191
16. Коучинг команды	198
17. Коучинг для работы без потерь	214
18. Коучинг для повышения безопасности	226

Часть V. Реализуем потенциал коучинга

19. Коучинг: измеряем пользу и рентабельность инвестиций	235
20. Как вызвать культурные перемены	244
21. Качества лидера	248
22. Шаги к мастерству	259
23. Коучинг продвинутого уровня и психология	265
 Приложение 1. Глоссарий коучинговых терминов	277
Приложение 2. Инструменты коучинга — чемоданы вопросов	292
Приложение 3. Некоторые варианты решения задачи с девятью кружками.	304
Библиография	305
Благодарности	310
Об авторах	313

Предисловие

Мне довелось участвовать в развитии самых выдающихся компаний мира — сперва в автомобильной отрасли, а затем в руководстве трех крупных финансовых организаций в качестве как гендиректора, так и председателя совета директоров. Однако речь редко шла о «спокойном плавании» — диапазон ситуаций был от стремительного роста до попыток выбраться из кризиса, что требовало твердых и срочных решений.

В связи с этим вспоминаются две вещи. Первая — это успех не только в финансовом или рыночном плане, но также и в создании активных организаций с живой культурой, чего мы достигли, применив передовые методы руководства и задействовав ранее дремавшую энергию тысяч людей из разных стран мира. Второе — огромное недоумение по поводу того, почему некоторые компании вообще оказались в таком положении, а также осознание того, что просто исправить ситуацию недостаточно (хотя и необходимо), а нужно сделать все, чтобы подобное не повторилось.

Когда мы размышляем над сущностью компании, нам свойственно сосредотачиваться на стратегии, лидерстве на рынке, финансах и стоимости акций. Конечно, все это важно, но слишком уж безлично. Когда я в конце концов стал отвечать за компанию в целом и узнал, с какой огромной сложностью и непредсказуемостью сталкивается человек, который пытается вести организацию к долгосрочному успеху, я понял, что любая компания — это не просто бизнес. Это экосистема, которая сильно влияет на людей, другие компании, правительство и общество в целом.

В выдающихся компаниях руководство основано на принципах. Есть ощутимая разница между управлением с помощью принципов и управлением с помощью правил. Принципы определяют центр тяжести, обозначают идеальное, желаемое положение вещей. Правила очерчивают границы приемлемого и часто ограничивают рост. Управ-

ление организацией с помощью правил чаще всего приводит к тому, что компания работает на сносном уровне, а не реализует весь свой потенциал. В этой книге сэр Джон Уитмор и Performance Consultants открывают нам, как мудро использовать коучинг для восполнения пробела между тем, что «сносно», и тем, что на самом деле возможно — как в жизни конкретного человека, так и в работе организации.

Руководство с помощью принципов требует серьезной этической и эмоциональной основы, а также устойчивого фокуса на главной цели бизнеса. Оно создает среду, в которой людей вдохновляют на обучение, успех, рост и приверженность правде.

Выдающиеся компании уделяют главное внимание долгосрочному и последовательному служению всем заинтересованным сторонам, а также отличным финансовым результатам. Лидеры четко знают, почему захватывающая работа в их организации привлекательна для сотрудников, а из всех возможных вариантов клиенты должны выбрать именно их, почему им отдают предпочтение поставщики и доверяет местное сообщество, почему инвесторы несут свои деньги именно им.

Мы часто забываем (и это сказывается на результатах) о своих людях, о том, как работать вместе на благо компании. Именно наши люди обслуживают клиентов, придумывают, производят и доставляют продукты, порождают новые идеи. Они создают инновации и добиваются результатов, они соглашаются тратить свою энергию на реализацию видения, некоего дела, выходящего за рамки их собственного «Я».

Как банкир я прекрасно знаю, что любая компания должна зарабатывать деньги. Но сегодня становится ясно, что организация — это не только финансовый механизм. Жизнеспособная компания — это не просто сумма подразделений, у нее есть более высокая цель, которая влияет на все решения. Организации, нашедшие свое уникальное место в мире, выигрывают у тех, кто ничем не выделяется. Те, у кого есть устойчивая причина для существования, постоянно побеждают тех, кто такой причины не имеет.

Подобно самому Джону Уитмору, я убежден, что каждый из нас, живущих в этом мире, вносит свой вклад в общество. Люди ищут смысл, задаются вопросами об этом вкладе. Наступила эпоха, когда человеческое и общественное важны не меньше финансовых выгод. Подобный фундамент создает основу для долгосрочной философии организации.

Поэтому мы как лидеры должны сделать все возможное, чтобы заработать стойкое доверие и преданность — основу долгосрочного создания ценности. Наши действия и решения должны быть общественно полезными, культурно приемлемыми, этически выверенными, экономически разумными, экологически ответственными и, что самое главное, убедительными и ясными.

Наша обязанность как лидеров — создавать для своих людей волнующее и в то же время безопасное приключение, достойное того, чтобы посвятить ему свою жизнь. Разница между компаниями-середнячками, отличниками и гигантами заключается в том, насколько людям нравится там работать, насколько они горят идеями организации. В конце концов, жизнеспособность, энергия и целеустремленность компании определяются нашим внутренним настроем и внешним стилем руководства.

В пятом издании книги сэра Джон Уитмор и Performance Consultants проливают свет на то, что необходимо для достижения высокой эффективности, а также развенчивают мифы о коучинге. Лидерам и рядовым сотрудникам по всему миру будет очень полезно испытать на себе их серьезное влияние.

Джон Макфарлейн,
председатель совета директоров компании Barclays plc,
председатель совета директоров компании TheCityUK

Вступление

Книга «Коучинг» объясняет, как трансформировать отношения между организацией и сотрудниками и таким образом повысить эффективность. В книге прослеживается путь от поведения конкретного человека к культуре всей организации и росту результатов. Начиная с Джона Макфарлейна в предисловии, в пятом издании мы делимся примерами такой трансформации и последовавшего за ней роста эффективности, в том числе и в финансовом плане. В сущности, в этой книге объясняется, почему коучинг работает и как его применять, чтобы создать культуру высокой эффективности. Приглашая всех на нашу кухню и делясь своим подходом, мы стремимся внести свою лепту в профессионализацию коучинговой отрасли, а также добиться того, чтобы вложения в человеческий капитал из затратной сферы перешли в раздел прибыльной деятельности компаний, реально влияющей на экономические результаты.

