

КОУЧИНГ

Повышайте собственную эффективность,
мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете

The Tao of **COACHING**

Boost Your Effectiveness at Work
by Inspiring and Developing
Those Around You

Max Landsberg

P

PROFILE BOOKS

КОУЧИНГ

**Повышайте собственную эффективность,
мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете**

Макс Ландсберг

Москва
«ЭКМО»
2004

УДК 159.9:65.0
ББК 88.5
Л 22

Редакция учебной и деловой литературы «Eksmo Education»

Зав. редакцией И. Федосова

Выпускающий редактор Н. Шульпина

Перевод с английского О. Мацака

Под редакцией Н. Мовчун

Л 22 **Ландсберг М.**
Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / Пер. с англ. Парал. тит. англ. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 160 с, ил. — (Дао успешного бизнесмена).

ISBN 5-699-08777-X
ISBN 186197650X

Все чаще для развития профессиональных и личных качеств сотрудников прогрессивные компании внедряют практику коучинга. Методы, используемые коучем, основаны на достижениях западной психологии и древней восточной мудрости. Во время сеансов коучинга происходит раскрытие потенциала человека, благодаря чему развиваются новые способности и навыки, которые повышают эффективность работы и улучшают качество жизни. Макс Ландсберг в доступной форме знакомит читателей с лучшими рекомендациями и методиками коучинга.

Книга предназначена менеджерам различного уровня, но будет интересна широкому кругу читателей.

УДК 159.9:65.0
ББК 88.5

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения автора и издательства Profile Books

Original English language edition Copyright © 2003 by Max Landsberg
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part of any form
This translation published by arrangement with Profile Books

ISBN 5-699-08777-X (рус.)
ISBN 186197650X (англ.)

© Max Landsberg, 2003
© Мацак О. В., перевод, 2004
© ООО «Издательство «Эксмо», 2004

Содержание

Введение	7
<i>Глава 1</i>	
Размышления о коучинге	13
<i>Глава 2</i>	
Сила вопроса или сила указания?	19
<i>Глава 3</i>	
Как получить обратную связь	25
<i>Глава 4</i>	
Распространенные мифы о коучинге	31
<i>Глава 5</i>	
Как предоставить обратную связь	37
<i>Глава 6</i>	
Как структурировать сеанс коучинга	43
<i>Глава 7</i>	
Как выявлять особенности стиля сотрудника	51
<i>Глава 8</i>	
Как преодолеть психологический барьер	59
<i>Глава 9</i>	
Коучинг в условиях дефицита времени	67
<i>Глава 10</i>	
Соотношение квалификации и мотивации	73
<i>Глава 11</i>	
Как устранить барьер непонимания	79
<i>Глава 12</i>	
Как мотивировать подопечных	85
<i>Глава 13</i>	
Менеджмент и культурные различия	91
<i>Глава 14</i>	
Как эффективно управлять командой	97
<i>Глава 15</i>	
Подводные камни коучинга	103
<i>Глава 16</i>	
Как предоставить обратную связь боссу	109

Глава 17

Что должен знать наставник

Глава 18

Размышления о коучинге: итоги 121

Приложения 131

Библиография 143

Глоссарий 147

Благодарности 149

Предметный указатель 151

ВВЕДЕНИЕ

Как так выходит, что когда бы я ни нуждался в паре рабочих рук, вместо этого всегда получаю всего работника?

Генри Форд

Встреча двух людей подобна контакту двух химических веществ: если происходит реакция, преобразуются оба компонента.

С.Дж. Юнг

Включая в эту книгу все лучшие рекомендации и методики коучинга из тех, с которыми я имел возможность ознакомиться в течение двадцати пяти лет своей практической деятельности, я преследовал цель содействовать развитию навыков других людей, будь то лидер команды либо профессиональный коуч.

Как видно, книга эта не очень объемная. Но ведь для того, чтобы стать по-настоящему великим коучем, необходимо овладеть лишь несколькими приемами, не забывая и о том, что достижение совершенства в любом деле невозможно без осуществления практической деятельности. В каждой главе рассматривается одна из методик коучинга, и для наглядности приводятся эпизоды из насыщенной событиями жизни главного героя книги по имени Алекс.

Положительным моментом при работе над вторым изданием этой книги было то, что я уже примерно знал, кому она предназначена. Когда в 1996 г. выходило первое издание, я полагал, что оно может заинтересовать лишь ограниченное число просвещенных лидеров бизнеса.

Однако, как оказалось позднее, я ошибался: а) просвещенных лидеров бизнеса в мире, похоже, значительно больше, чем я предполагал; б) многие с удивлением обнаружили, что методики и приемы, изложенные в этой книге, помогают в общении с клиентами (а не только с подчиненными); в) эта книга рекомендует приемы, применимые не только в корпоративном мире — так, один отец

прислал мне благодарственное письмо, в котором рассказал, как моя книга помогла ему дисциплинировать своих детей.

Как результат, объемы продаж этой книги и ее «собратьев» по серии (посвященных мотивации и развитию качеств лидера) превысили отметку в 200 тыс. экземпляров. Они были переведены на 14 языков и изданы во многих странах мира.

Почему коучинг?

Итак, почему коучингу уделяется такое внимание? «Личные мотивы в сочетании с альтруистическими побуждениями» — вот, похоже, единственно верный (хотя и несколько неожиданный) ответ.

Практикующие коучинг пожинают самые различные плоды своей деятельности. Они не только получают моральное удовлетворение от того, что «помогли кому-то совершенствовать свои навыки». Став великим коучем, вы также имеете возможность:

- **экономить время:** достигнув определенных успехов в развитии профессиональных навыков ваших подчиненных, вы сможете делегировать им часть своих полномочий
- **получать огромное удовольствие** от работы с коллегами, которые, в свою очередь, также будут получать истинное наслаждение от работы в одной команде с вами
- **повышать эффективность** работы команды в целом
- **развивать ваши собственные навыки общения с людьми** в более широком контексте — вы сможете быстро находить общий язык с клиентами и даже со своими близкими и друзьями.

Другими словами, личные мотивы стремления стать великим коучем часто играют такую же значимую роль, как и желание бескорыстно передать свои знания другим. Это простое, но вместе с тем убедительное заключение стало большой неожиданностью как для меня, так и впоследствии для слушателей моих многочисленных семинаров.

Конечно, для тех из вас, кто знаком с законами кармы, это не новость. Эти «инь» и «янь» повышения эффективности работы лидера путем содействия профессиональному развитию подчиненных и навели меня на мысль включить эту книгу в серию «Дао успешного бизнеса» (см. рис.).

ДАО КОУЧА



Четыре заповеди великого коуча:

Лидер без команды — это не лидер

Босс-автократ — это «вымирающий вид» руководителя

Десять минут, посвященные коучингу, сэкономят целый час

Знаешь, как завоевать доверие и влиять на людей — станешь

великим коучем

КОУЧИНГ

Уже в начале 90-х годов прошлого века стало ясно, что лидер-автократ становится «вымирающим видом» лидера, причем эта тенденция прослеживалась не только в мире бизнеса, но и в повседневной жизни.

Теперь же очевидно, что назрела необходимость в лидере нового типа — он вооружен целым «арсеналом» стилей управления, которые применяет в зависимости от ситуации: ведь в одних случаях требуется его непосредственное участие в определенных процессах, а в других — лишь корректировка действий подчиненных.

Очень важно, что лидеры нового типа понимают: даже самый великий лидер не в состоянии в одиночку управиться со всем комплексом стоящих перед командой задач. Произошедшие за последние несколько лет изменения в мире бизнеса свидетельствуют о том, что босс не имеет возможности предугадать, с какими подчиненными ему придется работать, он больше не является всеведущим (соответственно, не может осуществлять контроль над всеми процессами) и... всеприсущим (физически не в состоянии вносить все требуемые коррективы). Но с другой стороны, эффективность работы менеджера, который только перекладывает все задачи на своих подчиненных, также невысока.

Таким образом, лидер нового типа должен уметь расчетливо делегировать свои полномочия; он нуждается в команде способных «учеников» и знает, как развивать профессиональные навыки своих подчиненных.

Такой лидер «нового стиля» также понимает, что: 1) десять минут, посвященные коучингу, впоследствии сэкономят целый час; 2) помогая совершенствоваться другим, вы помогаете себе.

Что такое коучинг, и как овладеть этим искусством

В чем заключаются секреты коучинга, и как эта книга может помочь вам овладеть ими? Я постарался резюмировать сущность коучинга в следующем определении.

Коучинг призван повысить эффективность работы и усовершенствовать профессиональные навыки тех, кто работает с вами.

Его неотъемлемые части — предоставление обратной связи, мотивирование и сила вопроса. Менеджер-коуч также должен иметь адекватное

представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи — в плане наличия желания и квалификации.

Итак, основная цель коучинга — помощь подопечному. Коучинг — это ни в коем случае не односторонний поток указаний либо инструкций, а динамичное взаимодействие коуча и подопечного.

Просмотрев страничку с содержанием данной книги и ознакомившись с глоссарием, вы получите более четкое представление о наборе методик и приемов, которыми должен владеть великий коуч. После каждой главы вниманию читателя предлагается упражнение, посвященное рассмотренной в ней методике коучинга. Каждая глава книги — это описание примера практического применения той или иной методики, а в завершение приводится ее краткое резюме.

У вас может возникнуть желание прочитать эту книгу, что называется, «от корки до корки» — настолько может увлечь читателя приближенная к реальности история развития карьеры Алекса со всеми ее взлетами и падениями, где Алекс выступает как в роли подопечного, так и в роли коуча.

Но я предлагаю вам начать с ответов на вопросы анкеты в Приложении 1, а также попросить ваших подчиненных охарактеризовать ваши методы работы, заполнив эту анкету, если вы не имеете ничего против.

Времена меняются гораздо быстрее, чем мы себе это представляем, и сегодня пророческие слова Энди Уорхола о том, что в будущем каждый человек получит право на пятнадцать минут славы, воплотить в жизнь действительно просто. Однако при этом добиться того, чтобы о нас помнили хотя бы через пятнадцать лет, — гораздо более сложная задача.

Пусть же эта книга поможет вам обрести такую известность, а именно — стать прекрасным коучем и воспитать множество последователей.

Макс Ландсберг
январь 2003 г.

РАЗМЫШЛЕНИЯ О КОУЧИНГЕ

В которой Алекс анализирует, достоин ли он как коуч избрания в Совет директоров

Алекс осознавал, что это, возможно, его последний шанс. Хотя он и получил должность директора, долгожданное назначение случилось на год позже, чем он рассчитывал. Теперь же на повестке дня — избрание в Совет директоров, и в голову лезут всякие дурацкие мысли. Сейчас или никогда, третьего не дано. «В конце концов, — подумал Алекс, — мне не в чем себя упрекнуть. Что ж, если не судьба, отпуск на морском побережье послужит хоть каким-то утешением».

Сидя в шезлонге у кромки бассейна, Алекс не обращал внимания на доносившиеся с пляжа крики резвящейся ребятни, его взгляд был устремлен вдаль — на спокойные воды Эгейского моря. Но полностью расслабиться не получалось, не давала покоя мысль о том, что надо было брать отпуск позже, недели через две, после принятия Советом директоров решения по его кандидатуре.

Зато он может и поздравить себя, ведь ему повезло с виллой — на этом острове немногие особняки могут похвастаться наличием исправного телефона. Может, ему позвонят сразу же после собрания членов Совета директоров? При этой мысли Алекс быстро оглянулся и убедился, что трубка находится на положенном месте, телефон включен в сеть, и нет никаких видимых признаков, позволяющих предположить, что этот аппарат работает так же «безотказно», как и большинство его собратьев на острове.

Будто услышав его мысли, телефон вдруг зазвонил. Спрашивают Алекса? Это я! Секретарь Джулия из офиса? Замечательно! Ну что, он уже член Совета директоров?

— Увы, мне нечем вас порадовать, собрание перенесли на завтра... Я подумала, что следует сообщить вам об этом, — извиняясь, ответила Джулия.

— Хорошо, спасибо, — скрывая разочарование, сказал Алекс.

— Я вам еще позвоню.



Алекс вспомнил свою поездку в Дельфи на прошлой неделе. И два слова, высеченные на вратах обители Оракула, обращенные к паломникам, стремящимся увидеть пророка: «Познай себя».

«Ладно, — подумал он. — Полчасика самоанализа, и я сам смогу решить, достоин ли я избрания в Совет директоров, а потом — отдых и только отдых!»



Все аспекты этой проблемы, в общем-то, были хорошо известны. Алекс знал, что в пользу его кандидатуры свидетельствуют и успешная реорганизация бизнеса, и инициированное им рискованное, но выгодное поглощение, и превращение убыточной дочерней компании в процветающее предприятие. Единственным (но в данном случае очень значительным) его минусом были отношения с людьми. Алекс умел так использовать подчиненных и коллег, выжимать из них все соки для достижения цели, что за ним даже закрепилась репутация «пожирателя людей». Дело дошло до того, что сотрудники всеми правдами и неправдами старались избежать не очень радужной перспективы работать под его руководством или вместе с ним.

Лет пять тому назад члены Совета директоров, может, и не придали бы особого значения этому недостатку. Но сегодня наличие управленческих навыков и умение развивать способности подчиненных, содействовать их профессиональному росту и осуществлять эффективный коучинг стали одними из определяющих факторов. Поэтому недочеты в этом плане, тем более серьезные, не останутся незамеченными.

Алекс осознавал, что столь пристальное внимание к профессиональному развитию сотрудников продиктовано целым рядом требований к принципам работы большинства крупных компаний. Во-первых, усиливается тенденция уменьшения количества уровней управления в иерархической структуре организации. Теперь все сотрудники работают преимущественно в многофункциональных командах, задачи и роли в которых уже не распределяются, как ранее, и не имеют постоянного характера. Время, когда «боссы» указывали своим «подчиненным», что конкретно им следует сделать, ушло безвозвратно. Нынче преуспевают те компании, в которых сотрудники учатся новым навыкам друг друга, и менеджеры, помимо всего прочего, являются хорошими коучами.

Во-вторых, изменилась структура рынка труда. Наиболее квалифицированные работники теперь знают, что существуют компании, практикующие культуру коучинга, что работать в таких компаниях — и приятно, и полезно с точки зрения профессионального роста. Кроме того, специалисты стали более мобильными, и ведущие компании, осознавая это, стараются максимально раскрыть потенциал своих сотрудников, чтобы у лучших из них не возникало и мысли о смене места работы.

В-третьих, условия ведения бизнеса, структура рынков и технологии сегодня изменяются значительно чаще, чем в прошлом. А это означает, что компании уже не могут ограничиться только организацией ежегодных тренингов для своих сотрудников. Время диктует необходимость постоянного обучения на рабочем месте посредством коучинга.

«Итак, — задумался Алекс, — насколько же высок мой уровень квалификации как коуча?» Где-то в подсознании мелькнула мысль о том, что он стал действительно хорошим коучем. Алекс не был прирожденным коучем, он понял это, когда несколько лет назад пришел в эту компанию, но он учился, постигал науку коучинга долго и упорно. Коучинг помог ему стать гораздо более эффективным менеджером, и он продолжал работать над собой, прислушиваясь к ценным советам тех, кого он (и не только он) считал примером для подражания. К тому же, Алекс нашел замечательную книгу по этому вопросу, тщательно изучил ее и даже применил на практике многие из приведен-

ных рекомендаций. Проблема проявилась год назад, когда устаревшие методы управления не позволили достичь требуемых результатов, и это стоило ему места в Совете директоров.

После этого Алекс принял твердое решение покончить со старыми привычками руководства раз и навсегда. И люди потянулись к нему, они теперь даже стремились попасть в его команду. А в какой-то момент он с удивлением обнаружил, что его отношения с коллегами значительно улучшились и вне работы.



Взвесив все «за» и «против», Алекс уже был готов избрать себя в Совет директоров... Но, чтобы убедиться в правильности этого вывода, он решил освежить в памяти все «моменты истины», касающиеся коучинга, которые он постиг за время работы в компании. Это позволит ему тщательно обосновать свой вывод, а накопленный опыт послужит основой для усовершенствования коучинговой программы компании, которой он непременно будет заниматься, если его все-таки изберут членом Совета директоров.

Мысленно вернувшись в то время, когда он только пришел в компанию, Алекс попытался воскресить в памяти все, что он узнал о коучинге, будучи сначала начинающим специалистом, а затем став менеджером высшего звена и практикующим коучем.

Включив диктофон, Алекс начал монолог, вспоминая в деталях все, что приключилось с ним с тех пор, как он впервые переступил порог офиса компании.

И вот что он рассказал...



— Людвиг, вы что, глухой, или кок? Я уже тысячу раз говорил: бросьте вы эту музыку-шмузыку и займитесь, наконец, делом...

Если вы действительно хотите помогать другим профессионально совершенствоваться — задавайте вопросы, а не только раздавайте указания

СИЛА ВОПРОСА ИЛИ СИЛА УКАЗАНИЯ?

В которой Алекс узнает о том, что коучинг более эффективен, если задавать вопросы, а не давать указания

Алекс чувствовал себя не в своей тарелке. Он только недавно стал сотрудником компании, получив должность менеджера по стратегическому планированию, и сейчас работал над своим первым проектом. Для него было привычным делом собирать информацию о состоянии финансовых рынков и анализировать всевозможные данные, но в новой компании требовалось (о ужас!) писать краткие аналитические записки. Он сочинил, как ему казалось, остроумное название для своего документа: «Приобретения на рынке мороженого: холодная логика или приятный выбор?» Но никак не получалось выстроить логическую цепочку предложений в основной части отчета.

Вздыхнув, Алекс пошел за советом к своему боссу Бобу. Объяснение было кратким:

— Тебе следует начать с основной мысли, а затем изложить аргументы в ее подтверждение, в идеале — три пункта, потому как больше плохо воспринимается. Сгруппируй доводы или же прибегни к логическому изложению: утверждение — последствия — решение. Я сейчас иду на совещание, так что давай встретимся позже и обсудим твой проект.

Бедный Алекс был окончательно сбит с толку этим набором инструкций, смысл которых он улавливал с трудом. Неудивительно, что к концу рабочего дня он едва-едва сдвинулся с мертвой точки.

Последней его надеждой была Сара. Именно она, директор по маркетингу, пригласила Алекса на работу в компанию, и он

полагал, что ее мнение было очень важным в решении вопроса по его кандидатуре. У них с Сарой было много общего: они учились в одной бизнес-школе, интересовались вопросами прямого маркетинга и хорошо играли в большой теннис.

Выслушав Алекса, Сара отнеслась к его проблеме с должным пониманием. Она задала конкретный вопрос:

— Какой главный вывод ты сделал относительно рынка мороженого, в котором ты уверен на все сто?

— Ну, я пока не могу утверждать, что нам следует выходить на этот рынок, но в целом идея довольно привлекательна.

— И в чем же ее привлекательность?

Алекс привел, как ему казалось, веские аргументы:

— Спрос растет, есть возможность получать стабильную прибыль, серьезная конкуренция на этом рынке отсутствует, значительных изменений в динамике цен за последние пять лет не наблюдалось.

— Это все так, — согласилась Сара. — Но, по-твоему, четыре приведенных тобой пункта отражают разные аспекты проблемы?

— Я так думаю, что пункт о ценовой политике должен быть частью утверждения о размерах прибыли. Кстати, у меня есть данные и по себестоимости, — Алекс явно воодушевился. — Итак, я могу утверждать, что этот рынок является привлекательным для нас, исходя из следующих соображений: 1) спрос на мороженое растет; 2) есть возможность получать стабильную прибыль, исходя из соотношения цены и себестоимости; 3) серьезных конкурентов пока не предвидится. Спасибо, Сара! Наконец-то я понял, какой должна быть структура отчета. Между прочим, это группирование доводов или логичное изложение аргументов? Я склоняюсь к первому...



Алекса впечатлил подход Сары. Уделив ему всего лишь четыре минуты (по сравнению с двумя минутами Боба), она реально помогла определить структуру документа — и это при том, что она практически ничего не знала о рынке мороженого!

Она просто задавала правильные вопросы. Теперь он чувствовал уверенность в том, что в следующий раз справится самостоятельно, и надеялся многое почерпнуть для себя в ходе будущей совместной работы с Сарой — конечно, если такая возможность представится.

В свою очередь, Сара тоже сочла этот непродолжительный диалог очень продуктивным, она убедилась, что Алекс обладает хорошими задатками, и в будущем надеялась привлечь его к работе над одним из проектов.

СТИЛИ КОУЧИНГА

Великий мудрец Сократ считал себя «повивальной бабкой понимания». Он утверждал, что может помочь людям понять, но не в состоянии заставить их понять — как повивальная бабка, которая принимает роды у матери, а не рождает ребенка.

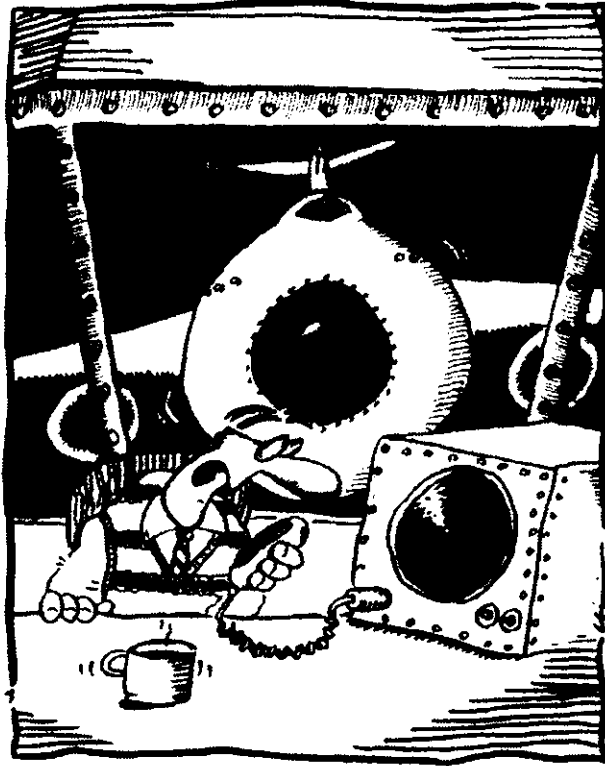
Так же и коуч — это «повивальная бабка развития профессиональных навыков», а не занудный наставник, читающий бесконечные проповеди. Главное качество коуча — способность точно определить, что следует предпринять в конкретной ситуации: проинструктировать подчиненного, задать ему вопрос или прибегнуть к какому-то иному способу. Вам как коучу придется сталкиваться с такими ситуациями довольно часто — при определении вопроса, требующего вашей помощи, в процессе предоставления обратной связи, помогая подопечному определиться с тем, какой следующий шаг ему стоит предпринять.

Чаще всего «боссы» предпочитают прямо или косвенно указывать своим подчиненным, что и как они должны сделать. Однако настоящий коуч должен иметь на вооружении более широкий спектр подходов. Часто вопрос по существу оказывается гораздо более эффективным, на это указывал еще Сократ.

И вот первый из уроков, которые вы сможете почерпнуть из этой книги: вместо того, чтоб инструктировать или давать «ценные» указания, иногда достаточно просто задать подопечному несколько вопросов. И это наглядно продемонстрировала история с Алексом.

«ВОПРОС / УКАЗАНИЕ»





— Чего-чего? Послушай, парень, здесь я босс,
командир, главный, так что если я говорю, что ты на высоте
тридцать тысяч футов, то так оно и есть, черт побери!

**Эффективная обратная связь — это, помимо всего прочего,
умение выслушать коллегу**

КАК ПОЛУЧИТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

В которой Алекс узнает, как получить объективную оценку своих действий

Прошло шесть месяцев с тех пор, как Алекс стал сотрудником компании. Он был вполне удовлетворен своим положением: ему удалось в общих чертах изучить, как функционирует компания, и внести довольно весомый вклад в ее работу. И хотя пока у него не было своих подчиненных, Алекс в совершенстве освоил технику «эффективного вопроса». Несколько раз ему удавалось направить ход совещания в нужное русло одним-единственным вопросом, несмотря на то, что при этом он знал ответ.

И только одна мысль не давала ему покоя. «Как же я узнаю, насколько я действительно хорошо работаю? Никто здесь, похоже, *никогда* не скажет мне об этом прямо».

Проект с выходом компании на рынок мороженого откладывался на неопределенное время (шаг, по мнению Алекса, достаточно рискованный!), и он со своим боссом Бобом теперь работал над модернизацией производственных процессов компании. Алексу не терпелось поскорее начать работу над этим проектом, поскольку он обладал определенными знаниями в этой области и хотел применить их на практике. Ведь, в конце концов, он изучал инжиниринг в университете и два года работал менеджером в производственном отделе перед поступлением в бизнес-школу.

Работа над проектом, что называется, спорилась. У Алекса сложились хорошие рабочие отношения с Бобом, и он имел основания полагать, что неплохо справляется с порученными заданиями. Об этом свидетельствовало и то, что ему впервые было предложено провести презентацию проекта для руководства их отделения компании.

Однако в то же время Алекс понимал, что ему не хватает коучинга, он осознавал, что не получает адекватной обратной

связи. Несколько раз, в том числе и вскоре после проведенной презентации, он пытался поднять этот вопрос в разговоре с боссом, но Боб обходился отговорками, что Алекс — очень хороший работник, и отдача от него даже превосходит его ожидания.

Чтобы разрешить свои сомнения, Алекс решил обратиться за советом к Саре. Во время обеденного перерыва он улучил момент и подсел к ней в столовой. После обычных приветствий Алекс сразу перешел к делу:

— Сара, я, как ни стараюсь, не могу добиться от Боба объективной оценки результатов моей работы. Как тебе удается получать полезную и конструктивную обратную связь?

Ее ответ был обезоруживающе простым:

— Ты должен уметь задавать вопросы, а также иметь терпение выслушивать ответы.



Через несколько дней после этого разговора Алекс решил проверить совет Сары в действии:

— Боб, ты не мог бы мне уделить полчаса, чтоб дать объективную оценку моей работе за последнее время?

— Хорошо, Алекс, но какие конкретно действия ты просишь меня оценить? Меня несколько удивила твоя просьба, поскольку я полагал, что ты вообще не заинтересован в обратной связи.

— Почему ты так считал? — изумился Алекс.

— Перед началом работы над этим проектом ты не посчитал нужным обратиться ко мне, чтобы обсудить направления, в которых ты хотел бы развивать свои профессиональные навыки. Более того, когда однажды я попытался дать объективную оценку твоим действиям, ты воспринял ее в штыки.

Алекс понимал, что это не самый подходящий момент для спора, но все же он напомнил боссу о двух своих недавних попытках вызвать его на откровенность.

— Да, я помню, — ответил Боб. — Но оба раза ты заводил разговор об этом в присутствии других сотрудников, и у меня сложилось впечатление, что таким образом ты просто хотел добиться признания окружающих. Тем не менее, я должен извиниться перед тобой за то, что не поговорил с тобой позже, надо было вернуться к этому вопросу. Ну что ж, будем исправлять

свои ошибки: по какому конкретно направлению своей работы ты хотел бы узнать мое мнение?

Этот вопрос застал Алекса врасплох, ведь он считал, что Боб с его-то опытом и сам прекрасно знает, каким аспектам следует уделить больше внимания, на чем сосредоточиться. Поэтому они условились о тайм-ауте до следующего дня, чтобы Алекс мог определиться, на каких моментах стоит остановиться подробнее.

На следующий день они обсудили сильные и слабые стороны проведенной Алексом презентации. Эти полчаса оказались очень продуктивными для них обоих. В частности, Боб указал Алексу на то, что в ходе презентации надо установить визуальный контакт с каждым из сидящих в зале, а не смотреть на одного человека, и во вступительной части следует четко обозначить основные моменты презентации.

Из кабинета босса Алекс вышел с ощущением, что он действительно получил сеанс коучинга, а не просто «разбор полетов». Боб подробно остановился на его конкретных действиях, а не разглагольствовал о каких-то абстрактных характеристиках стиля работы. Кроме того, у Алекса теперь был четкий план дальнейших действий.

«Да ведь обратная связь как раз и заключается в умении задавать вопросы и выслушивать ответы, — подумал Алекс. — При этом твой коуч должен хорошо знать тебя, чтобы основное внимание уделить действительно главным моментам, а ты должен внимательно выслушать и принять к сведению его рекомендации, ни в коем случае не воспринимая их в штыки».



Алекс тотчас же набросал в своем блокноте все основные моменты обратной связи (они изложены на следующих двух страницах этой книги) — и впоследствии, когда он стал одним из директоров, они ему оченьгодились. Он также вспомнил отрывок из стихотворения, которое выучил наизусть, еще будучи школьником:

*Если можешь — доверяй себе даже тогда,
Когда все вокруг в тебе разуверилось,
Но не сбрасывай со счетов их сомнений...*

Редьярд Киплинг

КАК УСТАНОВИТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Когда в последний раз вы получали исчерпывающую обратную связь? Вероятно, очень давно: немногие люди считают, что их работе регулярно дается объективная оценка. Это утверждение справедливо как для молодых специалистов, так и для убежденных сединой сотрудников; как для тех, чей трудовой стаж измеряется месяцами, так и для умудренных опытом; как для людей способных, так и для тех, кто не наделен искрой Божьей.

Несмотря на то, что основное внимание в этой книге уделяется развитию навыков коучинга, нелишне сказать и о том, что определенные навыки должен иметь и подопечный коуча. Такие навыки ценятся не только на работе, но и в повседневной жизни. Отсутствие же адекватной обратной связи со стороны подопечного приводит к серьезным нарушениям в механизме самокоррекции менеджера, что в конечном итоге сказывается на его персональной успешности.

Подопечный не должен оставаться «безмолвным» — он должен ясно дать понять, что нуждается в обратной связи. Более того, обращаясь к руководителю с такой просьбой, вы тем самым просите его оказать вам услугу, которая, несомненно, требует определенной смелости со стороны коуча, поэтому вам также следует по возможности упростить для него эту процедуру. На следующей странице приведены некоторые соображения на этот счет.

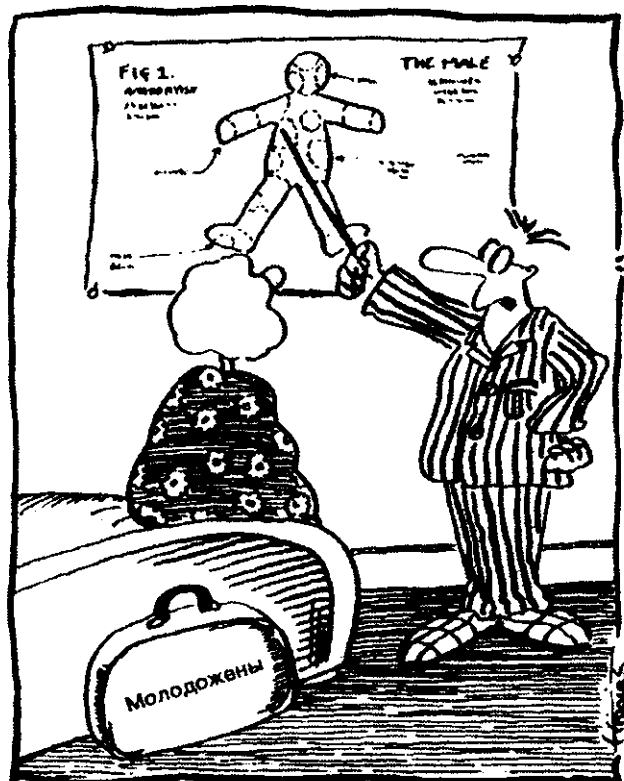
УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ «ИСТОЧНИКА»

1. Для каждого актуального для вас вопроса подберите подходящего «коуча» — того, которому вы доверяете. Это может быть ваш ровесник/подчиненный/руководитель/друг — в зависимости от того, по каким вопросам вы хотите получить обратную связь:
 - Стиль управления (выберите кого-либо из членов возглавляемой вами команды).
 - Мастерство проведения презентации (попросите кого-нибудь из аудитории дать объективную оценку вашим действиям).
2. Предоставьте вашему коучу как можно больше информации с тем, чтобы он мог подобрать релевантные примеры:

- Заблаговременно объясните коучу, что конкретно вы хотите получить (например, по каким пунктам он должен будет предоставить вам обратную связь, как часто такие обсуждения будут происходить).
 - Предупредите вашего коуча, что вам действительно нужна обратная связь, а не беседа «для галочки».
3. Проявите инициативу и постарайтесь наладить доверительные отношения:
- Поясните, в каких направлениях деятельности вы хотите усовершенствовать свои навыки (вашему коучу совсем не обязательно знать, в каких сферах вам нет равных).
 - Разъясните ваши мотивы и опасения, а также факторы, которые, по вашему мнению, имеют отношение к делу.
4. Всем своим видом покажите, что вы искренне настроены получить исчерпывающую обратную связь:
- Не воспринимайте сказанное вашим коучем в штыки (если только вы не хотите отбить у него охоту иметь дело с вами).
 - Внимательно выслушайте коуча — дайте ему понять, что вас действительно интересует его точка зрения, подытожьте все, что вы услышали от него, и попросите привести конкретные примеры, дать разъяснения.
5. Выразите коучу свою признательность:
- Примите к сведению и воспользуйтесь хотя бы некоторыми из полученных рекомендаций.
 - Поставьте коуча в известность о том, что благодаря ему вы добились значительного прогресса, поблагодарите вашего коуча.

УПРАЖНЕНИЕ

Определите двух коллег, чье мнение о ваших действиях вам было бы интересно узнать на следующей неделе, и попросите их предоставить вам обратную связь.



— Итак, вкратце напомним: я предпочитаю, чтобы меня
натирали здесь, гладили здесь и массажировали здесь.
Но не вздумай тереть эту штучку...

Занятия коучингом полезны и для самого коуча

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ МИФЫ О КОУЧИНГЕ

*В которой Алекс начинает понимать, какие
мотивы движут теми, кто стремится стать
великим коучем*

Спустя три недели после памятной встречи в столовой у Алекса снова возникла необходимость обратиться к Саре. Она встретила его приветливо:

— Алекс, рада тебя видеть! Ну, рассказывай, как дела?

— Спасибо, нормально. Я очень благодарен тебе за совет насчет обратной связи, ты мне здорово помогла. У нас с Бобом состоялась очень продуктивная беседа.

— Отлично, — искренне обрадовалась Сара. — Да, кстати, хорошо, что ты зашел. Теперь я хочу просить *тебя* об одной небольшой услуге. Ты, наверное, знаешь, что наше Управление кадров всерьез заинтересовалось коучингом. В рамках большого проекта по внедрению программы коучинга в компании мне поручено написать на эту тему статью для корпоративного журнала. Я уже набросала пару страничек — здесь некоторые рекомендации по технике коучинга плюс колонка с аргументами, почему его надо внедрять. Я подумала, что тебе, наверное, будет интересно просмотреть этот материал, а я буду рада услышать твое мнение по этому поводу.

— Буду рад помочь, — несколько растерявшись от столь неожиданного предложения, ответил Алекс. — Но ведь тут все и так предельно просто, не так ли? Ну, я имею в виду, что менеджеры предоставляют обратную связь и занимаются коучингом, чтобы развивать профессиональные навыки подчиненных, — вот и все премудрости.

По выражению лица Сары Алекс понял, что, мягко говоря, поспешил с выводами.

— Вообще-то, Алекс, коучинг — это нечто большее. Великий коуч, уделяя несколько минут в день совершенствованию своих навыков, руководствуется как желанием помочь другим, так и личными мотивами... В общем, если ты найдешь возможность выкроить пару минут для моей статьи, буду очень признательна.

«*Мифы о коучинге*» — звучит неплохо!» — подумал Алекс, направляясь в свой кабинет.

МИФЫ — О — КОУЧИНГЕ

Как и любое новое явление, коучинг окружает ореол мифов, то есть, говоря более понятным языком, неверных представлений, сложившихся о нем у людей. Данная статья — попытка критического анализа пяти наиболее распространенных мифов о коучинге.

САРА ДЖЕННИНГС

Итак, коучинг — это наука не о том, как быть «хорошим парнем». Это наука о том, как эффективно внедрить во взаимоотношения с коллегами системность и креативность — навыки, которые очень ценятся в деловой среде.

Но прежде чем порассуждать о том, какими качествами должен обладать хороший коуч, я хотела бы подробнее остановиться на распространенных мифах о коучинге и проанализировать реальное положение дел.

Миф: Мы занимаемся коучингом в основном для того, чтобы помочь другим.

Реальность: Существует множество материальных, личных и прочих мотивов,

которые побуждают менеджера стать хорошим коучем. Менеджер понимает, что заниматься коучингом очень выгодно, потому он редко отказывается от такой возможности. Ниже приводится далеко не полный перечень аргументов в пользу коучинга (в порядке снижения «удельного веса» личных мотивов):

- Возможность сэкономить время, чтобы посвятить его продуктивной работе над новым проектом или пораньше уйти домой. Многие великие коучи полагают, что 10 минут в день, потраченные на занятия коучингом с подчиненными, позволяют ежедневно экономить 20 минут.
- Развитие навыков общения с клиентами. Будучи коучем для своих коллег, вы имеете возможность постоянно

совершенствовать свои навыки общения, которые играют ключевую роль в установлении доверительных взаимоотношений с клиентами.

- Рост уровня профессионализма команды в целом. Если вы планируете сделать карьеру в своей компании, развитие профессиональных навыков ваших подчиненных работает в том числе и на ваше будущее.

- Моральное удовлетворение. Коуч и члены его команды, как правило, получают огромное удовольствие от совместной работы.

- Поддержка команды. Если вы помогаете тем, с кем работаете, то и они обязательно помогут вам. И помните, что лидер без команды — не лидер.

Миф: Основное внимание уделяется подопечному.

Реальность: **Познай**

себя. Коуч никогда не заикливается только на подопечных, а великий коуч реально представляет свои возможности. Все мы в той или иной степени обладаем навыками коуча, но, к сожалению, далеко не все способны применять их на практике

вследствие определенных психологических барьеров. Великий коуч знает, как преодолевать такие барьеры.

Подопечные зачастую быстрее овладевают новыми знаниями не тогда, когда им дают советы либо указывают («Вот это ты сделал не так. как нужно: вот как это следует делать»), а когда им задают вопросы («Как ты считаешь, насколько хорошо ты справился? Что бы ты сделал по-другому в следующий раз?»).

Миф: Коучинг — это только обратная связь.

Реальность: **Существует множество других важных методик и приемов коучинга.** Большинство людей считают, что коучинг заключается в предоставлении обратной связи и дельных советов подопечному. В действительности же продуманная обратная связь — это всего лишь один из инструментов коучинга. Так, хороший коуч в совершенстве владеет искусством эффективного вопроса.

Подопечные зачастую быстрее овладевают новыми знаниями не тогда, когда им дают советы либо указывают («Вот это ты сделал не так, как нужно; вот как это следует делать»), а когда им задают вопросы («Как ты считаешь, насколько хорошо ты справился? Что бы ты сделал по-другому в следующий раз?»). В арсенале коуча есть и другие, не менее важные инструменты, например подход «GROW» и приемы мотивирования.

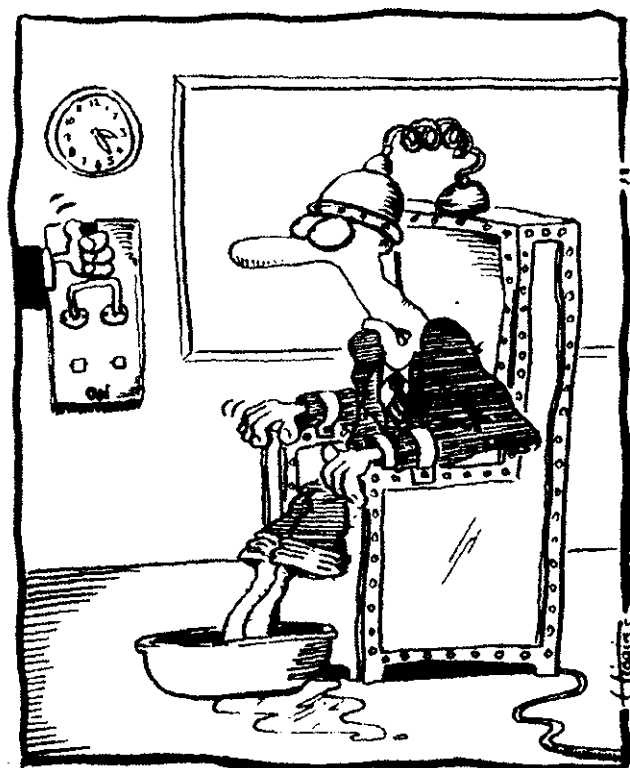
Миф: Коучинг требует много времени.

Реальность: Лучший коучинг — это «дозированный» коучинг. Многие считают, что сеанс коучинга — это что-то вроде школьного урока, как по продолжительности, так и

по объему «пройденного» материала. На самом деле, в чтении «лекций» нет никакой необходимости. Даже 5 минут, уделяемые коучингу ежедневно, обязательно отразятся на показателях эффективности работы подопечного.

Миф: Коучинг нужен только для работы.

Реальность: Навыки коучинга очень пригодятся и вне офиса. Те, кто совершенствует навыки коучинга на работе, со временем обнаруживают, что они могут реально помогать своим друзьям, партнерам и детям решать разного рода проблемы. Коучинг имеет большую практическую ценность в повседневной жизни.



*Подведение итогов работы за год
грозило быть несколько болезненным...*

Коуч должен быть наставником, а не судьей

КАК ПРЕДОСТАВИТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

В которой Алекс впервые выступает в роли эффективного «источника» обратной связи

Две недели спустя Алекс, читая в журнале компании статью Сары о мифах о коучинге, подумал о Гордоне. Возможно, стоит выделить какое-то время на занятия коучингом с ним.

Гордон, вчерашний студент, совсем недавно получивший работу в компании, стал первым непосредственным подчиненным Алекса. Компания снова начала проявлять интерес к рынку мороженого, и Алексу с Гордоном было поручено проанализировать возможность поглощения «Коунз энд Тьюбз Интернешнл» — крупного производителя мороженого и замороженных йогуртов.

И работа, что называется, закипела: они собрали всю необходимую информацию, провели опрос среди клиентов компании и подсчитали ориентировочную стоимость «Коунз энд Тьюбз».

Через какое-то время Алекс стал замечать, что Гордон периодически куда-то пропадает. Он, несомненно, трудился в поте лица, потому что когда бы Алекс не спросил у Гордона, как продвигается работа, тот лишь указывал на стопки распечаток с детальным анализом различных сценариев развития событий, коими его рабочий стол был буквально завален.

Просматривая эти распечатки, Алекс понял, что Гордон по неопытности частенько делает лишнюю и ненужную работу, а на регулярных внутрикомандных совещаниях сидит с откровенно скучающим выражением лица. «Самое время для обратной связи», — подумал Алекс, просматривая брошюру с рекомендациями по конструктивной обратной связи, которую он позаимствовал у Сары.

Раздел, посвященный предоставлению обратной связи, начинался с обычных предостережений о том, что коучинг — это

нечто большее, нежели предоставление обратной связи, но, тем не менее, обратной связи отводится важнейшая роль; и что каких-либо общих советов о том, как сделать обратную связь эффективной, нет и быть не может.