Более 30 лет назад сэр Джон Уитмор назвал компании ключевым рычагом,двигающим человеческую эволюцию, и не без причины: 3 млрд из 7,5-миллиардного населения земного шара работают по трудовому контракту. На наших международных открытых курсах мы спрашиваем людей, какую долю своего потенциала они реализуют на работе, и средний ответ — 40%. Это показывает, насколько еще может вырасти производительность. Не обманывайтесь: речь не идет о том развитии персонала, к которому вы привыкли. В нашей клиентской практике мы способны продемонстрировать среднюю рентабельность инвестиций 800% благодаря изменению поведения сотрудников. И в этом наш вызов организациям.

Все больше людей ищут цели и смысл в работе, которая, как говорит Джон Макфарлейн в предисловии, была бы «достойна того, чтобы посвятить ей свою жизнь». Лично я раньше работала в банковском секторе: в отделении финансовых деривативов банка Credit Suisse. Мы были мировым лидером в области финансовых инструментов и достигали потрясающих результатов, принося банку 30% всей мировой прибыли

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

(составляя всего 10% от его рабочей силы). Я была трейдером, и моя личная цель составляла \$12 млн. Работа была интересная, полная энергии и вызовов. Однако как-то утром я проснулась и подумала: «А зачем я все это делаю?» Трансформация, которую Джон Макфарлейн произвел в банке ANZ, до сих пор является энциклопедическим примером того, что возможно, когда вы обращаетесь к внутреннему смыслу и целям 35 000 своих сотрудников. В своей категории по уровню удовлетворенности клиентов ANZ поднялся со дна на самый верх. Компании могут достигать гораздо большего, вложив в то, что у них уже есть, — в своих людей.

Организациям предоставляется потрясающая возможность: с помощью своих руководителей повысить результаты, что положительно отразится на сотрудниках, на прибыли и на экологической обстановке — пресловутый тройной критерий. Сэр Джон всегда придавал большое значение окружающей среде, и это остается важной движущей силой во всей нашей работе. Сегодня становится как никогда ясно: нам как *homo sapiens* придется изменить свои отношения с планетой — достаточно того факта, что потребности человечества уже в 1,6 раза превышают мировые ресурсы.

Профессия коуча в неоплатном долгу у сэра Джона за весь его потрясающий труд. Его видение, философия и методология в течение 40 лет вдохновляют миллионы менеджеров, лидеров и коучей максимально реализовывать свой потенциал и побуждать к этому других. Смерть сэра Джона в этом году опечалила многих; работа над новым изданием была закончена незадолго до нее. Джон Уитмор прожил выдающуюся жизнь, и я благодарю его за то, что он зажег этот огонь и передал его нам, чтобы мы продолжили свою работу. Мы стоим на его плечах и продолжаем его замечательное дело.

И, наконец, я хочу поблагодарить всю нашу потрясающе талантливую команду. Наши люди ведут работу в 40 странах мира и поделились своим опытом и знаниями, чтобы обновить это издание в соответствии с новейшей практикой.

Тиффани Гаскелл, MBA, CPCC, PCC¹,
директор по коучингу и лидерству Performance Consultants

¹ Сертифицированный профессиональный коуч в области карьеры, профессиональный сертифицированный коуч. — Прим. пер.

Введение

Никогда еще вопрос перемен не стоял так остро, как в наши дни. Теперь уже почти никто не сомневается, что традиционной бизнес-культуре необходимо измениться: доткомы произвели революцию в привычной практике компаний и постепенно создают совершенно новые взаимоотношения между организациями и их сотрудниками. Благодаря этому компании достигают такой производительности, которую раньше невозможно было даже вообразить. В прежние времена ярчайшие умы, выходявшие из университета, соревновались за то, чтобы стать стажером в одной из «голубых фишек»² вроде Goldman Sachs. Теперь они мечтают о стажировке в Google (Alphabet), Facebook и им подобных, то есть в организациях, которые работают по-новому и обещают своим сотрудникам осмысленную и захватывающую профессиональную жизнь. Это говорит о следующей ступени развития бизнеса, о том, что он заново находит свою цель, причину своего существования. В конце концов, каждая компания существует, чтобы удовлетворять некую потребность, разве нет? В пятом издании книги рассказывается о том, почему перенять новый стиль работы необходимо всем без исключения компаниям, каким образом коучинг становится в этом процессе ключевым моментом, а также о том, почему он полезен втройне: для персонала, планеты и прибылей.

В 1992 г., когда вышло первое издание, оно стало одной из первых книг собственно о коучинге и самой первой о коучинге на рабочем месте. Эта книга определила коучинг для читателей по всему миру. Более того, она повлекла за собой повсеместное его использование в организациях, и именно для этой аудитории (для людей, желающих

² Голубые фишки (*англ.* blue chips) — самые крупные и надежные компании со стабильными показателями доходности, а также акции этих компаний. Термин «голубая фишка» пришел на фондовый рынок из казино — фишки этого цвета обладают наибольшей стоимостью в игре. — *Прим. ред.*

применить коучинг в своих компаниях, будь то в роли лидера или коуча) написана эта книга. Изначально ее целью было дать определение понятию коучинга и заложить основные его принципы до того, как коучинг станет повальным увлечением и его начнут по-всякому склонять слишком многие, и некоторые, возможно, не поймут всей его психологической глубины и потенциального размаха, а также места в широком социальном контексте. Без этого понимания тренерам-самоучкам ничего не стоит извратить фундаментальную методологию коучинга, применение и цели, а также нанести непоправимый ущерб его репутации.