«Однако, — писал автор, — каждый раз, давая оценку работе подопечного, помните о трех пунктах (так называемой системе «AID»), на которых нужно остановиться подробно:

- A** Actions (действия): что предпринимал подопечный по анализируемому направлению работы и насколько хорошо он это делал;
- I** Impact (воздействие): эффект от этих действий;
- D** Desired outcome (желаемый результат): каким образом подопечный мог бы повысить эффективность своей работы».

Зачитавшись, Алекс не заметил, как подошло время очередного совещания. Все члены команды, в том числе и Гордон, уже собрались в его кабинете, так что пора было начинать. Алекс прежде всего отметил, что работа над проектом продвигается очень хорошо, и похвалил Гордона за проявленное усердие. Сделав небольшую, но многозначительную паузу, Алекс продолжил:

— Гордон, сейчас я хотел бы сказать несколько слов по поводу твоей активности во время наших совещаний. Не возражаешь?

Гордон кивнул в знак согласия.

— Итак, у меня сложилось такое впечатление, что у тебя частенько отсутствует желание принимать участие в обсуждениях. Например, вчера во время совещания ты рисовал каких-то чертиков и время от времени любовался видом из окна кабинета. Прав я или нет? *[Описание действий]*.

— Да, мне действительно надоедают эти бесконечные обсуждения — отозвался Гордон. — Я бы предпочел больше анализировать, а не обсуждать.

— Хорошо, Гордон, но проблема в том, что когда после совещания ты возвращаешься на свое рабочее место, на выполняемой тобой работе никак не отражаются согласованные нами изменения. В результате ты делаешь много лишнего, и, кроме того, у всех создается впечатление, что ты высокомерный мо-

лодой человек, поскольку, наверное, не так уж сложно заставить себя прислушиваться к тому, что говорят твои коллеги */Описание воздействия/*.

— Я согласен с первым утверждением о лишней работе, но я даже и не думал о том, что меня могут считать высокомерным, — сказал удивленный Гордон.

— Давай теперь подумаем, как можно исправить эту ситуацию, — продолжал Алекс. — Есть ли у тебя какие-нибудь соображения насчет того, как стать более активным на наших совещаниях? */Обсуждение желаемого результата/*.

У Гордона, похоже, не было никаких соображений на этот счет, ведь это была его первая «настоящая» работа, и ему ранее не доводилось быть членом команды. Понимая это, Алекс высказал свои идеи:

— А как ты смотришь на то, чтобы в начале каждого совещания рассказывать своим коллегам о том, как продвигается твоя работа? Или я мог бы передать тебе часть своих функций по координации работ в рамках проекта. Тогда ты, вероятно, проявлял бы больший интерес к процессу обсуждения, и тебе, наверное, не составило бы особого труда по завершению очередного совещания резюмировать все согласованные в его процессе моменты.



Гордон не возражал, предложения Алекса пришлись ему по душе. Позднее, снова и снова прокручивая в памяти сегодняшнее совещание, Алекс пришел к выводу, что, несмотря на то, что их диалог был кратким и имел преимущественно односторонний характер, его можно считать примером конструктивной обратной связи.

Через какое-то время Гордон и в самом деле стал принимать более активное участие в обсуждениях, коллеги перестали жаловаться на его пассивность, и Алекс теперь мог делегировать ему часть своих функций по координации проекта. Алекс убедился в простоте и эффективности трех пунктов «AID» — действия, воздействие и желаемый результат — и в будущем умение воспользоваться ими не раз выручало его.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Умение предоставить эффективную обратную связь — один из важнейших навыков коуча. В общих чертах, предоставление обратной связи — это представление полной картины действий подопечного в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем.

Итак, несколько определений:

- *Положительная* обратная связь осуществляется тогда, когда подчиненный хорошо выполнил порученную ему работу. Она может состоять всего лишь из одной фразы-похвалы, однако для большего эффекта коучу следует отдельно отметить, что конкретно способствовало выполнению задания на высоком уровне.

- *Конструктивная* обратная связь — это объективный анализ действий подчиненного, в ходе которого коуч также поясняет, каким образом следует подкорректировать процесс выполнения того или иного задания. Тут можно дать следующие рекомендации:

- воспользуйтесь вышеописанной методикой «AID»;

- анализируя действия подчиненного, основное внимание сконцентрируйте на конкретных фактах (например, «На последней презентации ты не дал исчерпывающего ответа на некоторые из заданных тебе вопросов»), а не на абстрактных характеристиках («Ты почему-то стремишься уйти от прямого и полного ответа на заданный вопрос»).

- *Негативная* обратная связь — то есть простое перечисление неверных действий — по своей сути деструктивна и в случае применения (как правило, непреднамеренно) может привести к прекращению доверительных отношений. Она заключается в описании негативного поведения («Ты все время ноешь»), лишенном каких-либо конструктивных предложений.

Для подкрепления фактами ваших тезисов, характеризующих работу подчиненного, можно прибегнуть к соответствующим пометкам, сделанным заблаговременно в специальном блокноте, к видеозаписи (если подчиненный давал согласие на то, чтобы его снимали в процессе работы) либо попросить третье лицо высказать свои соображения по этому поводу.

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ «ИСТОЧНИКА» ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

<i>Плохая обратная связь</i>	<i>Хорошая обратная связь</i>	<i>Отличительные особенности обратной связи хорошей связи</i>
Вымывает негативную ответную реакцию, основная цель - обвинить	Способствует налаживанию атмосферы доверия и сотрудничества, основное внимание - прогрессу подчиненного, достигнутому или возможному	<ul style="list-style-type: none"> < Способствует налаживанию контакта с целью обсуждения профессиональных вопросов < Принимает во внимание чувства подопечного
Не способствует профессиональному росту	Способствует профессиональному росту	<ul style="list-style-type: none"> • Основное внимание уделяет профессиональным качествам, а не личностным • Представляет конкретные требования к уровню профессионального мастерства • Предлагает практические шаги
Подрывает самооценку и уверенность в себе	Развивает способности подчиненного и стимулирует его к реализации своего потенциала	<ul style="list-style-type: none"> > Подчеркивает необходимость «развивать» и «демонстрировать» а не «должен делать» и «должен доказать» > Указывает как на негативные, так и на позитивные моменты, предлагает конкретные действия
Заставляет подопечного теряться в догадках	Четко поясняет, что уже достигнуто и что делать дальше	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет контроль посредством вопросов, акцент - на резюмировании подчиненным основных моментов обсуждения • Согласовывает план действий
У подопечного складывается впечатление, что его действия «оценивали»	У подопечного складывается впечатление, что ему действительно помогли	<ul style="list-style-type: none"> • Предлагает подопечному сначала самому оценить эффективность своей работы • Предоставляет поддержку на будущее

УПРАЖНЕНИЕ

Определите коллегу, которому вы могли бы предоставить эффективную обратную связь уже сегодня (см. Приложение 2), и — приступайте!



Выйдя по финишную прямую, Дэйв увидел семерых спортсменов, шагающих ему навстречу, и его пронзила мысль: «А в том ли направлении я двигался все это время?»

**Правильно организуйте сеансы коучинга:
«стартуйте» в правильном направлении**

КАК СТРУКТУРИРОВАТЬ СЕАНС КОУЧИНГА

*В которой Алекс встречается с коучем экстра-класса и узнает, как структурировать сеанс коучинга, используя модель «GROW»**

Алекс чуть не подпрыгнул, когда в дверь его кабинета постучали. В проеме показалась голова Майкла, главного финансового инспектора компании:

— Привет, Алекс, как дела? Я слышал, ты стал спецом по предоставлению конструктивной обратной связи!

— Спасибо, нормально, — пробормотал Алекс в ответ без особого энтузиазма. До конца рабочего дня оставалось еще около двух часов, но он уже чувствовал себя истощенным.

В табели о рангах компании Майкл стоял выше Алекса, но он был членом возглавляемой Алексом многофункциональной команды проекта «Квест», перед которой стояла задача проанализировать возможность поглощения «Коунз эндТьюбз Интернешнл».

— Алекс, думаю, тебе пора прерваться на полчаса. Я же вижу, что ты столкнулся с какой-то серьезной проблемой. Могу ли я чем-нибудь тебе помочь?

Алекс не возражал. У него сложились по-настоящему дружеские взаимоотношения с Майклом, а после их победы в парном разряде на ежегодном чемпионате компании по теннису Майкл стал его неформальным наставником. Алекс постарался сформулировать проблему:

— Я работаю в этой компании уже больше года и за это время провел много совещаний, однако мне никак не удается

*G — goal (цель). R — reality (реалии). O — options (варианты), W — wrap-up (итоги). Этот подход подробно описан в конце этой главы.

добиться того, чтобы обсуждения в рамках этих совещаний давали желаемый результат. Наверное, я что-то делаю не так?

— Я могу уделить тебе двадцать минут, — предложил Майкл, — давай попробуем разобраться. Но сначала ты должен мне сказать, какова твоя *цель* — как в плане проведения совещаний вообще, так и на ближайшие двадцать минут в частности. Иными словами, если бы я сейчас имел возможность осуществить любое твое желание, каким бы оно было?

— Думаю, я хотел бы, чтобы через двадцать минут меня на столе лежал список рекомендаций по поводу того, как эффективно проводить совещания.

— И как, по-твоему, мы сможем уложиться в двадцать минут? — поинтересовался Майкл.

— Давай попробуем, мы все равно ничего не теряем. Я уже немного пришел в себя и даже склоняюсь к мысли, что надо найти решение этой проблемы.

Майкл попросил Алекса подробнее ознакомить его с *реалиями* ситуации. Почему Алекс считает, что существует такая проблема? Были ли конкретные ситуации, в которых, по его мнению, он лучше или хуже управлял ходом совещания? Что он предпринимал для решения этой проблемы? Задача Майкла упрощалась тем, что он сам принимал участие почти во всех совещаниях, проводимых Алексом, и поэтому мог высказать свои соображения на этот счет. Однако он понимал, что для правильного выбора «лечения» Алекс сам должен поставить верный «диагноз».

Поначалу Алекс полагал, что в основе всех его проблем лежит неумение находить общий язык с так называемыми «трудными» членами его команды. Однако когда Майкл упомянул необходимость тщательно продумывать все детали предстоящих действий, он вдруг осознал, что не уделяет достаточного внимания планированию структуры совещаний.

— Итак, Алекс, на чем остановимся подробнее — персонал или планирование? — подытожил Майкл.

— Давай поговорим о планировании совещаний, — предложил Алекс. — А уж над тем, как наладить контакт с «трудными» членами команды, мне надо будет хорошенько подумать самому.

— Хорошо, давай проанализируем возможные варианты. Что бы ты мог предпринять? Какие действия оказывались эффективными, когда подобные проблемы возникали у других? Постарайся критически оценить возможные шаги.

Алекс задумался:

— Ну, наверное, я мог бы лучше готовиться к проведению совещаний.

— Что конкретно ты имеешь в виду? — уточнил Майкл, подойдя к флип-чарту.

— Обычно я просто составляю список вопросов, которые выносятся на обсуждение. Очевидно, мне следует дополнить этот список конкретными вопросами, которые необходимо решить. Я также мог бы предварительно, до совещания, собирать мнения каждого из членов команды по каждому из вопросов и знакомить с ними остальных. Так, наверное, будет гораздо продуктивнее.

Алекс почувствовал, будто у него гора свалилась с плеч, проблема уже не казалась такой неразрешимой. Он продолжал анализировать возможные варианты, а Майкл помогал, время от времени подбрасывая идеи. В свою очередь, Майкл тоже отметил для себя, что некоторые из рассмотренных вариантов могут пригодиться в его дальнейшей деятельности.

— Ну, а сейчас — самое время подвести итоги, — сказал Майкл, глянув на часы. — Как ты считаешь, ты сможешь все это осуществить на практике? Как ты будешь действовать дальше? Какая поддержка тебе понадобится?

Алекс был уверен, что он обязательно применит на практике идеи, которые они только что обсудили, и это действительно поможет разрешить его проблему. Он ощущал, что еще лучше узнал себя, и что теперь ему по силам справляться с подобного рода проблемами самостоятельно.

— Единственное, Майкл, о чем я тебя попрошу, — улыбнувшись, сказал Алекс, — это чтобы во время следующего совещания ты незаметно хорошенько стукнул меня, если увидишь, что я не подготовился как следует.



Мысленно продолжая анализировать беседу, Майкл пришел к интересному выводу: «Цель, реалии, варианты, итоги — эта структура просто идеально подходит коучу, который ставит перед собой цель не просто предоставить обратную связь, но и провести действительно эффективный сеанс коучинга».

— Да, кстати, Алекс, у меня есть основания полагать, что мы получим «добро» на поглощение. Я слышал, именно тебе собираются поручить проект по интеграции «Коунз энд Тьюбз Интернешнл» в нашу компанию, а это автоматически означает повышение в должности. Мы с Сарой Дженнингс тоже будем задействованы в этом проекте. Ты ведь знаком с Сарой? Уверен, вы сработаетесь.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ СЕАНСА КОУЧИНГА - ПОДХОД «GROW»

Итак, как структурировать сеанс коучинга? Модель «GROW» (Goal — цель, Reality — реалии, Options — варианты, Wrap-up — итоги) является одной из наиболее распространенных методик коучинга, ее используют многие великие коучи.

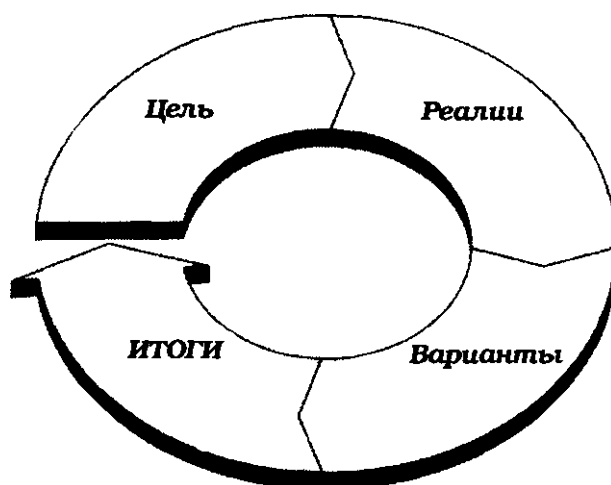
В основе этой модели лежит четырехэтапная структура сеанса коучинга. Первый этап сеанса (*цель*)—это выбор коучем и его подопечным конкретной проблемы для обсуждения и определение конечной цели обсуждения. В ходе второго этапа [*реалии*] коуч и подопечный дают оценку сложившейся ситуации и приводят конкретные примеры в подтверждение своих доводов. Затем они переходят к третьему этапу [*варианты*], предлагая пути решения этой проблемы и отбирая наиболее конструктивные из них. И в завершение [*итоги*] коуч и подопечный выработывают план действий, определяют временные рамки достижения желаемых результатов и обсуждают способы преодоления возможных препятствий.

Ниже приведен ряд полезных рекомендаций по использованию этой модели:

- Больше задавайте вопросов, а не давайте рекомендаций, ваша задача — заставить подопечного думать, а не демонстрировать, какой вы умный
- Мыслите не только системно, но и творчески — особенно на третьем и четвертом этапах сеанса
- Проиллюстрируйте свои соображения конкретными примерами действий вашего подопечного либо ваших собственных действий
- В ходе закрепляющего сеанса вы можете при необходимости подробнее остановиться на каждом из четырех этапов (либо наоборот, остановиться только на основных моментах каждого из них).

МОДЕЛЬ «GROW»

- Выберите вопрос для обсуждения
- Определите конечную цель обсуждения
- Если есть такая возможность, установите долгосрочную цель
- Попросите подопечного объективно оценить сложившуюся ситуацию
- Приведите конкретные примеры обратной связи
- Избегайте предположений
- Пресекайте на корню рассуждения, не относящиеся к делу



- Разработайте план действий
- Определите возможные препятствия
- Установите временные рамки для достижения требуемых результатов
- Определитесь с характером оказываемой поддержки
- Четко определите весь спектр возможных вариантов
- Стимулируйте подопечного к обдумыванию возможных вариантов
- Не торопитесь выдвигать свои предложения. Убедитесь в том, что сделан верный выбор

УПРАЖНЕНИЕ

По возможности примените на практике модель «GROW» уже на этой неделе. Примеры типичных вопросов см. в Приложении 3.



Томпсон и Мэгвайр, может, никогда и не смотрели в глаза друг другу, но они были лучшей командой судмедэкспертов Скотланд-Ярда

Великие коучи знают, как сгладить различия в стиле работы членов команды

КАК ВЫЯВЛЯТЬ ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ СОТРУДНИКА

В которой Алекс узнает, как можно помочь найти общий язык двум совершенно разным по характеру людям

Прошло две недели, и Алекс почувствовал, что у него гораздо лучше получается управлять совещаниями — спасибо Майклу за его дельный совет относительно модели «GROW». Теперь, правда, на первый план вышла иная проблема: Том и Дик, члены его команды по проекту «Квест», постоянно препирались друг с другом.

Алекс раздумывал, что ему предпринять в этой ситуации: строго отчитать двух непримиримых спорщиков или же подойти к решению этой проблемы более взвешенно. После очередного совещания он отвел Майкла в сторонку и, кратко изложив суть проблемы, попросил его о помощи. Майкл охотно согласился и добавил:

— Да, мне приходилось несколько раз общаться с этими товарищами. Готов биться об заклад, что Том — это ENFP, а Дик — ISTJ.

По выражению лица Алекса Майкл понял, что тот не вполне понял смысл сказанного, и спросил:

— Ты интересуешься психологией?

Алекс отрицательно покачал головой. Он подумал, что отсутствие этого предмета в большинстве программ по подготовке менеджеров действительно необъяснимо, ведь именно особенности характера человека и определяют все его действия.

К счастью, — продолжал Майкл, — для того чтобы стать толковым менеджером и коучем, вовсе не обязательно быть дипломированным психологом. Однако хороший менеджер все же

должен уметь определять по манере общения людей, к какому психологическому типу они относятся.

Лично я рекомендую тебе изучить индикатор типов личности Майерс-Бриггс. Звучит несколько громоздко, но на самом деле все очень просто. Я вкратце поясню тебе, что к чему, а если заинтересуешься — могу дать тебе книгу, в которой все эти моменты описаны подробно.

Индикатор типов личности Майерс-Бриггс дает описание моделей действий разных людей в той или иной ситуации повседневной жизни. Ну, например, возьмем то же совещание. Почему один сотрудник придерживается согласованного порядка вопросов повестки дня, а другой постоянно перескакивает с пятого на десятое? Потому что первый, вероятнее всего, относится к типу ISTJ, а второй — наверняка к ENFP. И если ты знаешь, к какому психотипу относится тот или иной человек, тебе будет значительно проще общаться с ним, более того, тебе не составит большого труда помочь двум людям, принадлежащим к разным психотипам, найти общий язык.

— А что означают эти аббревиатуры?

— В основе индикатора психотипа лежат четыре аспекта, которые определяют способ действий субъекта.

Первый аспект анализирует, что побуждает людей к действию, что «включает» их. Интроверт (I) получает импульсы к действию от своего внутреннего мира (мыслей и идей), тогда как экстраверт (E) «включается» под воздействием внешнего мира (людей и вещей).

Второй аспект указывает на то, чему субъект уделяет основное внимание. Тут выделяют тех, кто ориентируется в основном на факты и доверяет органам чувств (S), и тех, кто большое значение придает так называемому «шестому чувству», т.е. интуиции (N).

Третий аспект анализирует способ принятия решений субъектом. Люди с аналитическим складом ума (T), как правило, для этого прибегают к мышлению и логике, а у людей с чувственным восприятием окружающей действительности (F) на первый план выходят духовные ценности и субъективное суждение.

Наконец, четвертый аспект описывает общий подход субъекта к жизненным ситуациям: одни любят все планировать и органи-

зовывать наперед (J), а другие, наоборот, предпочитают все делать спонтанно (P).

Алексу показалось, что он, наконец, все понял:

— Так что же, получается, субъект типа ISTJ (интраверт, ориентируется на факты и доверяет органам чувств, обладает аналитическим складом ума и любит все планировать наперед] считает субъекта ENFP [экстраверт, ориентируется преимущественно на интуицию, характеризуется чувственным восприятием окружающей действительности и предпочитает все делать спонтанно] необязательным и неорганизованным? А второй, в свою очередь, считает, что первый начисто лишен воображения и боится даже мысли о каком-либо непродуманном действии? Да, это многое объясняет. Но как мне научиться определять психотип человека?

— Ну, это типичный вопрос представителя ISTJ, Алекс! Ты можешь или попросить членов твоей команды заполнить стандартную анкету (если, конечно, они морально готовы поделиться такой информацией со своими коллегами), или же тебе придется полагаться на интуицию. Я бы посоветовал поговорить с Томом и Диком с глазу на глаз, однако перед этим возьми у меня книгу и прочитай главу, посвященную предостережениям.

Алекс отправился на поиски Тома. В кабинете Тома царил привычный бардак, но теперь Алекс уже понимал, почему это не мешает тому, кто ценит гибкость, креативность и спонтанность.

После бесед тет-а-тет с Томом и Диком Алекс пришел к выводу, что первоначальный «диагноз» был верным: причина не в давней взаимной неприязни, а в том, что они практиковали совершенно разные стили работы. Следовательно, у него было два возможных варианта действий: либо поручить им разные направления в рамках проекта и таким образом искусственно устранить причину разногласий, либо все же постараться решить саму проблему. Преимущества второго подхода были очевидны: 1) Тому и Дикю не придется долго вникать в тонкости новых направлений работы; 2) команда в целом только выиграет, если эти два ее члена прекратят препирательства и будут гармонично дополнять друг друга, работая на общий результат.

Алекс выбрал второй вариант. Он все-таки попросил всех членов команды заполнить анкету по индикатору типов личное-

ти и поделиться информацией с коллегами. Том и Дик несколько дней избегали друг друга, но потом осознали важность продуктивного сотрудничества, основанного на лучшем понимании особенностей характера каждого, и с головой погрузились в работу. Неудивительно, что Том выступал генератором идей, а Дик анализировал их на предмет практичности.