«Коучинг» стала основной книгой о методологии коучинга для лидеров, специалистов отделов кадров и школ коучинга по всему миру. Теперь, когда в этой области знаний написано много других замечательных книг, в общем и целом все мы придерживаемся одних принципов. Профессия коуча распространилась шире всяких ожиданий, достойно и с минимальными потерями справившись со всеми «детскими болезнями». Когда в начале 1980-х гг. мы основали Performance Consultants, эта организация была единственным в Европе поставщиком коучинговых услуг. Теперь мы — в первых рядах среди тысячи европейских коучинговых компаний и более 10 000 коучей, работающих в бизнесе, образовании, здравоохранении, благотворительности, правительственных подразделениях и во всех других видах деятельности, которые только можно себе представить. Да и сама Performance Consultants распространила свою деятельность на 40 стран мира.

Количество профессиональных ассоциаций коучей постоянно растет, и, к моей радости, они скорее сотрудничают, нежели соперничают между собой. Ими со всей ответственностью устанавливаются и поддерживаются высокие стандарты аккредитации, квалификаций и этики. Из «надомного ремесла» коучинг превратился в весьма уважаемую профессию, ему посвящено несколько серьезных журналов. Мы в Performance Consultants продолжаем настаивать на профессионализации отрасли. Передавая эстафету по внедрению коучинга в работу организаций своим более молодым коллегам, я признаю, что перед ними все еще стоят серьезные задачи. В то же время я весьма доволен проделанной работой и пользой, которую мы принесли различным организациям. В частности, об этом свидетельствует тот факт, что эта книга уже вышла на 23 языках, включая японский, китайский, корейский, русский и большинство европейских.

Будьте внимательны: неправильное использование коучинга приводит к тому, что всю методологию понимают неверно и отвергают либо как устаревшую и неоригинальную, либо как не соответствующую своим обещаниям. В этой книге я ставлю задачу исправить эти недоразумения и выдрать проросшие «сорняки»: описать и показать на примерах, что такое настоящий коучинг, включая его корни в сфере психологии, его применение и то, как он создает стиль лидерства, продуманно обеспечивающий максимальную эффективность.

Что нового в этом издании?

Настоящее, пятое издание — разумеется, результат еще более долгих лет коучингового опыта и, что еще важнее, исследования тенденций развития человеческой психологии: отношений, убеждений, поведения и собственно сознания. Оно отражает последние достижения этой области знаний и зрелые практики в отрасли.

КОУЧИНГ ПОВЫШАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Кажется очевидным, что коучинг высокой эффективности сосредоточен вокруг роста производительности. Однако на протяжении всей этой книги я стараюсь подчеркнуть, что принципы коучинга можно применить к любому виду деятельности, и это обязательно повлечет за собой улучшение результатов. Под улучшением результатов я понимаю все то, что делается для снижения помех и повышения потенциала. Я показал это на практических примерах, а также в отдельных главах, посвященных применению в конкретных областях, например коучинг для бережливой работы или для повышения безопасности на производстве.

Кроме того, мы выбрали именно это издание для того, чтобы представить читателям кривую эффективности — модель, помогающую измерить культуру организации в ее соотношении с низкими, средними или высокими результатами. Кривую эффективности можно использовать для оценки результатов, определив, на каком из четырех этапов находится культура вашей организации. Знакома читателя с этой моделью, мы четко объясняем, как коучинг создает культуру высокой эффективности, тем самым производя революцию в традиционном подходе к организационной культуре. Это можно назвать новым рубежом коучинга и развития лидеров.

УПРАЖНЕНИЯ, КЕЙСЫ И ПРИМЕРЫ ДИАЛОГОВ

В этом издании я постарался сделать «Практику коучинга» (часть III) еще более практичной. Она включает в себя оригинальные главы, посвященные вопросам, слушанию и модели РОСТ, переработанные и дополненные вставками с заданиями из нашего золотого стандарта — программы Coaching for Performance, работающей по всему миру. Эта практическая деятельность поможет вам развить основные навыки коучинга опытным путем, что соответствует тому стилю обучения, который мы защищаем и который показал себя наиболее эффективным. В конце концов, человек может быть докой по части теории коучинга, но совершенно не уметь применять его на практике. А еще, чтобы показать, как коучинг повышает результаты, а также чтобы продемонстрировать практическое применение коучингового стиля в повседневном руководстве, мы приводим новые рабочие диалоги и кейсы. При создании этих образцов коучинговых бесед был использован огромный опыт Performance Consultants (включая мой личный) в работе с организациями по всему миру, а также многих тысяч участников наших программ с тех пор, как эта книга впервые увидела свет.

СИСТЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ РОСТ И ПОСТОЯННОЕ ПОДДЕРЖАНИЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Я полностью переработал главу о воле, включив в нее обратную связь, поскольку для высоких результатов она совершенно необходима. Огромное количество наших клиентов стремятся сосредоточиться на непрерывном совершенствовании и обучении и отойти от традиционных подходов к оценке результатов. Они испытывают большое облегчение и страшно благодарны, когда мы показываем их руководителям нашу систему обратной связи РОСТ с ее коучинговым подходом, который полностью преобразует работу по контролю за результатами. Независимо от того, были ли вы раньше знакомы с моделью РОСТ, я уверен, что вы будете в восторге от системы обратной связи с одноименным названием.

КАК ИЗМЕРИТЬ ПОЛЬЗУ ОТ КОУЧИНГА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕГО

Подобно образованию, мотивационной деятельности и управлению, коучингу приходится идти в ногу с открытиями психологов о том, что

помогает людям проявить свои лучшие качества. Много лет я трублю на всех углах о потрясающем положительном эффекте коучинга на рабочем месте и о том, как коучинг ведет к оптимальным результатам. Но от момента, когда некая идея становится известной в определенных кругах, до ее повсеместного принятия всегда проходит некоторое время. И вот сейчас, наконец, связь между коучингом и высокой производительностью доказана, и наша организация Performance Consultants показывает свою внутреннюю кухню — методологию и примеры, касающиеся оценки и измерения результатов коучинга. Я полностью переработал главу о преимуществах этого стиля работы, чтобы описать наш способ измерения пользы и рентабельности инвестиций, которые, как мы знаем, часто считаются компаниями неким святым Граалем.

ГЛОССАРИЙ КОУЧИНГА

Мы включили в книгу глоссарий коучинга, чтобы читатели могли самостоятельно исследовать и примерить на себя мир коучинговых навыков. Глоссарий взят из весьма авторитетного семинара «Коучинг эффективности», аккредитованного Международной федерацией коучинга (ICF) и считающегося золотым стандартом для тех, кто желает развить свои лидерские и управленческие качества.

ЧЕМОДАНЫ ВОПРОСОВ

И, наконец, в книге появился раздел «Чемоданы вопросов». Это полезный ресурс, в который стоит углубиться в поисках своего пути в коучинге. Иметь вопросы (а не ответы!) наготове — самый быстрый способ приобрести новый навык и перестроить свои нейронные связи. Через некоторое время вопросы будут сами слетать с вашего языка.

Вперед!

Как бы ни хотелось авторам книги «Менеджер за одну минуту»³ убедить нас в обратном, в бизнесе не бывает быстрых решений. Настоящий коучинг — это ремесло, а то и искусство, которое требует глубины

³ Бланшар К., Джонсон С. Менеджер за одну минуту. — Мн.: Попурри, 2005. На русском языке в том же издательстве вышли и многочисленные продолжения этой книги: «Одноминутный менеджер за работой», «Одноминутный менеджер и жизненное равновесие» и т. д. — *Прим. ред.*

понимания и немалой практики, чтобы выявить свой потрясающий потенциал. В этой книге я покажу вам, почему коучинг очень важен для создания культуры высоких результатов, и расскажу, как это сделать. Прочитав эту книгу, вы не превратитесь единым махом в супер-коуча, но зато увидите великую ценность и возможности коучинга, и с этого начнется ваше путешествие к самому себе. Познав же себя, вы добьетесь успеха в бизнесе, разовьете свои способности в спорте или в иной сфере деятельности, повысите качество отношений дома и на работе.

Постижение духа коучинга, так же как и усвоение любого нового навыка, воззрения или веры, требует искреннего интереса, практики и времени, благодаря которым он укоренится в вашей жизни и окажет максимально возможный эффект. Кому-то этот процесс дается легче, кому-то труднее. Если вы уже приняли коучинг в качестве своего личного стиля, я надеюсь, что с помощью этой книги вы подниметесь к новым высотам или же лучше осознаете то, что прежде делали интуитивно. А если до сих пор не обращали на коучинг внимания, то пусть эта книга поможет вам пересмотреть свои взгляды на менеджмент, результативность труда и отношения между людьми и даст достаточно подсказок, с которых вы сможете начать изучение и практику коучинга. Коучи часто спрашивают меня, что им делать, чтобы поддерживать и развивать свои рабочие навыки. Мой ответ — практика, практика и еще раз практика. И при этом необходимо больше прислушиваться к самому себе и другим людям, а также не пренебрегать собственным личностным ростом.

Среди методов коучинга невозможно выбрать один наиболее правильный. Эта книга больше похожа на карту: в ней показаны различные маршруты, и вы сами решаете, как лучше добраться до цели. Исследовать территорию по пути придется самому, потому что ни одна карта не способна отразить все разнообразие ландшафта в отношениях между людьми. Именно это неисчерпаемое богатство ландшафта превращает коучинг и управление людьми в уникальное и глубоко личное искусство, с помощью которого вы украсите свое рабочее место и будете ценить свою работу и наслаждаться ею.

Люди преобразаются и меняют свою работу и жизнь, если принимают решение встать на путь личностного роста. Компании преобразаются и меняют работу и жизнь своих людей, если решаются на путь развития и роста. На деле процесс коучинга способствует

переменам на каждом этапе, поскольку настоящее развитие всегда происходит изнутри, а не навязывается извне. И вообще, коучинг — не обучение, а создание условий, в которых человек будет учиться и расти сам. Итак, вперед!

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Эта книга предназначена для двух конкретных групп людей — лидеров и коучей. Позвольте мне в общих чертах объяснить, что я имею в виду.

Под лидерами я понимаю тех, кто руководит людьми и занимает менеджерские посты в организациях. Им эта книга поможет выработать личный стиль лидерства, приносящий высокие результаты. Обычно руководители не пытаются получить сертификацию в качестве коучей. Однако все больше людей по всему миру хотят приобрести навык руководства в коучинговом стиле, что помогает раскрыть свой потенциал и повысить результаты. В самом деле, это путь к новому типу лидерства и новой породе руководителей, которые способны обогатить собой XXI век. Я стремлюсь к тому, чтобы эти навыки стали нормой, заменили собой старые привычки, не позволяющие людям реализовать свой потенциал. По мере того, как все больше компаний перенимают коучинговый стиль руководства, они будут становиться платформами, посредством которых люди достигают своего максимума, и взаимоотношения между организацией и человеком наконец-то разовьются до уровня симбиоза.

Под коучами я понимаю тех, кто проводит коучинговые встречи с сотрудниками в различных компаниях. Обычно эти занятия называются «коучинг один на один» или «коучинг руководителей». К этой группе принадлежат как внутренние коучи (работают на полную ставку), так и внешние (по отношению к компании). Я убежден, что для этой группы людей абсолютно необходимо научиться коучингу в контексте организации, потому что именно так они будут работать, и именно об этом «Коучинг». А еще она о том, как соединить «магию» коучинга с повседневными элементами бизнеса, чтобы тот опыт, который получает и организация, и конкретный сотрудник, был по-настоящему важен.

На страницах этой книги я использую термин «коуч», чтобы описать как лидера, так и коуча, поскольку организации и лидеры, с которыми мы работаем, часто приходят к понятию «лидер-коуч». Тем самым

они показывают, что применяют абсолютно другой тип руководства, что выводит их возможности на совершенно новый уровень. В книге есть одна глава, которую я написал только для коучей — как внутренних, так и внешних. В ней говорится о том, как собрать все навыки воедино и провести коучинговую встречу. В других местах, когда речь идет о конкретных навыках, которые относятся только к лидерам или только к коучам, я обязательно это отмечаю.