Однако даже Алекс удивился, когда услышал, как Том и Дик по ходу реализации проекта делились друг с другом своими соображениями относительно того, что интересного каждый из них узнал о стиле работы своего коллеги. Том почерпнул для себя полезную информацию о том, как планировать свои действия, если того требует ситуация, а Дик узнал много нового о креативности. Алекс решил, что будет оказывать всяческую поддержку такому виду взаимного обучения.

Он снова и снова убеждался в том, как важно членам команды, менеджерам и коучам иметь четкое представление о стиле общения людей, а также открыто обсуждать эту тему. Он понимал, что первопричина большинства недоразумений кроется в различиях стиля работы, непонимание которых и формирует ошибочное мнение о «тупости» или «недалекости» коллеги.

«Поэтому хороший коуч, — пришел к важному заключению Алекс, — должен не только задавать вопросы, выслушивать собеседника, предоставлять эффективную обратную связь, пользоваться моделью «GROW», но и уметь определять индивидуальные особенности характера подопечных и использовать эту информацию на практике».

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОТИПА ЧЕЛОВЕКА

Существует множество моделей для определения и характеристики стиля общения человека. Широкое распространение получил индикатор типов личности Майерс-Бриггс, в основе которого лежат четыре аспекта предпочитаемой субъектом модели действий.

1. Что побуждает вас к действию — воздействие внешнего или внутреннего мира (экстраверт — интроверт)?
2. Чему вы предпочитаете доверять (те, кто доверяет органам чувств и фактам — те, кто ориентируется на интуицию)?
3. Каким образом вы принимаете решения (аналитический склад ума — чувственное восприятие окружающей действительности)?
4. Как вы предпочитаете жить и работать (во главу угла ставится суждение — в основе всех действий лежит восприятие)?

Чтобы сотрудничество с коллегой было продуктивным, необходимо принимать во внимание особенности его стиля. Так, например, тех, кто предпочитает планировать все заранее (J), могут раздражать любители спонтанных действий (P), которые, как правило, не желают четко следовать согласованной повестке дня. И наоборот, представители типа P могут недолюбливать людей, относящихся к типу J, за их нежелание уделить время анализу креативных вариантов.

Характеристики каждого из четырех аспектов приведены дальше в этой главе. Описание индикатора типов личности Майерс-Бриггс в сокращенной форме воспроизведено по книге Isabel Briggs Myers. *Introduction to Type* по специальному разрешению издателя (Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA 94303). Все права защищены. Дальнейшее воспроизведение материалов без письменного разрешения издателя запрещено.

ИНДИКАТОР ТИПОВ ЛИЧНОСТИ МАЙЕРС-БРИГГС: ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

1. Побуждение к действию (направление энергии)

Экстраверт (E)

- Внешний облик
- Выдать все наружу
- Широта
- Люди, вещи
- Общительность
- Действия
- Сначала говорить, потом думать

Интраверт (I)

- Внутренние свойства
- Держать все в себе
- Глубина
- Идеи, мысли
- Замкнутость
- Размышления
- Сначала думать, потом говорить

2. Основное внимание (восприятие)

Сенсорность (S)

- Пять чувств
- Реальные явления
- Упорство
- Настоящее
- Факты
- Применение имеющихся навыков
- Практичность
- Последовательность

Интуиция (N)

- «Шестое» чувство
- Возможные явления
- Вдохновение
- Будущее
- Фантазии
- Усвоение новых навыков
- Оригинальность
- Случайность

3. Принятие решений (суждения)

Логика (T)

- Разум
- Система, основанная на логике
- Объективное
- Справедливость
- Критика
- Четкость
- Политика
- Беспристрастный

Эмоции (F)

- Сердце
- Система, основанная на духовных ценностях
- Субъективное
- Сострадание
- Понимание
- Гармония
- Общие ценности
- Сочувствующий

4. Отношение к жизни (подход к жизненным ситуациям)***Рациональность (J)***

- Планирование
- Управление
- Контроль
- Определенный
- Управляет ходом своей жизни
- Ставит цели
- Решительный
- Организованный

Иррациональность (P)

- Спонтанность
- «Свободное плавание»
- Адаптация
- Непостоянный
- Принимает то, что есть
- Получает информацию
- Открытый
- Гибкий

УПРАЖНЕНИЕ

Поразмышляйте о себе и о коллеге, с которым вам не удается наладить эффективное сотрудничество. Существуют ли у вас различия по какому-либо из вышеизложенных четырех аспектов? Что вы могли бы предпринять для того, чтобы наладить контакт? Продумайте возможность проведения анкетирования среди членов вашей команды для точного определения психологического типа каждого из них.



Бригге всерьез полагал, что он лучший счетовод, аналитик, экономист, страхователь... ну, в общем, настоящая находка для «Finklesfein Hoosh & Krupp»

Коуч должен уметь преодолевать психологические барьеры, иначе он никогда не научится делегировать полномочия

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БАРЬЕР

*В которой Алекс забывает все, чему научился
за это время*

Наконец долгожданная сделка была заключена, и в честь этого события не грех было откупорить шампанское. Поглощение «Коунз энд Тьюбз Интернешнл» стало крупнейшей операцией такого рода за всю историю компании, что позволило ей занять ведущие позиции на рынке мороженого.

Теперь Алекс руководил командой из двенадцати сотрудников, которой были поручены работы по интеграции «Коунз энд Тьюбз» (проект «Генезис»). Он был уверен, что справится с поставленными задачами, а там — глядишь, и очередное повышение не за горами. «Полтора года — и уже менеджер высшего звена! Неплохое начало карьеры!» — такие мечты приятно тешили самолюбие.

Первым делом он составил план работ для каждого члена команды. График оказался довольно жестким, даже чересчур жестким, но и объем работ впечатлял: необходимо разработать новую структуру управления, изыскать возможности снижения затрат, наладить пути продуктивного сотрудничества, разъяснить сложившуюся ситуацию основным клиентам и тщательно проанализировать финансовые последствия осуществленной операции.

Боба, который по-прежнему оставался боссом Алекса, не покидало чувство беспокойства: для него не осталось незамеченным, как горделиво Алекс выходил из кабинета, узнав, что его назначили руководителем проекта. Алекса просто распирало от собственной важности, и он этого совсем не скрывал.

До первого совещания в рамках работы над новым проектом оставалось еще больше часа, и Алекс решил посвятить это вре-

мя составлению детального плана действия его команды, «да __ задумался он, — сколько же информации необходимо проанализировать... Готов биться об заклад, что нам придется кому-то заказать исследование рынка. Затем мы введем полученные данные в компьютер, установим релевантные сегменты рынка, ну а потом уже можно будет определиться с тем, какие маркетинговые каналы использовать для каждого конкретного продукта и конкретного региона...»

Следует заметить, что Алекс не был экспертом по маркетингу, тем не менее, сотрудники отдела маркетинга, которых временно определили к нему в команду, на первом же совещании с некоторым удивлением обнаружили, что Алекс уже распределил между ними обязанности. К тому же они как специалисты не могли не отметить, что большинство его предположений относительно динамики рынка не совсем верны, но им не предоставили возможность высказать свои соображения по этому поводу. Аналогичным образом Алекс поступил и по отношению к направленным в его распоряжение сотрудникам финансового отдела.

Итак, первое внутрикомандное совещание породило больше вопросов, чем ответов. Алекс пресекал все попытки членов команды высказаться по обсуждаемым вопросам, он только раздавал им задания на ближайшие два месяца. Такое поведение лидера команды не могло не настораживать. И опасения оказались небеспочвенными: в течение следующих двух недель он только и делал, что раздавал указания и инструктировал своих подчиненных. Более того, в условиях полного отсутствия внутрикомандного обсуждения рабочих моментов сотрудники обнаружили, что они дублируют функции друг друга, частенько занимаются ненужной работой и вообще постепенно теряют мотивацию.

На письменном столе Алекса зазвонил телефон, и ему стоило больших трудов извлечь аппарат из-под кипы всевозможных бумаг, по количеству которых его кабинет теперь мог составить конкуренцию любому пункту приема макулатуры. Говорил Боб:

- Привет, Алекс! Ты не мог бы заглянуть ко мне на минутку?
- Когда?
- Да прямо сейчас.

Алекс не заставил себя ждать. Боб начал без предисловий:

—Итак, Алекс, у меня для тебя две новости — хорошая и плохая. С какой начнем?

Алекс выбрал хорошую, которая заключалась в том, что Департамент по вопросам приобретений выразил удовлетворение текущими результатами работы его команды.

— Однако, — продолжал Боб, — у нас возникли серьезные сомнения насчет того, что оставшийся объем работ в рамках проекта «Генезис» будет выполнен качественно и в срок. Ты снискал репутацию хорошего коуча и менеджера, но весь последний месяц ты только и делаешь, что раздаешь указания. Кое-кто из твоей команды даже обратился ко мне с просьбой перевести его в другое подразделение. Если ты и дальше будешь продолжать в том же духе, я буду вынужден отстранить тебя от руководства проектом. Алекс, что происходит?

— У меня просто не остается времени на то, чтобы заниматься коучингом с подчиненными в рамках этого проекта, — начал оправдываться Алекс, перечисляя все более или менее значимые проблемы, с которыми он столкнулся в последнее время. — Кроме того, проект завершается уже через три месяца, и даже если я, начиная с сегодняшнего дня, выделю какое-то время для коучинга, не думаю, что от этого будет ощутимая польза.

Но Боб не принял его доводы:

— Ты заблуждаешься, Алекс. Тебе необходимо преодолеть этот психологический барьер, и чем скорее, тем лучше.

Боб пояснил, что менеджеры иногда стремятся избежать занятий коучингом с подопечными, и наиболее часто встречающаяся разновидность психологического барьера — это кажущаяся нехватка времени. Однако, как правило, это не более чем отговорка. Реальный же мотив, которым при этом руководствуется менеджер, заключается в следующем: «Я должен держать в своих руках все нити управления процессом, я не могу позволить себе делегировать полномочия». Иногда это действительно так, но чаще всего в таких ситуациях менеджеру просто необходимо прибегнуть к помощи членов своей команды.

— Хорошо, но что такое психологический барьер, и как с ним бороться? — спросил Алекс.

— Ты хорошо умеешь планировать, так почему бы тебе не спланировать и сеансы коучинга? — вопросом на вопрос отве-

тил Боб, передавая Алексу краткую памятку (приведена на следующих двух страницах). — Алекс, я очень надеюсь, что ты поработаешь над своими навыками работы с людьми. — В других аспектах менеджмента ты достиг очень высокого уровня, но этот еще требует совершенствования, — добавил он.

Алекс и сам склонялся к мысли, что ему нужно критически проанализировать свои действия и поступки, ведь в последнее время дела у него не клеились не только на работе, но и в личной жизни: отношения с любимой девушкой потерпели крах. Она неоднократно упрекала его в том, что он перестал прислушиваться к ее советам и все старается организовать сам, дошло до того, что он решил, что подарить ее маме в день рождения. Неудивительно, что она не выдержала и на прошлой неделе ушла к другому. Наверное, он действительно перегнул палку.

Вечером он решил позвонить Саре в надежде получить дельный совет. Несколько дней назад она уехала по делам компании в Гонконг, и сейчас, если он правильно определил разницу во времени, по идее, должна находиться в своем офисе.

ПРИРОДА ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ БАРЬЕРОВ КОУЧА

Иногда у нас пропадает желание проводить сеансы коучинга с подчиненными, несмотря на самые благие намерения. Почему так происходит, и как с этим бороться?

Одна крупная компания недавно провела исследование, которое заключалось в сравнении моделей поведения восьмидесяти менеджеров с их психологическими портретами. В ходе этого исследования были определены: 1) четыре типичных «обоснования», к которым иногда прибегают менеджеры, чтобы «разрешить» себе не заниматься коучингом; 2) реальные причины такого нежелания; и 3) способы преодоления психологических барьеров (см. таблицу на следующей странице).

Например, у менеджеров, утверждающих, что им не хватает времени на занятия коучингом, было отмечено явно выраженное стремление контролировать все процессы, в которых они задействованы, и всех сотрудников, работающих под их руководством. Такое стремление обусловлено особенностями психологии каждого конкретного менеджера, а утверждение о нехватке времени — не более чем отговорка. Также было подмечено, что оптимальный способ преодоления такого психологического барьера заключается в заблаговременном планировании сеансов коучинга.

Кроме вышеописанного, в ходе исследования были проанализированы еще три вида наиболее часто встречающихся психологических барьеров и возможные способы их преодоления, которые мы приводим на следующей странице.

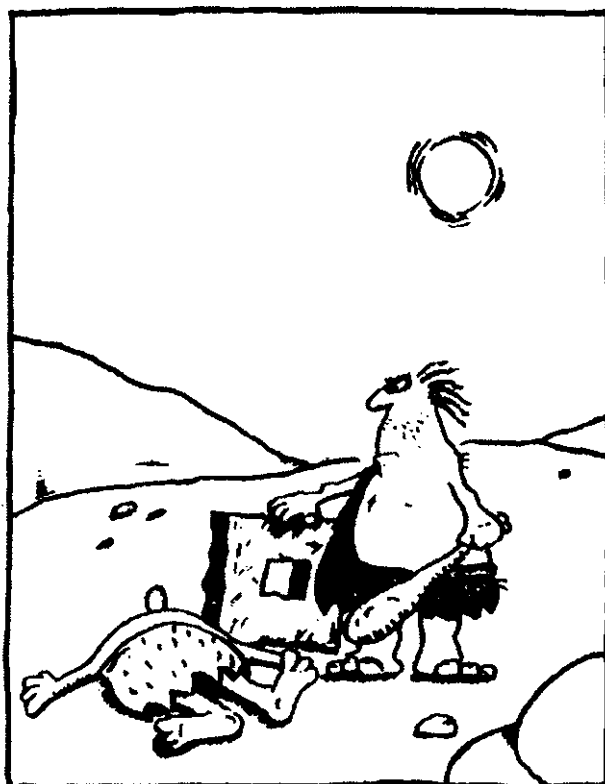
СТИЛИ КОУЧИНГА



- | | | |
|--|---|--|
| 1. «Нехватает времени на занятия коучингом» | Я должен контролировать всех и вся | Четко спланируйте занятия коучингом (с указанием времени) |
| 2. «Подопечный все равно будет действовать по-своему» | Я опасюсь, что не смогу стать хорошим коучем | Поинтересуйтесь у подопечного, какой форме обратной связи и какой структуре сеанса коучинга он отдает предпочтение |
| 3. «Какой смысл заниматься коучингом, если это вряд ли отразится на результатах работы?» | Если я проигнорирую эту проблему, она разрешится сама собой | Хорошенько задумайтесь над тем, способны ли вы стать настоящим лидером |
| 4. «Я могу невольно их обидеть» | Станут хуже ко мне относиться | Поначалу занимайтесь коучингом с теми, с кем у вас уже сложились хорошие отношения |

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните самый «свежий» эпизод, когда вы могли предоставить обратную связь либо заняться другим видом коучинга, но не сделали этого. Почему? Что могло бы вам помочь?



Уг не видит принципиальной разницы между понятиями «советовать» и «критиковать», поэтому проект застопорился на самом важном этапе...

**Быстрый эффект возможен,
только если правильно применять коучинг**

КОУЧИНГ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

В которой Алекс все еще продолжает гнуть свою линию, но коучинг, ориентированный на достижение быстрого эффекта, идет ему на пользу

После разговора с Бобом Алекс твердо решил заставить себя преодолеть психологический барьер и помочь команде раскрыть весь свой недюжинный потенциал. Теперь он был преисполнен решимости изменить сложившееся о нем мнение как о начальнике, который стремится контролировать всех и вся.

Однако, как ни крути, он действительно лучше, чем кто-либо в компании был осведомлен о ситуации на рынке мороженого. И очень скоро соблазн управлять всем сразу стал непреодолимым: через шесть недель Алекс снова перебрал на себя все руководство проектом «Генезис». Особенно это проявилось в ходе работ по интеграции в новосозданную «империю» дочерних компаний «Тьюбз энд Коунз», график которых, разработанный Алексом, был просто-таки изнуряющим.

Большинство дочерних компаний базировалось во Франции, и Алекс полагал, что проведение интервью с их сотрудниками можно поручить Тому (который по-прежнему работал в его команде, теперь уже над проектом «Генезис»). Предполагалось, что на первых порах Алекс будет помогать Тому, а потом постепенно предоставит ему полную свободу действий, а сам займется разработкой маркетинговой стратегии.

К большому сожалению (прежде всего Тома), Алекс почему-то очень скоро пришел к заключению, что Том не справится с интервьюированием самостоятельно. Тем не менее, он не решался отменять запланированные совещания, а про-

должал проводить их, составляя повестку дня накануне поздно вечером, а затем еще часок-другой посвящая маркетинговой стратегии.

Однажды Алексу приснился дурной сон, будто ему поручили очень длительный проект, в ходе которого нужно было проинтервьюировать всех указанных в телефонной книге абонентов, чей телефонный номер представляет собой простое число (т.е. число, которое делится без остатка только на само себя и единицу). В результате на проведение интервью у него ушел целый год, а к тому времени уже вышло из печати следующее издание телефонной книги...

Алекс работал, как вол, но в установленные сроки они явно не укладывались. Он решил обратиться к своему боссу:

— Боб, у нас возникли непредвиденные сложности с интегрированием европейских дочерних компаний, надо внести коррективы в график работ.

Боб как никто другой знал, что вносить изменения в график работ по проекту «Квест» не представляется возможным, поскольку процесс интеграции нужно завершить к концу мая следующего года, чтобы во всеоружии подойти к летнему сезону. Предложить свою помощь Алексу он тоже не мог по причине чрезвычайной загруженности. Единственный приемлемый вариант — внушить Алексу, что еще не все потеряно, и все работы в рамках проекта вполне реально завершить в срок. Однако у Боба совершенно не было времени, через десять минут он должен ехать в аэропорт.

— Итак, в чем состоит проблема? — спросил Боб, решив испробовать на практике новую методику коучинга, позволяющую достичь быстрого эффекта, с которой он недавно познакомился в рамках новой корпоративной программы коучинга.

— Ну, в общем, — начал Алекс, — я считаю, что Том еще не обладает всеми необходимыми навыками для самостоятельного проведения интервью, и опасаясь возможной негативной реакции на его действия со стороны руководства одной из наших новых дочерних компаний во Франции. Я мог бы помочь ему, но на мне — общее руководство проектом, а также завершение разработки маркетинговой стратегии. Я один просто не потяну все это! Учитывая важность проекта для компании, нельзя ли

дополнительно определить ко мне в команду еще одного сотрудника, буквально на месяц-два?

Боб задумался. Он предпочел бы иное решение этой проблемы, которое, помимо прочего, заставило бы Алекса изменить привычный подход к делу.

— Давай немного поразмышляем вслух над этой проблемой. Расскажи, каким ты видишь ее решение. Не надо вдаваться в подробности, каким путем его можно достичь, просто скажи, каким ты видишь конечный результат.

Теперь пришлось задуматься Алексу:

— В принципе, конечно, Том может провести все эти интервью, наладить рабочие отношения с руководством французской дочерней компании и предоставить отчет о результатах проведенной работы, который я мог бы обсудить с ним за несколько дней до очередного совещания...

Вроде бы все решается, Алекс даже испытал облегчение, но затем снова принялся за свое:

— Но ведь он не сможет, он...

Но тут Боб остановил его:

— Прежде чем мы проанализируем способности Тома, скажи-ка мне, что может препятствовать описанному тобой успешному завершению этого проекта?

Пока Алекс говорил, Боб тщательно записывал все причины на флип-чарте. После, не комментируя, он попросил Алекса взглянуть на составленный им список и пояснить, чем обусловлен каждый из них — действиями Алекса, кого-либо другого или сложившейся ситуацией.

Алекс с удивлением обнаружил, что большинство из перечисленных им препятствий на пути успешного завершения проекта порождены его собственными действиями, и лишь немногие касались профессиональных качеств Тома. Теперь Бобу уже не нужно было спрашивать о дальнейших действиях, Алекс взял инициативу в свои руки:

— Это здорово! Теперь я знаю, как довести проект до логического завершения, не привлекая других сотрудников. Правда, необходимо предварительно переговорить с исполнительным директором этой компании и указать ему на недопустимость пренебрежительного отношения к Тому со стороны его подчи-

ненных. Мы же, в свою очередь, отправим Тома на однодневные курсы по технике интервьюирования, а потом я сформирую специальную рекрутинговую группу из наших сотрудников.

По завершению этого десятиминутного сеанса коучинга Боб уехал в аэропорт, а Алекс направился к Тому.

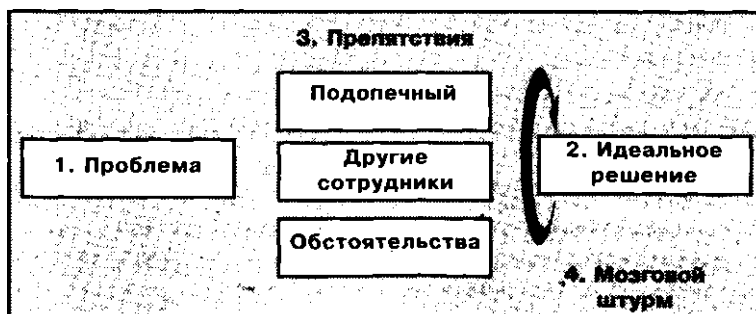
Впоследствии Алекс сам неоднократно прибегал к методике коучинга, ориентированного на достижение быстрого эффекта, которой его обучил Боб.

КОУЧИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ БЫСТРОГО ЭФФЕКТА

Иногда случаются ситуации, когда вы испытываете нехватку времени либо вам недостает знаний для проведения полноценного сеанса коучинга, но все-таки вы хотите помочь своему подопечному выбраться из «тупика».