Для простоты я называю «подопечным» человека, с которым коуч работает, будь это просто другой сотрудник, член команды, лидер или тот, с кем проводится собственно коучинговая встреча.

Уровень коучинга, о котором говорится в этой книге, весьма высок — качество играет для нас важнейшую роль, и все диалоги отражают уровень коучинга, который требуется от сертифицированного члена Международной федерации коучинга. У лидеров, привыкших к другому стилю, часто возникают вопросы типа «Когда сказать человеку то-то и то-то?». Я предлагаю вам поиграть с инструментами, описанными в этой книге, повысить свою компетентность с их помощью. Когда у вас все это будет, вы откроете для себя наш уникальный естественный подход к лидерству. Руководители, с которыми мы работаем, обнаружили, что лучше сообщить коллегам о своем желании развивать лидерские навыки и пробовать новые подходы. Таким образом можно заручиться пониманием и поддержкой по отношению к возможным переменам в поведении.

Итак, если вы — лидер или коуч, желающий использовать коучинг в организациях, эта книга — для вас!

ЧАСТЬ I

Не просто коучинг

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1 Что такое коучинг?

*Коучинг ориентируется на возможности будущего,
а не на ошибки прошлого*

Несмотря на существование Международной федерации коучинга (ICF) с членами в 138 странах, если посмотреть слово coach или coaching на интернет-странице Оксфордского словаря, вы практически ничего не узнаете о том, чем все эти люди занимаются. Словарь предлагает два значения. Первое — это автобус дальнего следования, вагон в поезде и способ передвижения. Второе говорит о спортивном инструктаже и обучении, частных или дополнительных уроках. Может быть, вам покажется странным, что к этой книге больше относится первое значение. В коучинге движение — все, а инструктаж и обучение — почти ничего. Для коучинга важно не только и не столько само действие, сколько способ его совершения. Коучинг во многом приносит результаты благодаря мощным взаимоотношениям сотрудничества, которые создает, а также способу и стилю коммуникации, которые использует. Человек действительно приобретает некие знания и усваивает навыки и привычки, но не потому, что его этому учат и к этому обязывают, а потому, что благодаря коучингу он открывает нечто внутри себя. Разумеется, главная цель — повышение результатов, а главный вопрос — как лучше всего достигнуть этой цели и ее удержать.

Внутренняя игра

Давайте посмотрим на то, как зародился современный коучинг. Возможно, первым человеком, который четыре десятилетия назад показал его простой, но емкий метод, был Тимоти Голви. Гарвардский специалист по педагогике и знаток тенниса, он бросил тренерским традициям вызов книгой «Теннис. Психология успешной игры» (The

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Inner Game of Tennis)⁴, а затем и «Внутренними лыжами» (The Inner Skiing) и «Внутренней игрой в гольф» (The Inner Game of Golf). Слово «внутренний» обозначает состояние самого игрока или, согласно формулировке автора, «противника в голове, который гораздо опаснее соперника по ту сторону». Это состояние знакомо каждому, у кого хоть однажды на корте все начинало валиться из рук. Голви утверждает, что если коуч поможет спортсмену устранить или хотя бы смягчить внутренние препятствия, то у подопечного проявится природная способность учиться и добиваться эффективности, и в технических советах тренера уже не будет особой надобности.

Формула «внутренней игры»

Для наглядности Голви придумал простое «уравнение внутренней игры», которое, как нам теперь очевидно, дает очень точное определение цели современного коучинга:

Результат = потенциал – вмешательство

$$P = p - v$$

И внутренняя игра, и коучинг касаются повышения результата (р) путем наращивания потенциала (п) и уменьшения вмешательств (в).

Внутренние препятствия часто вызывают больше страха, чем внешние.

Когда книги Голви только начали выходить, его идеи пришлось по душе лишь немногим тренерам, инструкторам и профессиональным спортсменам — что уж говорить о применении их на практике. В то же время игроки с готовностью поглощали их, превращая книги Голви в бестселлеры. Профессионалы чувствовали угрозу самому своему существованию. Они думали, что Голви пытается перевернуть обучение спорту с ног на голову и грозит подорвать их самооценку, авторитет и принципы, в которые они столько вложили. В каком-то смысле так оно и было. Однако страх сильно раздул их фантазии о намерениях

⁴ Гэллуэй Т.У. Теннис. Психология успешной игры. — М.: Олимп-Бизнес, 2016.

Голви, ведь тот не грозился сделать специалистов ненужными, а лишь полагал, что они станут эффективнее, если изменят подход к делу.

Сущность коучинга

Все это приводит нас к мысли, что Голви действительно удалось уловить сущность коучинга. В самом деле, мое определение коучинга выявляет его связь с внутренней игрой и всем, что такая игра подразумевает: «Коучинг — это высвобождение потенциала человека для максимизации результата». Быть коучем — это не учить, а помогать учиться. В конце концов, как вы научились ходить? Папа с мамой снабдили вас четкими инструкциями? В каждом из нас заложена прирожденная способность к познанию, для которой инструктаж становится только помехой.

Эта идея не нова. Сократ сформулировал подобную теорию более 2000 лет назад, но каким-то образом в ходе материалистического упрощения последних двух веков его философия осталась за бортом. Теперь маятник качнулся в другую сторону, и если не Сократ, то по крайней мере коучинг претендует на то, чтобы задержаться столетия на два-три. Книги Голви совпали с возникновением более оптимистичного взгляда на человеческую психологию, чем старое бихевиористское представление о том, что мы — лишь пустые сосуды, которые нужно наполнить. Согласно новой философии, мы больше похожи на желуди, в каждом из которых заложен потенциал стать величественным дубом. Нам необходимо питание, поддержка и свет, но возможность стать прекрасным деревом внутри нас уже есть.