Используя модель, приведенную далее, вы можете провести эффективный сеанс коучинга всего за пять минут, продемонстрировав подопечному, что к сложившейся ситуации привели в основном его действия — а значит, ему вполне по силам самостоятельно внести необходимые коррективы.

КОУЧИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ БЫСТРОГО ЭФФЕКТА



1. Попросите подопечного в общих чертах описать проблему, подкрепляя рассказ конкретными примерами и фактами.
2. Попросите его описать желаемое решение этой проблемы, т.е. рассказать, каким он видит конечный результат в случае успешного устранения проблемы. Не пытайтесь решить проблему как можно быстрее, просто отмечайте все высказанные подопечным идеи.
3. Обсудите вместе с подопечным, что препятствует достижению желаемого конечного результата, т.е. стоит на пути между пунктами 1 и 2. Разбейте их на три группы:
 - препятствия, которые являются прямым следствием каких-либо недостатков или действий подопечного (отсутствие необходимых навыков/знаний, низкая мотивация и т.п.);
 - препятствия, которые являются прямым следствием каких-либо недостатков или действий других (привередливый клиент, менеджер, находящийся в состоянии стресса либо паники);
 - препятствия, обусловленные ситуацией (недостаточная обеспеченность ресурсами, уплотнение графика работ и т.п.).
4. Вместе продумайте, каким образом можно преодолеть эти препятствия, и определитесь с возможными последующими шагами. Согласуйте подход, план действий и временные рамки.

УПРАЖНЕНИЕ

Попробуйте с помощью этой методики разрешить имеющиеся у вас проблемы. Если получится, испытайте ее на коллеге, обратившемся к вам за советом.



Франкенштейн совершает роковую ошибку
в своей программе «Прыжок в мир наслаждений»

Коуч должен уметь определять наличие желания,
а не только должной квалификации

СООТНОШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И МОТИВАЦИИ

**В которой Алекс узнает о матрице
«квалификация/желание»**

«Давно пора», — подумал Алекс, когда Боб сообщил ему о том, что его повысили в должности до руководителя подразделения.

— Конечно, — добавил Боб, будто прочитав его мысли, — ты заслуживал повышения и раньше — тогда, когда успешно и в срок справился с проектом «Генезис», проявив себя толковым менеджером. Но в нашей компании менеджерами высшего звена становятся только те сотрудники, которые, помимо профессиональных навыков, в совершенстве владеют искусством работы с людьми. Поэтому мы хотели убедиться, что ты научился преодолевать свои психологические барьеры. Ведь одно дело — управлять проектами, и совсем другое — руководить людьми.

Сейчас, имея за плечами двухлетний опыт работы в компании, Алекс постоянно осуществлял координацию пяти-шести крупных проектов. Он знал, что его новая должность требует, прежде всего, умения правильно распределять свое время, потому что единолично управлять всеми этими проектами одновременно физически невозможно. Но теперь его подход к делу был более профессиональным — убедившись в эффективности приемов и методик коучинга, Алекс всерьез заинтересовался специальной литературой на эту тему. Сейчас, когда появилась возможность на практике применить методику, в основе которой лежит матрица «квалификация/желание», он без труда нашел в своей книге по коучингу нужный раздел и еще раз пробежал глазами основные тезисы.

Метод матрицы «квалификация/желание» довольно прост, но чтобы овладеть им в совершенстве (как, впрочем, и любым другим методом), необходима практика. Основная идея этого метода заключается в том, что вы приспосабливаете свой стиль коучинга и управления под уровень квалификации и мотивации вашего подчиненного с учетом характера порученного ему задания.

Например, если сотруднику действительно по силам справиться с поставленной задачей, и он хорошо мотивирован (т.е. имеет высокую квалификацию и высокую мотивацию), то наиболее подходящим стилем управления представляется делегирование.

Однако если у сотрудника недостаточно высокая квалификация и низкая мотивация не позволяют выполнить порученное ему задание, вам как менеджеру придется детально инструктировать его — во всяком случае, на первых порах. В тех случаях, когда сочетаются высокая квалификация и низкая мотивация либо низкая квалификация и высокая мотивация, менеджеру следует прибегнуть соответственно к стимулированию или направлению подчиненного.*

На первый взгляд, все просто, однако и здесь есть свои сложности. Во-первых, необходимо уметь точно определять уровень квалификации и мотивации подопечного. Тут важно удержаться от поспешных выводов, в основе которых может лежать предвзятое отношение к подчиненному, а также не очень прислушиваться к смелым заявлениям некоторых подопечных — дескать, я непременно справлюсь со всем, что мне поручат, не терпится приступить к работе. Во-вторых, нужно умело варьировать стили управления либо коучинга по мере того, как подопечный постепенно совершенствует свои навыки и приобретает более высокий уровень мотивации.

*"Подробно все эти стили описаны в Приложении 4.

Алекс подумал о Томе, работавшем в компании около года. Теперь он руководил проектом по анализу возможности осуществления компанией очередной операции приобретения на рынке замороженных продуктов. Алекс знал, что у Тома с мотивацией все в порядке: он очень хотел получить это назначение и при каждом удобном случае намекал об этом.

Однако Алекс полагал, что Тому все же недостает квалификации. Несомненно, он обладал такими ценными для менеджера качествами, как гибкость и креативность, однако уровень его квалификации как стратега и аналитика все еще оставлял желать лучшего.

Поэтому Алекс решил не делать поспешных выводов, а обстоятельно обсудить этот вопрос с самим Томом. В ходе беседы он тщательно старался избегать наводящих вопросов и обвинительного тона. В целом, первоначальные опасения Алекса подтвердились — правда, оказалось, что все далеко не так уж плохо, Тому уже приходилось выполнять функции аналитика на предыдущем месте работы.

«Высокая мотивация, довольно высокая квалификация, — размышлял Алекс. — Наверное, в этом случае стоит делегировать полномочия, но надо бы немного поднатаскать его в плане стратегии».

Подобным образом Алекс поступил с четырьмя другими своими подчиненными, и выяснилось, что одного из них придется направлять, двум смело можно делегировать полномочия, а еще один нуждается в инструктировании. Алекс был удовлетворен тем, что разложил все по полочкам, и теперь может правильно распределить время на коучинг с каждым из них. Несомненно, он будет отслеживать динамику прогресса каждого из четырех подопечных и при необходимости варьировать стили управления — ведь это даст ему возможность сэкономить время!

ПОДБОР ПОДХОДЯЩЕГО СТИЛЯ КОУЧИНГА: МАТРИЦА «КВАЛИФИКАЦИЯ/ЖЕЛАНИЕ»

Часто бывает так: мы даем подчиненному задание, а он не выполняет его на должном уровне. Почему так происходит?

Одна из наиболее вероятных причин — задание поручено тому, кто не имеет достаточной мотивации либо квалификации для его выполнения, и при этом практически не осуществляется контроль над ходом работы. Либо же мы чересчур пристрастно опекаем и инструктируем способного работника, которому вполне было бы достаточно пары дельных советов, и наши действия приводят к тому, что рано или поздно такой подчиненный утрачивает мотивацию.

Мораль такова: когда вы занимаетесь коучингом или просто руководите, помните, что очень важно уметь подбирать стиль взаимодействия, исходя из степени готовности вашего подопечного к выполнению каждого конкретного задания.

Для этого вам следует воспользоваться матрицей «квалификация/желание»:

- Прежде всего, определите уровень квалификации и мотивации подопечного для выполнения порученного задания (см. следующую страницу).
- Затем воспользуйтесь приведенной матрицей для подбора подходящего стиля взаимодействия. Например, если подопечный обладает высокой квалификацией и высокой мотивацией, вам следует отдать предпочтение делегированию полномочий.
- И, наконец, объясните вашему подопечному, какой стиль вы будете применять и с какой целью.

Полезные рекомендации:

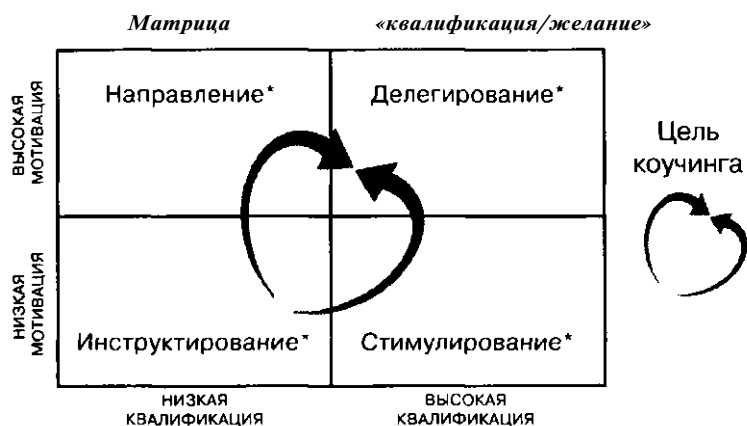
- Убедитесь в том, что вы оцениваете уровень квалификации и мотивации подопечного с позиций возможности выполнения им конкретного задания, например, проведения презентации для членов Совета директоров, а не просто абстрактного публичного выступления.
- Если вы занимаетесь коучингом с подчиненным в течение достаточно длительного времени, в какой-то момент количество должно перейти в качество, т.е. уровень квалификации и мотивации вашего подопечного должен ощутимо вырасти. Если вам удалось добиться этого, перейдите к менее «контролирующему» стилю.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ МАТРИЦЕЙ «КВАЛИФИКАЦИЯ/ЖЕЛАНИЕ»

Определите уровень квалификации и мотивации вашего подопечного с позиций возможности выполнения им конкретного задания.

Уровень **квалификации** зависит от опыта работы, профессиональной подготовки, понимания задачи и восприятия роли.

Уровень **мотивации** зависит от желания достичь определенных результатов, наличия стимулов, а также от степени уверенности подопечного в своих силах.



Подберите подходящий стиль управления. Например, в случае, если подопечный не обладает достаточным уровнем квалификации, но хорошо мотивирован, прибегните к направлению.

Поясните подопечному, какой стиль вы собираетесь применять.

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните тот отрезок вашей карьеры менеджера, когда с вами недостаточно вдумчиво занимались коучингом либо не слишком толково руководили. Соответствовал ли стиль, применяемый вашим коучем, уровню вашей квалификации и мотивации?

Проанализируйте ваш собственный подход к руководству подчиненными. Заставило ли вас ознакомление с пунктами 1-3 подумать о необходимости внесения определенных корректив?

* Подробно все эти стили описаны в Приложении 4.



Дантист Док Гилби для налаживания доверительных отношений с пациентом, как правило, прибегал к помощи своей любимой тряпичной куклы Флаffi-Ваффи... Ну, а если это не помогало, под рукой всегда был Мистер Молоток...

**Постарайтесь найти подход к «сопротивляющимся»
подопечным**

КАК УСТРАНИТЬ БАРЬЕР НЕПОНИМАНИЯ

В которой Алекс узнает, как бороться с нежеланием подопечного заниматься коучингом

Алекс шел по коридору, недовольно бормоча себе под нос. Только-только он начал делать успехи в освоении передовых методик коучинга (таких, как матрица «квалификация/желание»), как случился этот разочаровывающий и абсолютно непродуктивный разговор с Ангусом — аналитиком, который работает под началом Тома над проектом очередного приобретения.



Алекс испытывал непреодолимое желание раскритиковать Ангуса в пух и прах, но все же решил не давать волю чувствам. Он прибегнул к самокоучингу с использованием модели «GROW» (см. главу 6). «Итак, в данном случае моя цель — постараться устранить барьер непонимания, образовавшийся между мною и Ангусом, с тем, чтобы предоставить ему столь необходимую обратную связь. На данный момент мы имеем следующие реалии...», — Алекс еще раз мысленно вернулся к неприятному разговору.

— Ангус, как продвигаются дела? — спросил он, войдя в кабинет своего подчиненного.

— Хорошо, — буркнул Ангус в ответ.

— Есть проблемы, с которыми я могу помочь разобраться, пока Том в отпуске?

Ангус отрицательно покачал головой, но Алекса такой ответ не удовлетворил:

— Ты уверен, что справишься с заданиями, которые поручил Том?

— Абсолютно.

Том говорил Алексу, что у Ангуса — явно завышенная самооценка, и он предпочитает делать все своими силами, не прибегая к помощи других. Том предполагал, что причиной этому были жесткие «правила игры» в предыдущей компании Ангуса, где каждый сотрудник, если он, конечно, не хотел потерять работу, постоянно должен был доказывать свою профпригодность и мог полагаться только на себя.

Алекс решил не давить на подчиненного:

— Ты же знаешь, что здесь тебе всегда помогут, так что не стесняйся, спрашивай.

Ангус формально поблагодарил босса, пообещав, что при необходимости непременно обратится за помощью, и снова погрузился в работу. Теперь, спустя несколько дней после разговора, Алекс не мог понять, чем вызвано такое поведение подчиненного. Все его сотрудники знали, что он открыт для диалога и никогда не отказывает в помощи.

Алекс вспомнил свои первые недели работы в компании. В то время он был даже моложе, чем Ангус, и тоже не всегда делился своими проблемами с боссами и коллегами. Ему почему-то казалось, что такие «признания» обернутся против него. Алекс вдруг понял, что, общаясь с Ангусом, полагается только на свою репутацию хорошего коуча, а ведь он, возможно, просто не доверяет ему.

«Итак, — продолжал размышлять Алекс, — если во главу угла ставится доверие, то какие возможны варианты? Вот они: 1) самому сказать ему, что со мною можно быть откровенным; 2) попросить кого-нибудь другого объяснить ему, что мне можно доверять; 3) пусть Том растолкует ему это...» Но ни один из вариантов не показался Алексу приемлемым, и он сформулировал вопрос иначе: «Хорошо, а как я сам определяю, можно ли доверять конкретному человеку?»

Записывая свои соображения, Алекс вдруг вспомнил об одной довольно простой идее, которую он почерпнул из книги по менеджменту. Она заключалась в том, что отношения между людьми можно представить в виде «банковского счета эмоций».

который показывает, насколько значителен ваш «кредит (либо дебет) благосклонности» по отношению к тому или иному человеку. Например, если перед вами незнакомец, вы не обладаете «кредитом благосклонности», и, следовательно, вам сложно убедить его сделать что-либо для вас.

Алекс пришел к заключению, что на его «банковском счету эмоций» у Ангуса, вероятно, превышен «кредитный лимит». Он вспомнил, как в ходе напряженной работы в рамках проекта несколько раз в самом конце рабочей недели просил своих подчиненных выйти на работу в выходные. В то время отец Ангуса был серьезно болен, а необходимость работать в уик-енди примерно двести километров, разделяющие офис компании и родительский дом, значительно усложняли задачу хотя бы раз в неделю навещать его. Алекс также осознал, что он не имеет никакого представления о том, к каким высотам стремится Ангус в профессиональном плане. Теперь стало очевидным, что проблема заключается не в том, что ему как коучу, возможно, не хватает каких-то навыков, а в том, что у них с Ангусом не сложились личные отношения. Проанализировав свои варианты, Алекс перешел к подведению итогов. Теперь он знал, что следует предпринять.

Алекс изучил информацию об Ангусе, содержащуюся в ежегодном отчете по результатам работы сотрудников компании. Освободил его от работы в ближайший уик-энд, чтобы он мог навестить своего больного отца. Более того, после работы в кафе за чашечкой кофе Алекс рассказал своему подопечному о трудностях, с которыми сам сталкивался на разных этапах карьеры, и о том, как непросто было привыкнуть к мысли, что босс сам можно доверять. Затем он внимательно выслушал рассказ Ангуса о проблемах, которые ему приходилось решать на предыдущем месте работы, и о том, чего он опасается, к чему стремится, будучи сотрудником этой компании.

Когда Алекс почувствовал, что между ними налаживаются доверительные отношения, он поинтересовался у Ангуса, в какой форме тот хотел бы получать обратную связь и полезные советы в будущем, когда в этом возникнет необходимость. Алекс подчеркнул, что имеет в виду неформальную обратную связь по практическим аспектам работы, а ни в коем случае не офици-

альную беседу типа «слушали — постановили». Теперь Ангус, убедившись в добрых намерениях босса, охотнее шел на контакт, спустя какое-то время он даже обратился к Алексу и Тому с просьбой осуществлять контроль над выполнением новых для него заданий.



Алекс убедился, что в основе успешного коучинга лежат открытые, доверительные отношения со значительным «кредитом благосклонности» с обеих сторон.

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕЖЕЛАНИЕ ПОДОПЕЧНОГО ЗАНИМАТЬСЯ КОУЧИНГОМ?

Вы считаете, что вашему подопечному пойдет на пользу сеанс коучинга, но он не желает принимать вашу помощь — знакомая ситуация, не правда ли?

Если вы настроены решить эту проблему, необходимо выяснить, почему подопечный избегает вас. Возможно, он не желает заниматься коучингом вообще, либо же в данный момент не хочет заниматься коучингом именно с вами.

Причины нежелания подопечного и возможные действия коуча подробно описаны на следующей странице.

КАК БОРОТЬСЯ С НЕЖЕЛАНИЕМ ПОДОПЕЧНОГО?

Мотивы подопечного

Возможные варианты для коуча

Нежелание заниматься коучингом как таковым

- Считает, что он и так обладает достаточными навыками (для своей должности вообще либо по конкретному вопросу в частности)
- Не доверяет вашей компании
- В данный момент не имеет свободного времени
- Определите «барьеры» подопечного
- Подчеркните необходимость совершенствования навыков, подкрепляя свои доводы фактами
либо же
- Обратитесь к подопечному с просьбой провести с вами сеанс коучинга, коль он все знает
- Постарайтесь наладить доверительные отношения
- Попросите его уделить хотя бы несколько минут для сеанса коучинга

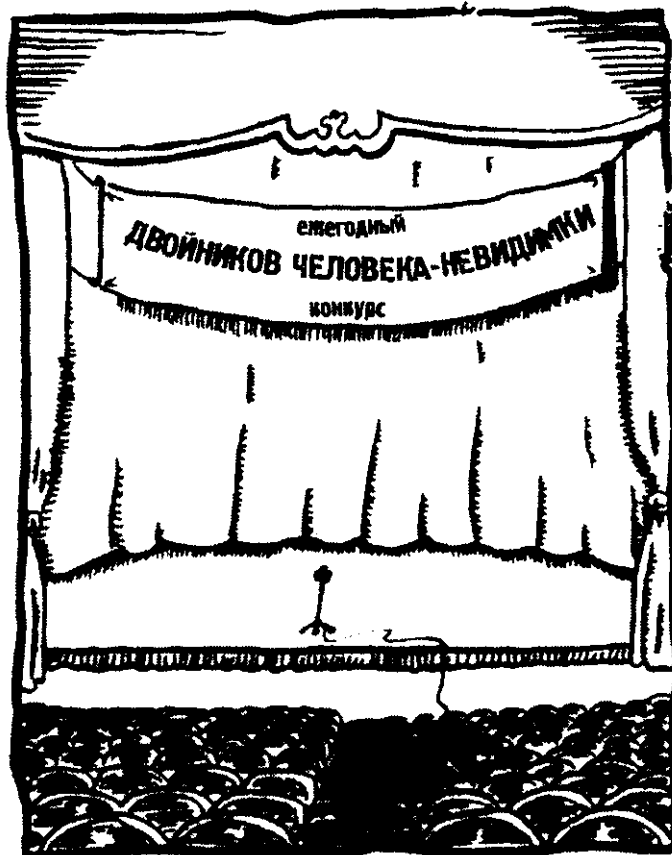
Нежелание заниматься коучингом именно с вами

- Не сложились личные отношения
- У вашего подопечного и у вас разные стили работы
- Считает, что ваши функции сводятся только к оценке действий других
- Выясните, в чем конкретно проблема, и постарайтесь устранить ее*
- Обсудите с подопечным различия в стилях работы и убедите его в том, что эта проблема решаема* (см. главу 7)
- Объясните подопечному, какие конкретно функции вы выполняете по отношению к нему (например, определяете ли вы размер его зарплаты), особо подчеркните, что коучинг не является способом оценивания*

**Если все усилия окажутся тщетными, порекомендуйте подопечному другого коуча.*

УПРАЖНЕНИЕ

Определите наиболее «сопротивляющегося» подопечного. Пользуясь вышеизложенными рекомендациями, разработайте план действий.



**Вы не сможете влиять на подчиненных,
если они Вас не видят**

КАК МОТИВИРОВАТЬ ПОДОПЕЧНЫХ

В которой Алекс обнаруживает недюжинные способности мотиватора

У Алекса выдалась свободная минутка, и он погрузился в размышления о своей карьере за последние два с половиной года. Он с удовлетворением отметил, что в свое время сделал правильный выбор, приняв предложение стать сотрудником этой компании: здесь он пользуется авторитетом у коллег, довольно быстро продвигается вверх по карьерной лестнице и, кроме того, он просто в восторге от проповедуемой корпоративной культуры работы с людьми, благодаря которой, и в этом нет никаких сомнений, компания занимает лидирующие позиции на рынке.

Теперь, будучи менеджером высшего звена, он понимал, что ему не обойтись без искусства мотивирования. Специальной литературы на эту тему крайне мало, поэтому Алекс черпал свои знания в основном из наблюдений за тем, как мотивируют своих подопечных менеджеры экстра-класса.

Тут он вспомнил о Мэри — молодой сотруднице, работавшей в компании чуть больше года, с которой он на днях собирался подробно обсудить итоги ее работы за последнее время. Алекс подумал, что неплохо было бы применить на практике три постулата мотивирования, о которых он узнал сравнительно недавно, а именно: 1) помоги подопечному трезво оценить его нынешний уровень мотивации; 2) помоги подопечному выработать четкое представление о том, насколько могут улучшиться его показатели; 3) оказывай (в том числе путем коучинга) всестороннюю поддержку подопечному в его стремлении к достижению профессионального роста.