Если мы примем эту модель (а сейчас с ней почти никто не спорит), придется подвергнуть сомнению то, как мы учимся, а еще важнее — как мы учим и инструктируем. К сожалению, привычка — вторая натура, и старые методы не хотят сходить со сцены, хотя большинству из нас прекрасно известна их ограниченность. Возможно, труднее отвыкнуть от манеры снабжать инструкциями, нежели научиться коучингу.

Позвольте мне развить аналогию с желудем. Может быть, вы не знаете, что саженцы дуба, вырастающие из желудей в дикой природе, в поисках воды быстро пускают один тоненький стержневой корень. Он может уходить под землю на целый метр, когда сам саженец едва

достигает 30 см в высоту! Если дуб выращивают на продажу, стержневой корень обычно сворачивается на дне горшка и повреждается при пересадке. Пока он отрастает заново, дерево растет медленнее. Сохранению стержневого корня не уделяется достаточно внимания, а большинство производителей даже не знают о его существовании.

Перемещая саженец, мудрый садовник разматывает нежный стержневой корень, цепляет к нему грузило и аккуратно помещает этот «хвост» в длинную вертикальную «шахту», сделанную в земле с помощью металлического стержня. Несколько часов, вложенные в этот процесс на заре жизни дерева, обеспечивают ему выживание и позволяют развиваться быстрее и становиться крепче, чем это происходит с его собратьями у обычных производителей. Мудрые лидеры бизнеса используют коучинг примерно так же, как мудрые садовники обращаются с саженцами дуба.

Ранее у нас не получалось продемонстрировать универсальный успех новых методов коучинга, поскольку не хватало людей, понимающих и применяющих эти методы. Теперь ситуация меняется, и я надеюсь, что дополнительные модели, включенные мной в эту книгу, поддержат эту тенденцию. Однако многие коучи не желают оставлять старые и проверенные пути достаточно надолго, чтобы пожать плоды новых. Недавно было доказано (это произошло как вследствие прогресса, так и в силу производственной необходимости), что вовлеченность персонала в дело напрямую связана с результативностью. Это значит, что все качества, поддерживающие вовлеченность (они же нужны и для коучинга: сотрудничество, осмысленная постановка целей, делегирование и личная ответственность), прочно вошли в язык бизнеса и, что более важно, в поведение людей.

Менторство

Поскольку я дал определение слову «коучинг», мне, возможно, следует упомянуть «менторство» — еще одно слово, также вошедшее в деловую терминологию. Корни менторства лежат в греческой мифологии: знаменитый Одиссей, отправляясь на Троянскую войну, поручил управление домом и воспитание малолетнего Телемаха своему другу Ментору. «Поведай ему все, что знаешь сам», — попросил Одиссей, тем самым невольно указав возможности и границы менторства.

Сейчас кое-кто стал употреблять термин «ментор» как синоним слова «коуч». Однако менторство совсем не похоже на коучинг, потому что суть последнего не в том, чтобы старший и более опытный передал свои знания — более того, это мешает возрастанию уверенности в себе, которая, как нам еще предстоит узнать, и отвечает за стойкие результаты. Для коучинга требуется навык коучинга, а не знания в конкретной профессиональной области — в этом и заключается его сила. И одна из основных сложностей, с которой сталкиваются руководители, занимающиеся коучингом, — научиться тому, когда говорить, а когда молчать (а ведь этот момент играет огромную роль).

Майк Спреклен был коучем и ментором знаменитой пары гребцов — чемпионов Энди Холмса и Стива Редгрейва. «Я научил их всему, что знал в технике, и не понимал, куда идти дальше, — сказал Спреклен по окончании курса Performance Coaching много лет назад. — Но теперь перед нами открываются новые возможности, потому что парни интуитивно чувствуют то, чего я даже не вижу». Он нашел новый путь к усовершенствованию своих спортсменов: работать, отталкиваясь от их, а не от собственного опыта и восприятия. Хороший коучинг, а в общем-то и качественное менторство могут и должны вести подопечного за пределы знаний коуча или ментора.

Внутренний бизнес

Много лет назад я разыскал Голви, стал его учеником, а затем основал компанию Inner Game в Британии. Мы создали небольшую команду коучей Inner Game. Сначала все проходили курс обучения у Голви, но впоследствии мы стали готовить их сами. Мы вели курсы по внутреннему теннису, устраивали выходные, посвященные внутренним лыжам, и помогли многим гольфистам добиться свободного замаха методами внутреннего гольфа. Вскоре наши подопечные, спортсмены-любители, попросили применить те же методы для решения проблем в компаниях, где они работали. Первой такой компанией была IBM. На альпийских трассах лидеры открыли для себя революционный способ научиться кататься на лыжах с помощью «внутренней игры» и хотели, чтобы мы помогли им привнести этот подход в рабочие ситуации. Важно заметить, что эти простые методы применимы почти к любой ситуа-

ции. Остальное уже стало историей: мы были первопроходцами в этом новом подходе в сфере бизнеса, который назвали «коучинг высокой эффективности». Все ведущие специалисты по бизнес-коучингу либо были непосредственными учениками Голви, либо испытали на себе заметное влияние его школы.

С 1982 г. Performance Consultants развили и систематизировали эти первоначальные методы, приспособили их к условиям и задачам современной деловой среды. Наша команда в сотрудничестве с клиентами применяет коучинг к таким разным областям, как вовлеченность персонала, снижение иерархичности и безопасность труда. Одни из нас специализировались на подготовке менеджеров-коучей, готовых трансформировать свои организации, другие стали независимыми консультантами-коучами руководителей высокого ранга и бизнес-групп. Хотя коучи конкурируют друг с другом на рынке, в жизни они остаются друзьями и зачастую сотрудничают — одно это уже говорит в пользу нового метода. Тим Голви подчеркивал, что соперник по ту сторону сетки — твой друг, поскольку он заставляет тебя напрягаться и бегать. Его не стоит считать другом, если он подает мячик прямо тебе на ракетку, потому что в таком случае ты не научишься играть лучше. А разве не к этому мы стремимся в любой сфере деятельности?

Хотя и сам Тим Голви, и мои коллеги из Performance Consultants International, и многие другие бизнес-коучи отточили своей метод именно в области спорта, в целом спортивная подготовка мало изменилась и как минимум на десятилетие отстает от общепринятой нынче в бизнесе методики коучинга. А все потому, что термин «коучинг» мы ввели в бизнес 35 лет тому назад, тогда он был новым и не тянул за собой наследие многовекового опыта. Мы предлагали новые понятия, и не было нужды сражаться со старыми предрассудками, консервативными профессионалами и былыми методами подготовки.

Конечно, и в сфере бизнеса коучинг наталкивался на сопротивление, и до сих пор встречаются люди, сумевшие удивительным образом отстраниться от перемен или не заметить их. Коучинг пришел в бизнес всерьез и надолго, хотя сам термин может исчезнуть, когда связанные с ним представления, принципы, ценности и способ поведения сделаются всеобщей нормой. Я надеюсь, что настоящее, пятое издание этой книги заложит фундамент для такого развития событий.

Маслоу и мышление

Голви не строил свой метод на пустом месте. За 20 лет до него, в 1950-е гг., американский психолог Абрахам Маслоу сломал традицию изучать человеческую природу, погружаясь исключительно в патологии. Он занялся зрелыми, цельными, успешными, реализовавшимися людьми и пришел к выводу, что таковым мог бы стать любой из нас. Более того: он назвал это естественным для человека состоянием. По его мнению, от нас требуется одно: преодолеть внутреннее сопротивление, мешающее развитию и продвижению к зрелости. Маслоу, наряду с Карлом Роджерсом и некоторыми другими первопроходцами, стал создателем той более оптимистичной системы психологии, которая до сих пор до конца не вытеснила бихевиоризм пряника и кнута, хотя и предлагает лучший способ управлять людьми и мотивировать их.

В деловых кругах Маслоу известен прежде всего как создатель пирамиды человеческих потребностей. В основе этой модели базовые потребности в еде и воде, и она предполагает, что, пока эти потребности не будут удовлетворены, мы не станем заботиться ни о чем другом (разве что о покупке мобильного телефона!). Но едва обеспечив себя водой и пищей, человек переходит к более высокому уровню потребностей и старается обеспечить себя одеждой, крышей



Рис. 1. Пирамида потребностей Маслоу

над головой и безопасностью. И опять-таки, удовлетворив хотя бы отчасти эти физические потребности, мы сосредоточиваемся уже на социальных нуждах, на потребности принадлежать к какой-либо группе. Отчасти эту потребность удовлетворяет семья, но дальше нам понадобятся пабы, клубы и команды.

Еще выше стоит потребность в уважении. Мы стараемся подать себя в как можно более выгодном свете и соревнуемся с другими людьми за власть, победу и признание. В удовлетворении этих потребностей мы **зависим** от окружающих, а потому на уровне выше их вытесняет более тонкая форма потребности в уважении — потребность в самоуважении, или, как я предпочитаю это называть, потребность **чувствовать уверенность в себе**. Тут уж мы настаиваем на более высоких стандартах для самих себя и сверяем себя с собственными критериями, а не с чужой точкой зрения. По типу мышления мы становимся более **независимыми**.

Наверху пирамиды Маслоу располагается полностью реализовавшийся человек, который удовлетворил оба вида потребности в уважении и уже не испытывает нужды доказывать что-либо себе или другим. Этот высший вид потребностей — глубоко личностный, независимый от других людей. Маслоу предпочитает называть такого человека самореализующимся, а не реализовавшимся, поскольку окончательная цель остается недостижимой, это вечное стремление. Основная потребность самореализующейся личности — это смысл и цель жизни. Такой человек хочет, чтобы его работа, любая его деятельность и само его существование имели некую ценность, приносили пользу другим людям. Он ощущает **взаимозависимость** с окружающими. Этот ключевой скачок от независимости к взаимозависимости мы обсудим в следующей главе.

МОТИВАЦИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Человек подбирает себе такой вид деятельности, который лучше соответствует его потребностям. Действует он так скорее неосознанно, его работа сама собой подгоняется под эти нужды. Рабочее окружение естественным образом развивалось таким образом, чтобы помочь удовлетворить эти потребности, и теперь оно должно взять следующую высоту. На самом примитивном уровне работа удовлетворяет базовые потребности человека, обеспечивая ему заработок, чтобы

он мог кормить, поить и одевать свою семью и платить за жилище. Более того, работа предоставляет возможности карьерного роста, завоевания престижа, повышения уровня оплаты и даже служебный автомобиль, с помощью которого можно заслужить уважение окружающих. Обычные мотиваторы на рабочем месте — разного рода поощрения — удовлетворяют потребности в выживании, принадлежности к группе и даже ту из двух потребностей в уважении, которая располагается на нижней строке. До сих пор все очень разумно.

Однако сегодняшнее общество находится в коллективном поиске удовлетворения потребностей, располагающихся еще выше в этой пирамиде. И системы вознаграждения начинают это отражать.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Маслоу использует собирательный термин «потребность в уважении», но проводит существенное разграничение между уважением со стороны и самоуважением, я же предпочитаю более описательные выражения: для первого — «статус» и «признание», а для второго — «уверенность в себе».

Уверенность в себе обеспечивается не престижем и привилегиями, которые носят скорее символический, нежели сущностный характер. Уверенность в себе укрепляется оттого, что человек получает возможность делать выбор. Карьерный рост, не сопровождающийся ростом полномочий и не позволяющий более полно реализовать свой потенциал, контрпродуктивен. Инструкции отменяют выбор, уменьшают полномочия, ограничивают потенциал и демотивируют, коучинг же достигает необходимого эффекта.

МИЛЛЕНИАЛЫ НУЖДАЮТСЯ В СМЫСЛЕ И ЦЕЛИ

Некоторые сотрудники (особенно те, что помоложе) стали стремиться к самореализации. Они хотят, чтобы их работа ценилась, имела смысл и цель, и в результате традиционные организации начинают проигрывать. Руководство подобных компаний должно понять, что задача набить карманы акционеров уже не кажется людям исполненной высшего смысла. Компаниям приходится пересматривать свою этику, ценности, учитывать потребности всех: и акционеров, и сотрудников, и клиентов, и общества, и окружающей среды.