Вначале сеанса коучинга с Мэри Алекс в основном подводил итоги ее работы. Делать это было нелегко, ведь Мэри явно недоставало квалификации и мотивации по большинству из порученных заданий. Понимая это, Алекс решил несколько сместить акценты.

— Мэри, у меня складывается впечатление, что ты, образно говоря, завязла в каком-то «негативном цикле»: ты начинаешь терять уверенность в своих способностях; это приводит к тому, что ты очень нерешительно принимаешься за порученные задания; это сказывается на качестве выполненной работы; ты получаешь не те отзывы, на которые изначально рассчитывала; и это, в свою очередь, негативно влияет на твою уверенность в собственных силах, — в общих чертах описал этот цикл* Алекс.

— Знаешь, Алекс, а ведь ты прав, — согласилась она. — Я ведь даже и не пыталась анализировать сложившуюся ситуацию, мне казалось, что все настолько запутано... Но как же мне выбраться из этого цикла?

— Давай немного подумаем, в каких аспектах ты могла бы преуспеть. Есть какие-нибудь идеи на этот счет?

Обсудив несколько возможных вариантов, по ходу отбросив неподходящие с точки зрения основного направления деятельности Мэри, в конце концов, они пришли к заключению, что Мэри по силам стать лучшей в компании по части проведения презентаций. Да, для этого потребуются время, но цель в принципе достижима. Да, Мэри немного застенчива, но ведь это не мешает ей играть в спектаклях самодеятельного театра.

— Теперь поразмышляем над возможными способами достижения этой цели, — продолжил Алекс.

Мэри, только что воспрянувшая духом, снова поникла и побледнела. Алекс кусал губы от бессилия: он очень хотел помочь своей подопечной, но, как назло, ничего стоящего не приходило в голову. Следующие несколько минут тянулись в мучительном молчании, и тут на Мэри будто снизошло озарение: она выдала

**См. рис. в конце главы.*

целый фейерверк идей — от утверждения ее на роль ведущей предстоящей рождественской вечеринки для сотрудников подразделения до поручения вести официальные церемонии представления новых сотрудников компании.

— Какая помощь тебе понадобится? — поинтересовался Алекс.

— Думаю, я смогу справиться сама, — снова оживилась Мэри, предположив, что ей следует посещать специальные курсы для тех, кто хочет научиться правильно подавать себя, и перенимать технику проведения презентаций у мастеров этого дела. — Единственное, я просила бы тебя предоставлять мне обратную связь каждый раз после очередной презентации.



— Алекс, что ты сделал с Мэри за время моего отсутствия? Ее же теперь не узнать! — воскликнула вернувшаяся из командировки Сара.

До отъезда в командировку в Гонконг Саре подолгу службы приходилось работать с Мэри. Но теперь, но прошествии нескольких недель после сеанса коучинга с Алексом, Мэри было не узнать.

Оказалось, что она добилась значительного прогресса по части проведения презентаций. Однако гораздо важнее было то, что, достигнув определенных успехов в этом деле и, соответственно, вновь обретя уверенность в себе, она теперь с гораздо большим энтузиазмом принималась за другие задания. Уровень мотивации Мэри вырос прямо на глазах. Алекс мысленно похвалил себя за то, что он отошел от формальной процедуры подведения итогов работы подчиненного и посвятил часть времени решению конкретных проблем Мэри. Результат, как говорится, — налицо!

— Ну как там, в Гонконге? — осведомился Алекс. — Я несколько раз звонил тебе, но каждый раз секретарь отвечала, что ты несколько минут назад уехала на очередную деловую встречу.

— О, это долгий разговор, — ответила Сара. — Если в двух словах: я многое узнала о том, как осуществлять управление в условиях совершенно иной культуры.

МОТИВАЦИЯ

«Золотые правила» мотивации:

1. **Вы должны иметь четкое представление** о том, на каком этапе позитивного либо негативного цикла мотивации (см. рис. на следующей странице) находится ваш подопечный.
- 2 а) Если ваш подопечный прочно застрял в верхнем цикле, работайте над повышением его самооценки, поскольку только так вы сможете добиться изменений к лучшему:
 - разьясните подопечному, что ему вполне по силам достичь определенных успехов в конкретном деле;
 - помните о том, что значительное улучшение показателей работы подопечного в какой-либо одной сфере деятельности придает ему уверенности в себе, а это положительно сказывается на эффективности работы и в других направлениях.
- 2 б) Если ваш подопечный находится в нижнем цикле, основное внимание следует уделить положительным **отзывам о выполненной им работе.**
3. **Точно определите, какая помощь и какого рода профессиональная подготовка требуется вашему подопечному.** Возможно, получив полное представление об этих аспектах, он сам сможет эффективно работать над собой.
4. **Вы должны знать, чем сможете реально мотивировать своего подопечного,** ведь у каждого — свои мотивирующие факторы (см. Приложение 5).

ЦИКЛЫ

НЕГАТИВНЫЙ ЦИКЛ МОТИВАЦИИ



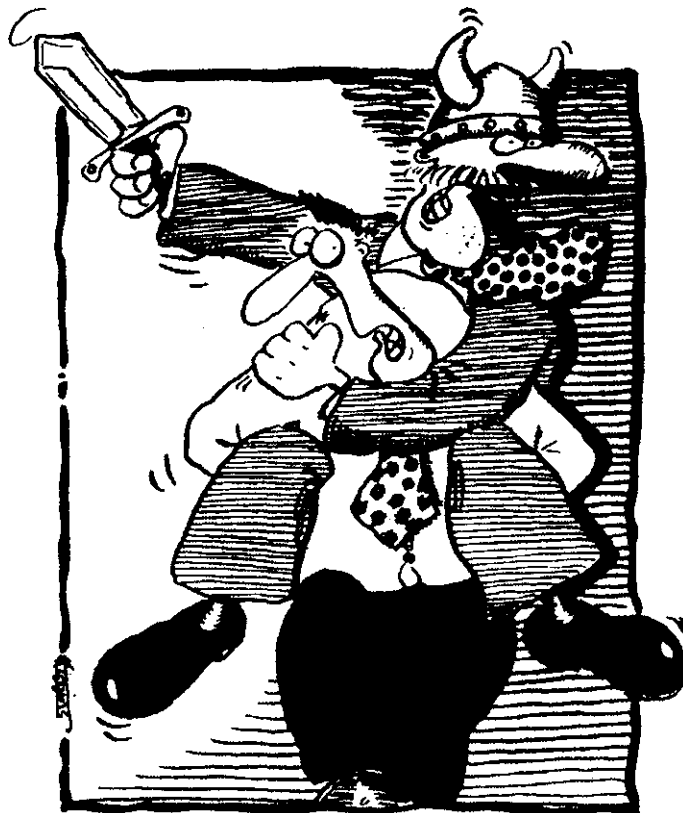
ПОЗИТИВНЫЙ ЦИКЛ МОТИВАЦИИ



УПРАЖНЕНИЕ

Определите, в каком цикле находится в данный момент каждый из четырех ваших коллег, и можете ли вы помочь им улучшить свои показатели.

Попросите членов вашей команды ответить на вопросы анкеты Приложения 5, а затем сравните полученные результаты, в них наверняка будут наблюдаться существенные различия.



Там, где родился и вырос Ларе, именно так предпочитают снимать напряжение, накопившееся за рабочую неделю, однако ему еще многое предстоит узнать о корпоративной культуре компании «Фримли энд Бут»

Не спешите проявлять свои культурные особенности

МЕНЕДЖМЕНТ И КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

*В которой Алекс узнает, какие коррективы
следует внести в занятия коучингом, если
твой подопечный исповедует иные
культурные ценности*

Алекс удобно устроился в кресле самолета, который через несколько часов, совершив промежуточную посадку в Париже, доставит его в пункт назначения — небольшой городок в чешской провинции Моравия. Проект «Генезис», посвященный интегрированию «Коунз энд Тьюбз Интернешнл» в его компанию, ставшую теперь настоящей бизнес-империей, близился к завершению, но несколько дней назад компания совершила еще одно приобретение, призванное сделать ее крупнейшим производителем мороженого в Восточной Европе.

Рано утром следующего дня Алекс уже находился в зале заседаний моравской фирмы по производству мороженого, ставшей теперь дочерним предприятием его компании, ожидая встречи с руководством. Алекс осознавал значимость первого совещания, он также понимал, что напрямую управлять деятельностью этой дочерней компании из Лондона будет затруднительно. Следовательно, необходимо как можно скорее наладить контакт с руководством фирмы.

Для этого он решил вечером предыдущего дня обсудить с Яном, директором по вопросам стратегии, все аспекты предстоящего совещания. Вначале Ян сделает доклад, в котором разъяснит, почему это «слияние» является взаимовыгодным, затем состоится неформальное обсуждение доклада, ну а потом гостей ознакомят с особенностями производственного процесса в ходе экскурсии по заводу по изготовлению мороженого.

До этого Алекс встречался с Яном только однажды, но уже тогда он произвел впечатление чересчур резкого в суждениях молодого человека. Поэтому Алекс счел необходимым провести с ним сеанс коучинга и в мягкой форме разъяснить, что следует несколько «смягчить» свой стиль.



Когда Ян начал выступать с докладом перед собравшимися менеджерами, Алекс невольно съезжился. Глаза б его этого не видели...

Да, он знал, что у моравцев принято высказывать своему собеседнику все, что о нем думаешь, но Ян зашел слишком далеко. А как же вчерашний коучинг? В одно ухо влетело, в другое — вылетело?

Почему он не применил более мягкий подход, о котором договорились вчера вечером? И куда подевались все согласованные накануне комментарии, которые целебным бальзамом должны были пролиться надушу генерального директора фирмы?

Алекс попытался улучшить момент, чтобы своими ремарками разрядить напряжение, которое, казалось, уже просто висело в воздухе. Но куда там! Яна, как говорят, «понесло». Алекса бросило в жар. «Ну, погоди, любитель рубить правду-матку! Получишь же ты у меня откровенную обратную связь по окончанию совещания, ох получишь!»

Потом Алекс — то ли по причине непомерного психологического давления, то ли вследствие большого количества выпитого накануне местного пива, то ли просто сказала усталость после длительного перелета — вдруг почувствовал, что теряет ощущение реальности происходящего.

Когда он пришел в себя, вся аудитория была на ногах: докладчику устроили настоящую овацию!



Вечером того же дня Алекс в спокойной обстановке размышлял о том, какие коррективы ему следовало бы внести в свой сеанс коучинга. Хотя в итоге все получилось как нельзя лучше, для себя он решил, что когда в следующий раз возникнет необходимость заниматься коучингом с представителем иной куль-

туры, он будет более осторожным в подходах, примет во внимание различия в обычаях и традициях, а также проанализирует, как эти различия могут сказаться на процессе коучинга.

Например, Алекс вчера должен был прислушаться к тому, о чем говорил Ян, и, возможно, инициировать обсуждение культурных традиций, касающихся проведения предстоящего совещания, а не только гнуть свою линию и упорно разъяснять необходимость смягчить тон высупления. Тем не менее, если бы Алексу снова пришлось выступить в роли коуча по отношению к Яну, он, вероятно, высказывал бы свои соображения на этот счет в более откровенной форме — ведь в Моравии общепринятым считается именно такой стиль.

Кроме того, и Ян, и Алекс были сотрудниками компаний, не отличающихся особой приверженностью к субординации. Правда, если Ян относился с большим пиететом к своим боссам, то Алексу, наоборот, приходилось следить за тем, чтобы предложенную им идею подчиненный не воспринимал как прямое указание.

Подобным образом могут различаться толкования понятия «командная работа», и это также должен учитывать менеджер высшего звена, перед которым поставлена задача организовать дееспособную команду.

Алекс поднялся на борт «Боинга-727», который скоро возьмет курс на Лондон. Он предвкушал приятное времяпрепровождение в Париже: воспользовавшись тем, что «Боинг» делает там промежуточную посадку, Алекс решил задержаться в столице Франции на весь уик-энд. За несколько часов до вылета ему позвонила Сара и сообщила, что она тоже собирается в Париж. Алекс был рад представившейся возможности расспросить Сару о ее гонконгских впечатлениях и поделиться с ней своими соображениями о том, как эффективно взаимодействовать с людьми, исповедующими иные культурные ценности.

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Когда вы занимаетесь коучингом с коллегой, представляющим иную культуру, вы должны быть готовы к тому, что его действия (либо реакция) могут не соответствовать сложившимся у вас представлениям:

- Культурные различия основываются не только на национальных, расовых или религиозных традициях. Сотрудники, которые недавно работают в вашей компании, могут продолжать находиться под влиянием корпоративной культуры, практикуемой на предыдущем месте работы.
- Такие различия могут тем или иным образом повлиять на показатели эффективности работы сотрудника, а также обусловить необходимость предоставления ему обратной связи в какой-либо форме.
- Работая с многонациональными командами или с коллегами, исповедующими иные культурные ценности, необходимо иметь четкое представление (а в идеале — и разъяснить вашим подопечным), как корректировать свои действия с учетом культурных различий.
- И главное: помните о необходимости внедрения принципа «общих ожиданий» — в плане стиля управления, соблюдения сроков, степени контроля над ходом работы подопечного и т.п.

Подробно эти особенности описаны в книге Geert Hofstede *Cultures and Organisations*.

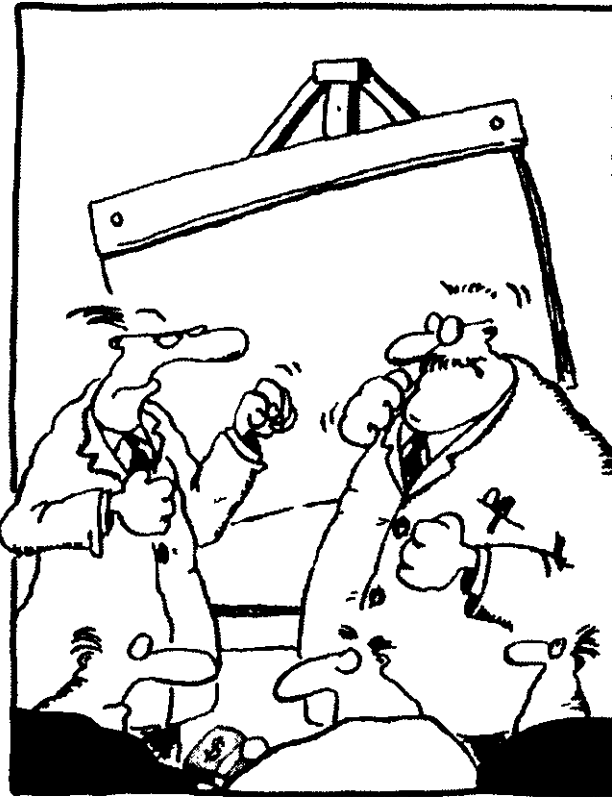
ЧЕТЫРЕ АСПЕКТА КУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ

Культурные традиции разных государств и компаний различаются во многих аспектах. Ниже приведены четыре наиболее значимые из них:

<i>Аспект</i>	<i>Как варьировать поведение коуча</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Прямота (обычай говорить обо всем напрямую, а не намеками) 	Разработайте соответствующий стиль обратной связи
<ul style="list-style-type: none"> • Иерархия (слепое выполнение указаний, а не активное участие в дебатах) 	Подчеркните разницу между отношениями «коуч — подопечный» и «начальник — подчиненный»
<ul style="list-style-type: none"> • Консенсус (поощрение различий во взглядах, а не требование единомыслия) 	Выберите наиболее подходящий из набора стилей по классификации «вопрос/указание» (См. главу 2)
<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуализм (ставка на индивидуальную работу, а не на работу в команде) 	Следует определить, существует ли необходимость развивать навыки работы в команде

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните последний случай из вашей практической деятельности, когда вы испытывали трудности в работе с коллегой, представляющим иную культуру. В чем конкретно заключались проблемы? Смогли ли вы устранить хотя бы некоторые из них? Как, по вашему мнению, тогда надо было действовать?



Доктор Петерсон и профессор Форбс так увлеклись спором, кто из них должен выступить первым, что остальные сотрудники Миссии мира ООН уже начинают заключать пари...

Организация дела внутри команды — превыше всего!

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

В которой Алекс обнаруживает, что он стал настоящим лидером команды

К тому моменту, когда Алекс наконец-то появился на вечеринке по случаю очередного повышения Сары в должности, зал был почти полон. Сара как менеджер пользовалась популярностью и уважением у сотрудников компании, и неудивительно, что на ее приглашение откликнулись практически все коллеги.

Не расставаясь с бокалом шампанского — этим неизменным атрибутом любой вечеринки, Алекс выскользнул из переполненного бара и удобно пристроился неподалеку от небольшой группы гостей. В одном из них он узнал Тома, не так давно ставшего членом команды Алекса, которая занималась разработкой генерального плана развития компании на предстоящие три года. Похоже, коллеги расспрашивали его о различных аспектах новой работы. Алекса заинтересовал этот разговор, поэтому он незаметно пододвинулся поближе. И вот что он услышал.

□ □ □

— Ну и как впечатления от работы с Алексом? Я слышал, графики работ у него — просто изнуряющие, одно время его даже называли «пожирателем людей».

— Думаю, это все — в прошлом, — ответил Том. — У нас недавно было первое внутрикомандное совещание, посвященное в том числе и планированию предстоящих работ, должен сказать, что Алекс, похоже, знает толк в управлении.

— И что позволило тебе сделать такое заключение?

— Ну, во-первых, он хорошо продумал порядок проведения совещания. В нашей команде — пять сотрудников, и каждого

он заблаговременно снабдил копией составленного им предварительного плана работ.

— Ну и что в этом особенного? — спросил другой.

— Да то, что он ясно дал понять, что хочет выслушать наши соображения по всем пунктам этого плана, — продолжал Том. — Он, очевидно, заблаговременно ознакомился с основными направлениями работы каждого из нас (даже тех, кто был направлен к нам в команду из других подразделений), потому что имел четкое представление о том, чьи соображения по каждому конкретному вопросу ему следует выслушать в первую очередь.

Когда мы собрались в его кабинете, он начал совещание довольно-таки убедительной речью о важности работы, которую нам предстоит выполнить. Этим ему удалось создать атмосферу товарищества, сплотить людей для достижения поставленной цели.

А затем он раздал нам копии документа, где были приведены показатели его работы за последний год. Этот документ предоставил его босс, в нем не только перечислялись направления, в которых он преуспел, но и указывались моменты, над которыми стоит поработать.

— Но зачем он это сделал? — удивленно спросил кто-то.

— Он, конечно, прямо не говорил нам об этом, но эффект был впечатляющим. К тому же он попросил каждого из нас объяснить, что конкретно мы хотим почерпнуть для себя из этого проекта, таким образом заставив нас «раскрыться». И когда он сказал, что стремится создать из нас такую команду, в которой каждый по необходимости мог бы предоставить *коллеге* обратную связь и помочь ему справиться с порученным заданием, я поверил в то, что это ему удастся.

Мы даже несколько минут говорили о том, какие этапы проекта будут наиболее трудоемкими, ведь лучше сразу правильно распределить нагрузку, чем потом несколько недель кряду работать сверхурочно.

Затем приступили к обсуждению функций и обязанностей каждого. Алекс предоставил всем возможность высказаться, и потом с учетом предложений мы внесли некоторые коррективы в план работ по проекту. Когда мы выходили из его кабинета после совещания, каждый четко представлял себе круг своих

задач и осознавал значимость командной работы для достижения поставленных целей. Мы даже решили, что через три недели снова соберемся вместе и подведем первые итоги* нашей работы по этому проекту.

— Чтобы эффективно управлять совещаниями, наверное, не обязательно быть семи пядей во лбу, — съязвил один из слушателей.

— Конечно, нет, — парировал Том, — но признайся честно, доводилось ли тебе присутствовать на таком совещании? И потом, ты где-нибудь видел, чтобы босс рассказывал подчиненным о своих недостатках? А ведь ему наверняка нелегко было решиться на этот шаг.



Удовлетворив свое любопытство, Алекс с довольным видом направился в бар, где рассчитывал найти Сару. «Так вот, значит, что это такое — «кулуарные» разговоры! — подумал он. — И ведь действительно, не обязательно быть семи пядей во лбу, чтобы стать настоящим лидером».

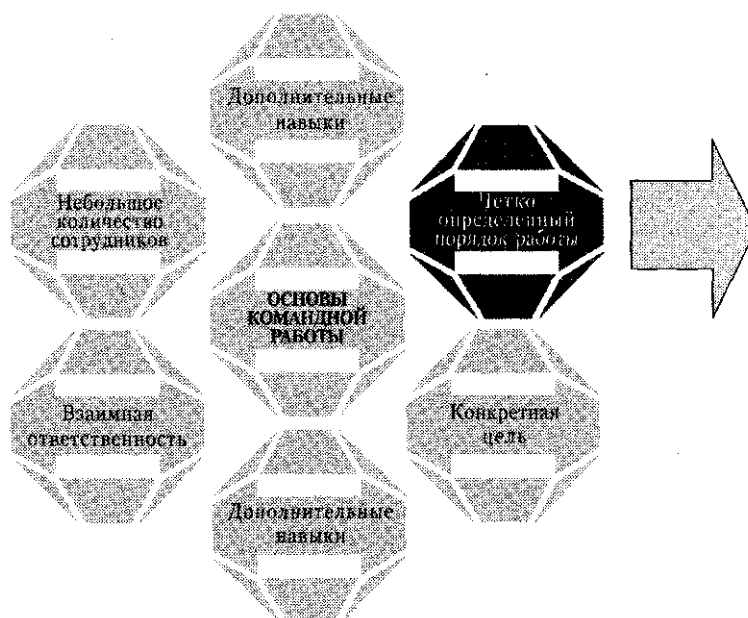
Он также с удовлетворением отметил, какую важную роль вето становлении как лидера команды сыграли индивидуальные занятия коучингом с подопечными.

* См. Приложение 0.

КОУЧИНГ В КОНТЕКСТЕ КОМАНДЫ

В одних командах работа спорится, люди получают удовольствие, и все задания выполняются качественно и вовремя. В других сотрудники чуть ли не ночуют на рабочем месте, но все время возникают какие-то проблемы, а КПД стремится к нулю. Почему так происходит?

В своей книге *The Wisdom of Teams* Джон Катценбах и Дуглас Смит приводят шесть основных условий для продуктивной командной работы, которые представлены ниже. Мы не будем останавливаться подробно на всех шести аспектах, а познакомим читателя лишь с тем из них, который непосредственно связан с коучингом, — четко определенным подходом к работе.



ОПРЕДЕЛИТЕ ВАШ ПОДХОД

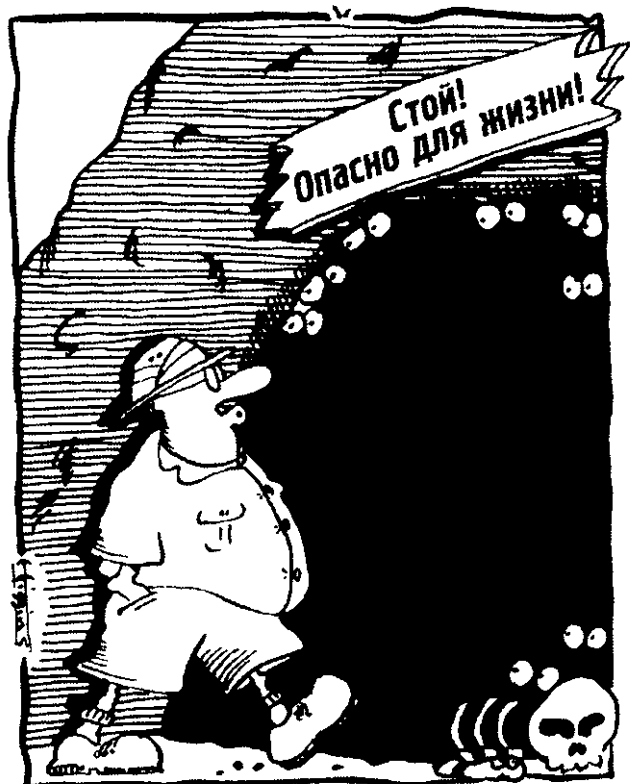
Четко определенный подход является неотъемлемой составляющей эффективной командной работы и необходимым условием создания атмосферы, благоприятной для коучинга.

В число конструктивных характеристик входят следующие:

1. Лидер в течение первых двух недель с момента образования команды проводит первое, «ознакомительное», совещание для согласования «правил игры» и «хартии команды», например:
 - Индивидуальных целей каждого
 - Продолжительности рабочего дня и вероятных периодов напряженной работы.
2. Члены команды перед началом работ в рамках проекта открыто обсуждают, что может способствовать развитию их профессиональных навыков:
 - Проявите инициативу и вынесите на внутрикомандное обсуждение результаты вашей работы за последние несколько месяцев
 - Укажите, какого характера обратную связь вы хотели бы получать.
3. Вся команда участвует в процессе разработки плана работ по проекту.
4. Все члены команды при необходимости имеют возможность не только предоставить либо получить обратную связь, но и указать на явные просчеты лидера или коллег.
5. Команда собирается на совещания, посвященные подведению промежуточных итогов, каждые шесть месяцев (при необходимости чаще) или по завершению очередного этапа проекта (например, после обнародования отчета о результатах работы).

УПРАЖНЕНИЕ

Рассмотрите пункты 1-5 в контексте вашего проекта и предложите/внесите необходимые коррективы, если того требует ситуация.



*Зачем Теду какой-то фонарик, если у него есть
шестое чувство?*

**Коуч должен руководствоваться реальными фактами,
а не домыслами**

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ КОУЧИНГА

В которой Алекс слишком увлекается популярной психологией

Алекс отпраздновал четвертую годовщину своей работы в компании непривычно продолжительным отпуском. Он хорошо загорел под жарким южным солнцем и возвратился домой в отличном расположении духа. К тому же, это был его первый совместный отдых с любимой девушкой, и это испытание тоже прошло успешно.

Он бегом просмотрел всю накопившуюся за время его отсутствия корреспонденцию и осведомился у секретаря о том, что новенького произошло в компании за несколько недель, которые он провел вдали от Лондона.

— Да ничего особенного, — ответила Джулия, — все довольно тихо. Ну, разве что вот Тим и Мэри рассорились.

Из всех подчиненных Алекса Мэри была одним из самых толковых менеджеров. Вместе с Тимом, сотрудником отдела маркетинга, они входили в состав команды, работавшей над усовершенствованием процесса исследования и разработки новых видов продукции. Хотя работа команды в целом заслуживала самых высоких оценок, Алекс заметил, что между этими сотрудниками постоянно возникают какие-то разногласия.

«Самое время для сеанса коучинга», — подумал Алекс, и на ум тотчас пришла модель «GROW», которую он часто и успешно применял в своей практике коуча.

Он встретился с Мэри, и она согласилась с тем, что им стоит обсудить тему командной работы.

— Как у тебя складываются отношения с Тимом? — спросил Алекс.

— Не очень хорошо. Иногда у меня такое ощущение, что мы с ним говорим на разных языках, — Мэри выдержала секунд-

ную паузу. — В общем, мы довольно неплохо ладим, когда остаемся наедине. Проблемы возникают тогда, когда в нашей комнате присутствует еще кто-то.

Алекс, похоже, догадывался, в чем суть проблемы. Он заметил, что на недавнем ежегодном турнире по софтболу Мэри всеми силами стремилась выиграть. Теперь же ее проблемы с Тимом как нельзя лучше подтверждали гипотезу Алекса о том, что она просто желает самоутвердиться в кругу своих коллег.

— Обсуждая какие-либо вопросы с Тимом, ощущаешь ли ты иногда необходимость показать себя с лучшей стороны — особенно если в кабинете находится кто-то из коллег? — Алекс отдавал себе отчет, что он действует наудачу, но интуиция подсказывала, что это, скорее всего, правильный путь.

Во взгляде Мэри отчетливо читалось подозрение:

— Нет, совсем нет.

— А ты в детстве стремилась хоть в чем-то превзойти своего старшего брата? — продолжил Алекс.

Теперь Мэри начала понимать, куда он клонит. Она давно заметила выдавшие виды томики Фрейда в книжном шкафу Алекса.

— Вообще-то у меня очень хорошие отношения со всеми членами моей семьи.

Алекс, несомненно, продолжал бы задавать Мэри наводящие вопросы, но тут на его письменном столе вдруг зазвонил телефон, и Мэри с радостью воспользовалась представившейся возможностью улизнуть из кабинета психолога-любителя.



Прошло несколько дней, и проблемы в отношениях Мэри и Тима исчезли, будто их никогда и не было. Когда Алекс заметил это, он снова поговорил с Мэри и с удивлением обнаружил, что в основе их разногласий лежали чисто рабочие моменты. Затем он вспомнил свой недавний сеанс коучинга и понял, что, вероятно, слишком доверился своей интуиции.

«Возможно, не следовало чрезмерно увлекаться психологией. Оказывается, иногда знания тоже могут быть во вред... — подумал Алекс. — В следующий раз надо внимательнее слу-

шать собеседника и сконцентрироваться на фактах, принимая их такими, какие они есть».

На следующий день Алекс столкнулся с новой, гораздо более серьезной проблемой, полностью устранить последствия которой ему удастся лишь через несколько месяцев. Дело было в том, что непосредственно перед отпуском Алекс был настолько поглощен занятиями коучингом, мотивированием и предоставлением обратной связи своим подчиненным, что несколько упустил из виду находившиеся в его ведении стратегические вопросы развития компании. Время поджимало, и надо было что-то решать. Но вместо того, чтобы самому разобраться с этими проблемами, Алекс решил делегировать эту задачу членам своей команды. «В конце концов, они справлялись и не с такими заданиями», — мысленно оправдывался он. Но, как оказалось впоследствии, Алекс явно переоценил возможности своих подчиненных.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЯ КОУЧУ

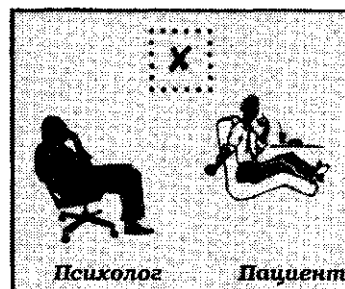
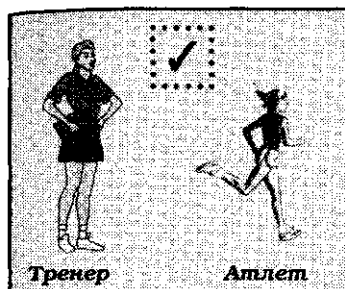
Помогая своим подопечным развивать профессиональные навыки, великие коучи, в отличие от великих психологов, при этом не стремятся «влезть в душу». Они работают и предоставляют обратную связь, ориентируясь преимущественно на собственное восприятие поведения и действий подопечного.

Всем нам хорошо известно, что для того, чтобы научиться переключать каналы телевизора, совершенно необязательно знать, из каких элементов состоит электрическая цепь внутри него. Точно так же коуч обязан знать только основные рекомендации по психологии, которые изложены на следующей странице.

Стоит заметить, что опытный менеджер, в отличие от увлекшегося делегированием полномочий коуча, знает, где и когда необходимо взять бразды правления в свои руки.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЯ КОУЧУ

1. Не слишком полагайтесь на психологию



- Сконцентрируйтесь на необходимости помочь подопечному выполнить конкретную задачу.
- Будьте практичным и открытым.
- Убедитесь в том, что проблема, которую необходимо решить, реальна.
- Регулируйте частоту и продолжительность сеансов коучинга.
- Направляйте сотрудников с серьезными проблемами личного характера к профессиональному психологу.
- Не ищите психологические проблемы там, где их нет.
- Не старайтесь быть «милым».
- Не уходите в сторону от реальной проблемы.
- Не переусердствуйте с коучингом
- Помните, что всем помочь невозможно.

2. Не упускайте из вида стратегические вопросы, которые требуют вашего непосредственного участия



— Хорошо, что мы с тобой наконец-то поговорили по душам, Эдди.
Я рад, что сложившееся у меня представление о тебе как о
подленьком и вечно хнычущем нытике оказалось ошибочным.
Когда вернешься в свой кабинет, можешь заказать себе новое
кресло — такое, как у меня...

**Обратная связь, предоставленная боссу,
будет оценена им по достоинству**

КАК ПРЕДОСТАВИТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ БОССУ

В которой Алекс узнает, что предоставлять обратную связь боссу и несложно, и полезно

Алекс таки разрешил все стратегические проблемы, которые он так неосторожно «запустил» несколько месяцев тому назад. Теперь у него болела голова уже по другому поводу: совсем скоро, через каких-то шесть недель, должно состояться ежегодное общее собрание акционеров компании.

Алекса попросили помочь Питеру, председателю правления Совета директоров, продумать речь для этого мероприятия, но всякий раз, когда они встречались, чтобы обсудить этот вопрос, складывалось впечатление, что они только напрасно тратят время. Во-первых, Питер оказался довольно неорганизованным человеком: он имел очень нехорошую привычку рассовывать свои бумаги по разным местам и, соответственно, потом подолгу искать их. Во-вторых, в кабинет к председателю правления довольно часто наведывались коллеги, отвлекая их от обсуждения важных вопросов.

«Да, — подумал Алекс, когда в дверь постучал уже четвертый посетитель за десять минут, — ему явно не помешают обратная связь и коучинг по вопросам управления временем и организованности. Интересно, предлагал ли ему кто-нибудь нечто подобное?»

По завершению обсуждения Алекс направился было к выходу, но все же собрался с духом и обратился к Питеру:

— Между прочим, Питер, программа коучинга, которую мы внедрили в компании несколько лет назад, оказалась очень эффективной. Я сам иногда прошу своих подчиненных предоставить обратную связь и часто получаю дельные советы, которые

но

КОУЧИНГ

позволяют мне значительно повысить эффективность работы. А что ты думаешь об этом?

— Да, я слышал об этой программе, но, к сожалению, я настолько загружен работой, что у меня просто не остается времени на обратную связь.

Алекс сделал паузу, тем самым побуждая Питера поинтересоваться его соображениями на этот счет, но тот явно не горел желанием продолжать разговор. Тогда Алекс набрал немного больше, чем обычно, воздуха в легкие, и с невозмутимым видом заметил:

— Я думаю, в следующий раз мы могли бы уделить этому несколько минут, если тебе, конечно, интересно узнать мое мнение о твоём стиле работы.

Председатель правления не имел ничего против, и Алекс вздохнул с облегчением.

□ □ □

Через неделю, во время следующей встречи с Питером, Алекс напомнил ему тот разговор.

— Итак, как насчет обратной связи? — начал он.

— Ну, я не думаю, что у меня сейчас есть время заниматься этим, — ответил Питер.

— Но у тебя могло бы появиться значительно больше свободного времени, если бы ты научился ценить его, — смело продолжал Алекс. — Я уже думал над этой проблемой.

Председатель правления явно не ожидал услышать ничего подобного, тем не менее, в его взгляде читался живой интерес.

Алекс сказал, что у него есть ряд дельных предложений, и спросил Питера (помня о необходимости использовать весь набор стилей по классификации «вопрос/указание»), на каком аспекте его деятельности он бы хотел остановиться подробнее. Питер предсказуемо выбрал управление временем.

Алекс предложил проанализировать их только что завершившееся 45-минутное обсуждение и выделить моменты, заслуживающие внимания в контексте повышения эффективности работы.

Они приступили к анализу, и Питер отметил, что ему, конечно, давно следовало попросить своего секретаря организовать систему хранения документации, тогда он не тратил бы попусту столько времени на поиски бумаг. Помимо этой, у них возникло

еще около двадцати идей на этот счет, каждая из которых была по-своему ценной.

Питер уже собирался поблагодарить Алекса за сеанс коучинга, когда тот все-таки решился затронуть один очень деликатный вопрос. Он знал, что Питер является сторонником политики «открытых дверей», и предполагал, что частые визиты коллег, которые так докучали ему в течение последних сорока пяти минут, были обычным явлением.

— И последнее, что я хотел бы обсудить с тобой, Питер: думаю, тебе следует попросить своего секретаря строже относиться к случайным посетителям. Уверен, что у тебя появилась бы масса свободного времени, если бы ты в каждую минуту пребывания в этом кабинете мог сконцентрироваться на чем-то одном. Например, только за последние сорок пять минут нас прервали раз пятнадцать. Я знаю, что ты приверженец политики «открытых дверей», но эту дверь достаточно лишь приоткрыть, ее необязательно распахивать настежь!

— Понимаешь, Алекс, я хочу, чтобы люди знали, что при необходимости они всегда могут обратиться ко мне.

— Да, но зато у всех тех, кто приходит сюда для обсуждения различных вопросов и, следовательно, испытывает то же, что и я сегодня, возникает желание поквитаться за потерянное время, то есть ворваться к тебе в разгар очередного рабочего обсуждения.

Алекс осознал, что зашел слишком далеко, и с некоторым беспокойством ожидал реакции Питера.

Председатель правления, в свою очередь, даже и не пытался скрыть свое удивление: он и представить себе не мог, что его политика «открытых дверей» может привести к чему-то подобному. Все же он не пожелал отказываться от своих принципов.

Но и Алекс не собирался останавливаться на полпути:

— Ну хотя бы попробуй, Питер. Проведи эксперимент с ограничением доступа в твой кабинет, скажем, в течение недели. В конце концов, попытка — не пытка!

• • •

Питер прислушался к совету Алекса и провел такой эксперимент. Результаты превзошли все его ожидания: никогда прежде у него не было столько свободного времени.

— Алекс, я хотел бы поблагодарить тебя за предоставленную обратную связь, — сказал Питер, едва переступив порог кабинета Алекса. — Политика «открытых дверей» была очень эффективной тридцать лет назад, когда я только основал эту компанию, но сейчас мы — крупная транснациональная корпорация... Ты был прав: дверь должна быть немного приоткрыта, но не распахнута настежь. Да, еще я хочу сказать, что твои замечания подвигли меня на пересмотр ряда других методов работы.

«Хороший парень этот Алекс», — подумал председатель правления, возвращаясь в свой кабинет.

КАК ПОДГОТОВИТЬ ПОЧВУ ДЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ БОССУ

Процесс предоставления обратной связи боссу ничем не отличается от процесса предоставления обратной связи подчиненному либо коллеге, но в первом случае вам следует предварительно заручиться согласием «подопечного».

- Большинство людей ценят конструктивную, своевременную, толковую и деликатную обратную связь. Однако процесс предоставления обратной связи боссу иногда может показаться более сложным, нежели он есть на самом деле.
- Подготовить почву для предоставления обратной связи (т.е. создать соответствующую обстановку и наладить рабочие отношения с «подопечным») следует заблаговременно.

КАК ПРЕДЛОЖИТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

- «Вы хотели бы получить от меня обратную связь? Если да, то по каким аспектам вашей деятельности и в какой форме?»
- «У меня есть некоторые соображения относительно ваших методов работы, с которыми вам, несомненно, было бы полезно ознакомиться. Как вы представляете себе этот процесс ознакомления?»
- «По какому аспекту нашей совместной работы вы бы предпочли получить обратную связь?»
- «Я понимаю, что сейчас — не совсем подходящий момент для обратной связи, поскольку вы заняты/устали/перегружены работой. Как мы могли бы поступать в подобных случаях в дальнейшем?»

УПРАЖНЕНИЕ

Перед началом очередного этапа совместной работы согласуйте с вашим «боссом», в какой форме вам следует предоставить ему обратную связь.

ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ НАСТАВНИК

В которой Алекс обнаруживает, что он — наставник

По завершению ежегодного общего собрания акционеров Алекс вздохнул с облегчением: теперь все хлопоты, связанные с этим мероприятием, остались позади, и можно было снова посвятить себя вопросам долгосрочного развития компании, в том числе кадровой политике. Совещание менеджеров высшего звена близилось к завершению: участники (среди которых был и Алекс) уже обсудили кандидатуры потенциальных сотрудников компании, и теперь настало время голосования. Все, кто считал, что Дональд — достойный кандидат на заполнение открывшейся вакансии, должны были проголосовать поднятием руки. Решение было принято единогласно: против кандидатуры Дональда не возражал никто.

Дональд обладал огромным потенциалом, он стал просто находкой для компании. Да, в его стиле были некоторые шероховатости, но они, по мнению Алекса, легко устранимы. Как и сам Алекс четырьмя годами ранее, Дональд начнет свое продвижение по карьерной лестнице с должности менеджера по вопросам стратегического планирования.



Через месяц Алекс был назначен официальным наставником Дональда в рамках новой программы компании. Поскольку мало кто в компании имел четкое представление о том, чем конкретно должен заниматься наставник, помимо проведения с «наставляемым» краткой беседы ознакомительного характера во время ленча в столовой, Алекс в поисках ответа на этот вопрос решил обратиться к первоисточнику.

Он открыл толстый энциклопедический словарь:

«Наставник (ментор): руководитель, мудрый друг и советчик. В произведении Гомера «Одиссея» Ментор был старым другом Одиссея, которому тот поручил присматривать за своим домом и сыном Телемаком. Богиня Минерва приняла облик Ментора, чтоб помочь Телемаху, когда он в поисках Одиссея отправился из Итаки в Троию».

«Ну и как же стать этим руководителем, мудрым другом и советчиком? — спросил себя Алекс. — Прямо божество какое-то».

В течение последующих месяцев Алекс пришел к выводу, что наставник — практически тот же коуч. Во-первых, время от времени возникала необходимость поднять моральный дух подопечного — и тут Алексу пригодились навыки мотивации, которыми он овладел на ранних этапах своей карьеры. Иногда Алекс просто заводил с Дональдом разговоры «за жизнь» и учил не заикливаться на сиюминутных проблемах, а рассматривать свою работу и жизнь в более широком контексте.

Во-вторых, Алекс просто выступал в роли внимательного слушателя. Он знал, что Дональду в таких случаях не требуется его помощь, он не горит желанием «официально заявлять» о своей проблеме. Его подопечному просто необходимо было выговориться, излить душу тому, кто хорошо его знает и внимательно выслушает.

Иногда ситуация все-таки требовала более активного участия Алекса, и тогда они вместе с Дональдом рассматривали возможные варианты. В ходе таких обсуждений, как правило, основной акцент делался на общих вопросах, связанных с карьерой молодого сотрудника, а не на конкретных проблемах, как это обычно бывает в ходе сеанса коучинга.

Частенько Алекс выступал для Дональда в роли источника полезной информации, которую тот вряд ли мог получить где-либо еще — например, знакомил с основными принципами стратегии компании на рынках Восточной Азии или пояснял, каким образом Дональд может использовать неплохое знание манда-

ринского диалекта китайского языка для ускорения продвижения по карьерной лестнице.

Наконец, случались ситуации, когда только Алекс мог разъяснить Дональду, что «не помешает» внести определенные изменения в стиль одежды. Было время, когда Дональд взял себе в привычку ходить на работу в зеленом костюме, розовой рубашке и коричневых туфлях. Конечно, это не противоречило политике компании, но и не приветствовалось. Прямо сказать ему об этом никто не решался, и только Алекс, будучи наставником Дональда, обладал, если хотите, моральным правом делать такие замечания своему подопечному.

Алекс научился избегать определенных действий, которые, как может показаться на первый взгляд, входят в спектр функций наставника. Так, он перестал при каждом удобном случае вмешиваться в работу подопечного со своими «ценными» советами. Иногда он просто не владел полной информацией по конкретной проблеме, а потому не имел четкого представления о том, каким может быть верное решение. В таких случаях он стимулировал Дональда на обдумывание возможных вариантов, направляя его мысли в верное русло, как заботливый родитель помогает ребенку самому найти решение проблемы, а не упорно подталкивает к нему своими советами, больше похожими на указания.