На наших семинарах лидеры и рядовые сотрудники все чаще заговаривают об этих проблемах. Компании подумывают об изменениях в стиле управления, а работники уже не подумывают, а прямо требуют. Чтобы не разочаровать молодых (тех, кого Маслоу называет «более зрелыми»), нужно поскорее приниматься за дело. Проблема настолько важна, а рост результатов будет столь огромным и столь полезным для трех китов, на которых все держится, — персонала, прибыли и планы, — что в этом издании я прорабатываю эту задачу более плотно.

ВЫБОР МЕНЕДЖЕРСКОГО СТИЛЯ

В то время как миллениалы требуют изменения стиля руководства, лидеры не знают, как работать по-другому. Из четырех основных стимулов, заставляющих менеджеров менять линию поведения, необходимость развития персонала стоит на последнем месте. На первом месте — срочность задачи, далее следует страх, потом — качество работы или продукта, а за развитием персонала остается жалкое четвертое место. Недостаток времени и избыток страха побуждают к использованию командно-административного стиля, в то время как забота о качестве работы и о развитии требует подхода коучингового.

Неудивительно, что коучингом зачастую жертвуют в пользу сиюминутных задач и максимизации прибыли акционеров, но порой все же звучит тревожный звонок — как правило, благодаря изменившимся требованиям более молодых сотрудников. Уже на собеседовании те выясняют, какие тренинги и возможности личного развития их ожидают, а также какой стиль управления преобладает в компании. Люди не подыскивают себе работу на всю жизнь, им это не нужно. Они предпочтут уволиться, если не будут удовлетворены важные для них нужды. А они ищут возможности укрепить свою веру в себя, которую и дает им коучинговый стиль руководства.

Руководство и служение

Ныне большинство руководителей компаний достигли признания и статуса по терминологии Маслоу, и это тот самый уровень, где от директоров жди беды. Они становятся заносчивыми, самоуверенными, требовательными и доминирующими. Они пойдут на все ради

прибавки жалования, хотя не нуждаются в дополнительных деньгах и не заслуживают ее, но только так они могут измерить и утвердить свой статус.

Но если лидер сумеет избежать подобной ловушки и поднимется еще выше, на уровень потребности в самоуважении, его стиль руководства заметно улучшится. Лидеры, стремящиеся на этот уровень или достигшие его, действительно стараются поступать «правильно», а не симулируют правильные действия. Лишь подлинность обеспечивает то прекрасное ощущение, которое сопутствует вере в себя, и тогда-то и появляются альтруистические ценности широкого спектра — это уже руководство ради других, а не ради себя.

В управлении лидера, не достигшего этого уровня, всегда будет присутствовать элемент эгоизма, какими бы навыками он ни обладал. Этот лидер полезен для ведомых лишь постольку, поскольку их устремления совпадают. Лидер, находящийся на уровне веры в себя, хорошо мотивирован. Он сильнее старается выделиться, чем тот, кто поднялся еще выше, на уровень самореализации (иногда его именуют уровнем служения). Служение людям зачастую становится ответом на вопрос о смысле и цели. Прежде этот ответ находили в религии, но теперь его ищут и в других местах, в том числе на работе. Служение людям проявляется в самых различных формах, глубоко удовлетворяет самого человека и является универсальным ответом на эту потребность. Один из руководителей международной производственной корпорации, участвовавшей в нашей программе для мировых лидеров, сказал об этом так: «Я понял, что обожаю свою работу: моя повседневная задача — помогать развитию окружающих!»

Ближе к концу жизни Маслоу добавил к пирамиде еще один уровень. Он назвал его уровнем самореализации. Но, как я уже говорил, развитие — это постоянный путь, и конца он не имеет. Некоторые современные толкователи Маслоу дают более скромное определение самореализации, чем льстят руководителям, заявляя, будто те (да и многие их сотрудники) уже достигли этого уровня. Лично я не думаю, чтобы они его достигли. Я считаю, что на звание лидера вправе претендовать лишь человек, который поднялся выше стремления к статусу и признанию, преодолел эгоистический интерес. Начинающие лидеры оттачивают свое мастерство руководителей на нижних уровнях, когда учатся своему ремеслу, однако их власть над другими людьми следует ограничить, пока они не подрастут.

Однако есть и хорошие новости: перемены неизбежны, и, несмотря на сопротивление, изменения грядут. Забота об окружающей среде становится неотъемлемой частью бизнес-стратегии, а не формальным мероприятием для галочки. И все это подпитывается требованиями прозрачности со стороны потребителей и широкой общественности, которая все более настойчиво порицает злоупотребления бизнеса, часто через интернет.

Если мы хотим ответить на вызовы XXI века, нам не избежать перемен.

Стиль руководства должен измениться

Значительная часть современного общества движется в сторону потребности в самоуважении и независимости, а некоторые — самореализации и взаимозависимости. Традиционные компании и административно-командные методы управления, которые создают отношения зависимости, не могут удовлетворить эти нужды, поэтому они должны измениться. Более того, я убежден, что лидеры не справляются с этой задачей главным образом потому, что их никогда этому не учили. Они сами учились исключительно посредством указаний сверху. Но современная наука говорит нам, что взрослые учатся совершенно иначе, чем дети. Вера в себя играет в обучении взрослых главную роль. Коучинг — это обучение взрослых в действии.

По сути, коучинг — это партнерство, сотрудничество и вера в человеческий потенциал. В части II я подробно рассмотрю принципы коучинга и объясню свой главный постулат: коучинг и высокая эффективность исходят из **осознанности** и **ответственности**. Для того, чтобы к этому прийти, требуются базовые коучинговые навыки **эффективных вопросов** и **активного слушания**, а также «карта» для ориентации — модель **РОСТ**. Всем этим мы займемся в части III. Но давайте сначала обратимся к отличительным чертам культуры высокой эффективности.