Алекс также старался избегать роли «спасателя». Он знал, что если будет сам решать за Дональда его проблемы, то это ни к чему хорошему не приведет, его подопечный должен учиться самостоятельно принимать решения. Как-то у Дональда возникли серьезные разногласия с его боссом, который был близким другом Алекса. Конечно, Алекс запросто мог поговорить с другом и таким образом сгладить острые углы, но он не поддавался этому соблазну, поскольку понимал, что Дональд почерпнет для себя гораздо больше, если самостоятельно найдет решение этой проблемы. Кроме того, в следующий раз Дональд будет знать, что надо предпринять, и ему не придется прибегать к чьей-либо помощи.



Однажды Алекс размышлял о своей роли наставника Дональда. На это у него уходило совсем немного времени, ведь

у него были и другие заботы. Он пришел к выводу, что эта роль, конечно, несет определенные преимущества (они были упомянуты в статье Сары «Мифы о коучинге»), но не более.

Алекс уже мысленно закрыл эту тему и переключился на более насущные вопросы, как вдруг, будто из-под земли, перед ним вырос Дональд.

— Алекс, я ведь так и не поблагодарил тебя за все предоставленные мне советы и рекомендации. Хочу сказать, что я очень ценю все то, что ты сделал для меня. Твои советы даже помогли мне наладить отношения с моей девушкой. Кстати, она — дочь председателя правления нашей компании, и скоро мы собираемся пожениться. Мой будущий тесть уже знает, какой ты классный парень.

«Да, — подумал Алекс. — Все же есть справедливость в этом мире».



Алекс навел порядок на своем письменном столе и, уходя, прихватил с собой диктофон — на случай, если у него во время отпуска вдруг возникнут какие-нибудь интересные идеи. Он уже сделал все необходимые приготовления для предстоящего собрания Совета директоров, которое состоится во время его отпуска.

Осталось только заехать в офис авиакомпании за билетом на самолет, который доставит его на берег Эгейского моря.

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ НАСТАВНИКУ

Функции наставника и коуча очень схожи, единственное существенное различие между ними — это то, что коуч основное внимание уделяет совершенствованию профессиональных навыков подопечного, чтобы тот в дальнейшем мог успешно выполнять конкретные задачи, тогда как наставник рассматривает расширенный спектр аспектов деятельности своего подопечного. Наставник, как правило, сотрудничает с подопечным в течение более длительного времени, а также консультирует его по более широкому кругу вопросов, нежели коуч.

Роль наставника зависит от конкретных обстоятельств. Это может быть, к примеру, *«официальный»* наставник — если в компании действует специальная программа адаптации новичков, либо же наставник, которого связывают с подчиненным дружеские отношения, и который дает ему различные советы и рекомендации на протяжении значительного периода своей карьеры. Помимо этих *«крайних точек»*, существует множество других типов отношений *«наставник - подчиненный»*.

Однако какой бы ролью ни был наделен наставник, он, как правило, предоставляет своему подопечному все либо большинство из семи видов поддержки, изложенных на следующей странице.

СЕМЬ ВИДОВ ПОДДЕРЖКИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМОЙ НАСТАВНИКОМ

<i>Вид поддержки</i>	<i>Как предоставляется</i>
1. Поднимать моральный дух подопечного	См. главу 12
2. Выслушать подопечного, когда у него возникла проблема; определить, что конкретно его тревожит, обсудить с ним эти моменты	Прежде всего, необходимо быть внимательным слушателем, и ни в коем случае не спешить с суждениями. Если есть такая возможность, проанализируйте варианты решения проблемы
3. При необходимости предоставлять полезную информацию	См. главу 5. Наставники также являются своего рода источниками «привилегированной» информации
4. Стимулировать подопечного к обдумыванию возможных вариантов	См. главу 6
5. Делегировать задачи и полномочия	См. главу 10
6. Бороться с проявлениями негативного поведения	См. главу 5
7. Быть для подопечного «образцом для подражания»	Наглядно демонстрировать свое мастерство в процессе работы, чтобы подопечный смог эффективнее перенимать его

Подробнее о наставничестве можно прочитать в работе Gordon Shea Mentoring

УПРАЖНЕНИЕ

Проанализируйте эффективность вашей работы как наставника. Сопоставьте вашу оценку различных ситуаций с мнением ваших подопечных.



До внезапного появления коуча молодой да Винчи считал, что эта работа — все-таки не для него

Эффект от коучинга может превысить самые смелые ожидания

РАЗМЫШЛЕНИЯ О КОУЧИНГЕ: ИТОГИ

*В которой Алекс резюмирует свои
соображения о коучинге*

...Полулежа в шезлонге у кромки бассейна, Алекс снова посмотрел на спокойные воды Эгейского моря. Он вставил новую кассету в диктофон, работавший уже несколько часов. «Да, все это так, — подумал он. — Но все-таки как же действует великий коуч, если абстрагироваться от всех этих методик?»

Он сделал паузу, чтоб собраться с мыслями, затем долил в бокал немного местного вина, покрыл себя тонким слоем солнцезащитного крема и продолжил монолог.



А теперь самое время познакомиться с рабочим определением понятия «коучинг» и выделить навыки и действия, которыми характеризуется хороший коуч. Большинство коучей с успехом применяют свои навыки и в повседневной жизни.

Коучинг призван повысить эффективность работы и усовершенствовать профессиональные навыки тех, кто работаете вами. Коучинг подразумевает не только предоставление обратной связи, но и мотивирование, использование силы вопроса и подбор стиля управления в зависимости от степени готовности подопечного к выполнению той или иной задачи. В основе коучинга лежит стремление помочь другим развивать свои профессиональные качества посредством динамичного общения, коучинг не имеет ничего общего с односторонним потоком указаний и инструкций.

На следующей странице представлен типовой «план действий» великого коуча в работе. Давайте проанализируем их по порядку.

«План действий» коуча

1. Введение контекста
 - Определите уровень квалификации и мотивации
 - Согласуйте подход
 - Налаживайте доверительные отношения
 - Мотивируйте подопечного
2. Занятия коучингом
 - Используйте модель «GROW» (20-60 мин.)
 - Предоставляйте обратную связь (часто и толково, 5-10 мин.)
 - Не скупитесь на положительные отзывы (часто, но только тогда, когда подопечный этого действительно заслуживает, до 2 мин.)
 - Подкрепляйте сказанное конкретными примерами
3. Завершение периода коучинга
 - Стимулируйте подопечного к обдумыванию услышанного и увиденного
 - Добивайтесь от него обратной связи
 - Согласуйте последующие шаги

1. *Введение контекста* — очень важный момент. Бывает так, что мы с головой погружаемся в предоставление обратной связи, забывая предупредить об этом подопечного. При этом у него может сложиться впечатление, что коучу вдруг захотелось «оценить» его действия, и, естественно, он воспринимает в штыки все высказанные идеи, хотя при правильной постановке вопроса наверняка принял бы большинство из них к сведению.

Поэтому хорошие коучи всегда заблаговременно разъясняют подопечному контекст предстоящего обсуждения.

Следовательно, коучу необходимо подготовить почву для предстоящих занятий коучингом — особенно если он к тому же является боссом подопечного.

Такая подготовка предусматривает

- *Определение уровня квалификации и мотивации* подопечного для выполнения поставленной перед ним задачи (См. матрицу «квалификация/желание»).
- *Согласование подхода к коучингу.* Матрица «квалификация/желание» поможет вам определиться с характером стиля коучинга, который следует применить: инструктирование, направление, стимулирование либо делегирование. Однако с подопечным стоит согласовать и детали: как часто вы будете предоставлять ему обратную связь? Какой будет структура сеансов коучинга? Каким образом подопечный должен будет готовиться к сеансам коучинга? Вам также следует осведомиться у подопечного, в какой форме он предпочитает получать информацию: письменной (основные моменты сеанса фиксируются на бумаге), устной, визуальной (информация преподносится в виде таблиц и цифр) либо практической (подопечный работает в связке с вами и перенимает профессиональные навыки).
- *Налаживание доверительных отношений между коучем и подопечным.* Коучинг будет по-настоящему эффективным только тогда, когда подопечный доверяет коучу.

Как ввести контекст для коучинга

1. Действия потенциального «подопечного»:
 - Обращаясь к боссу: «Я работаю над развитием своих профессиональных навыков в [направление деятельности]. Я был бы вам очень благодарен, если бы вы выделили время для занятий коучингом со мной в ходе работы над нашим следующим проектом. Вы ничего не имеете против этого? Когда мы можем обсудить детали?»
 - Обращаясь к коллеге: «Я всегда считал, что ты — настоящий мастер своего дела в [направление деятельности]. Я также хотел бы усовершенствовать свои навыки в этой сфере. Ты не мог бы позаниматься со мной коучингом в течение нескольких следующих месяцев? Возможно, мы могли бы посвящать этому минут тридцать каждую пятницу во второй половине дня/в обеденный перерыв/после завершения рабочего дня?»
 - Обращаясь к сотруднику, стоящему ниже вас в таблице о рангах: «Я хотел бы получить от тебя обратную связь и выслушать твои предложения относительно [сфера деятельности]. Даже если ты считаешь, что уровень моих знаний в этой сфере достаточно высок, мне важно, чтобы ты поделился со мной своими соображениями. Ты можешь делать это тогда, когда посчитаешь нужным, я всегда рад получить от тебя дельный совет».
2. Действия потенциального коуча — см. главы 5 и 6.

Иногда доверительные отношения уже установились на момент проведения первого сеанса коучинга (если коуч и подопечный хорошо знают друг друга), а иногда коучу приходится их налаживать. Наиболее действенный способ налаживания доверительных отношений — рассказать подопечному о своих сильных и слабых сторонах, а также интересные случаи из биографии. Например, вы можете ознакомить подопечного с оценкой результатов вашей работы за определенный период времени либо же поведать о том, с какими трудностями вы сталкивались в прошлом.

- *Мотивирование подопечного.* Вам известно, что положительно воздействует на уровень мотивации тех, с кем вы работаете? Проведите такой эксперимент: раздайте вашим коллегам по копии Приложения 5 этой книги (предварительно вы можете по своему усмотрению исключить из этого списка некоторые пункты), предложите заполнить анкету и после иницируйте обсуждение результатов. Вы наверняка будете удивлены тем, насколько они отличаются. В основе эффективного мотивирования лежат два момента: во-первых, вы должны точно знать, что стимулирует подопечного к работе, иными словами, что побуждает его каждое утро приходить на работу; во-вторых, обязательно нужно изложить подопечному ваше видение, насколько он может повысить (с помощью коуча, разумеется) эффективность своей работы, и помочь ему обрести уверенность в собственных силах.

2. *Занятия коучингом.* Как только контекст доведен до сведения подопечного и согласован с ним, можно приступать непосредственно к занятиям. К этому моменту вы уже оговорили, как часто такие обсуждения будут происходить и сколько они будут длиться. В ходе таких занятий вы, вероятнее всего, будете использовать четыре типа взаимодействия с подопечным:

- *Продолжительные сеансы коучинга (20 — 60 мин.) с применением модели «GROW».* Если вы будете заниматься коучингом с подопечным в течение двух-трех месяцев, вам, вероятно, стоит провести в общей сложности три таких сеанса — в самом начале вашего сотрудничества, спустя несколько не-

дель (для подведения промежуточных итогов) и по завершению периода коучинга. Постарайтесь по возможности варьировать время, уделяемое целям, реалиям, вариантам и итогам — так вы сможете максимально эффективно использовать каждую минуту, проведенную с подопечным.

- *Непродолжительные обсуждения (5–10 мин.), в ходе которых вы предоставляете подопечному обратную связь по его конкретным действиям, которые вы наблюдали лично.*
- *Минута (или немного больше), в течение которой вы даете положительные отзывы о проделанной подопечным работе (разумеется, если он их заслужил).* Большинство подопечных, что называется, пропускают такие отзывы мимо ушей. Почему? — спросите вы. Да потому что он, считая их простой формальностью, напряженно ожидает неизбежного «но...», которое обычно следует за похвалой и предваряет серию соображений о том, как следует действовать подопечному, чтобы добиться более высоких результатов. Последний будет внимательнее прислушиваться к вашим замечаниям и вообще больше доверять вам, если получит не формальные, а объективные положительные отзывы.
- *Наглядная иллюстрация* примерами того, каким образом подопечный может совершенствовать свои профессиональные навыки. Вы можете просто продемонстрировать ему, как нужно выполнять то или иное задание, а можете предложить осваивать те или иные навыки путем сотрудничества с вами. Например, если перед вами стоит задача обучить подопечного эффективному управлению ходом совещания, вы можете пригласить его на одно из совещаний, которые сами будете проводить, и попросить его внимательно понаблюдать за тем, как вы управляете его ходом. После спросите у него, что конкретно он почерпнул для себя и что он сам сделал бы по-другому (можете даже попросить подопечного предоставить вам обратную связь по вашим действиям).

Либо же вы можете сотрудничать с подопечным — т.е. поработать вместе с ним конкретное задание. Например, если пе-

ред подопечным стоит задача углубленно проанализировать данные исследования состояния рынков, можете провести такую работу по отдельным видам данных вместе с ним — с тем, чтобы подопечный получил четкое представление о том, как проводить углубленный анализ.

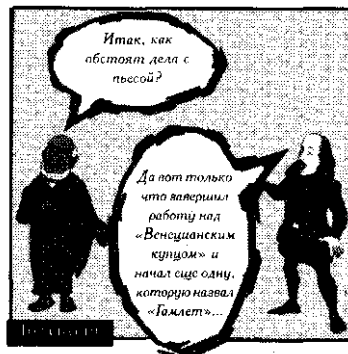
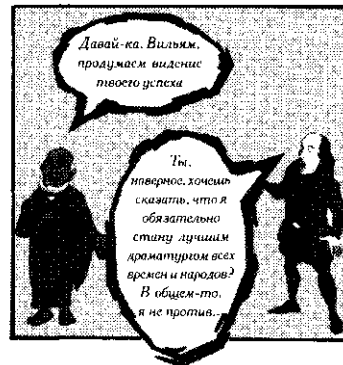
Понятно, что иллюстрировать слова конкретными действиями вы сможете лишь в том случае, если сами хорошо владеете теми навыками, которые хотите развить у подопечного. Если же вам недостает практических знаний в какой-либо сфере деятельности, можете порекомендовать ему вашего коллегу в качестве «модели для подражания».

В процессе взаимодействия с подопечным используйте весь набор методики приемов коучинга: спектр стилей «вопрос/указание», модель «GROW», коучинг, ориентированный на достижение быстрого эффекта, обратную связь, мотивирование и др.

3. *Завершение периода коучинга.* Вас наверняка не радует перспектива постепенного угасания ваших рабочих отношений с подопечным. Характер процесса завершения периода коучинга во многом определяется тем, будет ли подопечный в дальнейшем работать в одной команде с вами или будет ли он поддерживать с вами отношения.

- Как бы там ни было, любой процесс завершения периода коучинга должен включать в себя три этапа:
- Обдумывание. Это очень важный аспект коучинга, который лежит в основе процесса обучения большинства людей (подробнее см. работу Schon. *Educating the Reflective Practitioner*). Стимулируйте подопечного к анализу и обдумыванию того, что он узнал за последние несколько месяцев.
- Обратная связь для коуча. Ваш подопечный, вероятно, сможет предоставить вам резюмирующую обратную связь по вашему подходу к ведению сеансов коучинга даже в том случае, если ему никогда прежде не доводилось этого делать.

Как передать свое видение успеха



Похвалы, стимулы и рекомендации могут оказаться бесполезными, если отсутствует главное — видение успеха

Обязательно попросите его об этой услуге, а также проанализируйте, что в ходе занятий коучингом выделали правильно, а что — не совсем.

- Последующие шаги. Определитесь с тем, что это будет — «до свидания» или «всего хорошего». Либо же — если, к примеру, вы занимались коучингом со своим партнером по теннису — просто пришло время поменяться ролями.



Алекс выключил диктофон, встал и потянулся. Он снова бросил взгляд на темную гладь Эгейского моря и пошел в дом — звонить своему секретарю в Лондон.

— Я пыталась дозвониться до вас всю вторую половину дня, — сказала она с плохо скрываемым укором. — Председатель правления хочет поговорить с вами.

Разговор с боссом длился около пяти минут. Наконец, Алекс положил трубку, и тут в комнату вошла его жена.

— Сара, у меня есть для тебя хорошие новости...

Приложения

- | | |
|--|-----|
| 1. Анкета для оценки действий коуча | 132 |
| 2. Планирование обратной связи | 133 |
| 3. Вопросы, которые рекомендуется задавать подопечному в рамках модели «GROW» | 134 |
| 4. Полезная информация по практическому применению матрицы «квалификация/желание» | 136 |
| 5. Упражнение, посвященное мотивации: какие факторы положительно влияют на уровень вашей мотивации | 138 |
| 6. Анкета оценки результатов работы команды | 140 |

Приложение!

*Анкета для оценки действий коуча
Ответьте на следующие вопросы сами
и попросите ответить ваших коллег.*

Сколько раз за последнюю неделю я...

1. Дал объективные положительные отзывы •
2. Предоставил конструктивную обратную связь •
3. Проверил уровень мотивации коллеги •
4. Воодушевил коллегу •
5. Просил предоставить мне обратную связь •
6. Сознательно делегировал задание коллеге •
7. Провел действительно эффективное внутрикмандное совещание •
8. Предоставил обратную связь боссу
9. Проверил «боевой дух» команды •
10. Выступил в роли наставника для коллеги, стоящего ниже меня в табели о рангах •

Сумма баллов

Сумма

- 1-3 Если вы — не затворник, то вам следует тщательно изучить эту книгу и неукоснительно следовать содержащимся в ней рекомендациям
- 4-6 Взяв на вооружение несколько дельных советов из этой книги, вы сможете значительно повысить эффективность своей работы
- 7-8 Вы уже практически коуч экстракласса
- 9-10 Отдайте эту книгу другому — тому, кто действительно нуждается в ней

Направления, в которых мне следует серьезно поработать над собой:

- 1
- 2
- 3

Приложение 2

Планирование обратной связи

*Три сотрудника, которым я мог бы
предоставить эффективную обратную связь*

1 2 3

*Дополнительная информация, которую мне
необходимо получить*

--	--	--

Когда я буду предоставлять обратную связь

--	--	--

Приложение 3

Вопросы, которые рекомендуется задавать подопечному в рамках модели «GROW»

Цель

- Что бы ты хотел обсудить?
- Чего бы ты хотел достичь?
- Что бы ты хотел почерпнуть из этого сеанса?
- Как ты считаешь, что должно произойти в рамках этого сеанса, чтобы появилось ощущение, что ты провел это время с пользой?
- Если бы я сейчас мог выполнить одно твое желание, имеющее отношение к тому, чем мы сейчас занимаемся, каким бы оно было?
- Что бы ты хотел изменить по завершению этого сеанса?
- Что из того, что происходит в данный момент, ты предпочел бы не наблюдать, и что из того, что не происходит в данный момент, ты хотел бы наблюдать?
- Каким ты представляешь себе результат этого сеанса/обсуждения/процесса общения?
- Реален ли он?
- Сможем ли мы его достичь за имеющееся в нашем распоряжении время?
- Какой результат ты будешь считать очень хорошим?

Реалии

- Что происходит в данный момент?
- Какие у тебя есть основания считать, что это действительно происходит?
- Когда это случается?
- Как часто это происходит? Опиши как можно точнее, если можешь.
- Какой эффект это оказывает?
- Почему ты уверен (на каком основании), что дело обстоит именно так?
- Есть ли иные факторы, имеющие к этому отношение?
- Имеет ли кто-нибудь еще к этому отношение?
- Что ты сам думаешь обо всем этом?
- Что ты предпринял в связи с этим?

Варианты

- Что ты можешь сделать, чтобы изменить ситуацию?
- Какие у тебя есть альтернативы этому подходу?
- Расскажи, какие ты видишь возможности для конкретных действий, не анализируя, насколько они осуществимы.
- Какой подход/действия ты применял в подобных обстоятельствах?
- Кто мог бы помочь в этой ситуации?
- Хотел бы ты выслушать мои соображения по этому поводу?
- Каким вариантам ты отдаешь предпочтение?
- Каковы преимущества и скрытые недостатки этих вариантов?
- Какие варианты представляют для тебя определенный интерес?
- Оцени по десятибалльной шкале степень своей заинтересованности в каждом из вариантов.
- Какой вариант ты бы хотел выбрать для осуществления на практике?

Итоги

- Каковы будут следующие шаги?
- Когда конкретно ты предпримешь их?
- С какими препятствиями ты можешь столкнуться?
- Чувствуешь ли ты необходимость делать записи о предпринимаемых тобою шагах в дневнике?
- В поддержке какого характера ты нуждаешься?
- Как и когда ты собираешься заручиться такой поддержкой?

*Приложение 4***Полезная информация по практическому применению матрицы «квалификация/желания»*****Инструктирование (низкая квалификация — низкая мотивация)***

- Вначале мотивируйте подопечного:
 - четко сформулируйте задачу
 - определите возможные пути мотивирования
 - продумайте с подопечным видение его успеха
- Затем совершенствуйте его профессиональные навыки:
 - структурируйте задачи для «быстрых побед»
 - занимайтесь коучингом и профессиональной подготовкой подопечного
- Следите за тем, чтоб подопечный не утратил мотивацию:
 - часто предоставляйте обратную связь
 - хвалите и обучайте подопечного
- Осуществляйте жесткий контроль над его действиями, устанавливая четкие «правила игры» и сроки

Направление (низкая квалификация — высокая мотивация)

- Изначально уделяйте достаточно времени:
 - коучингу и профессиональной подготовке
 - ответам на интересующие подопечного вопросы и разъяснениям
- Создайте такие условия для подопечного, при которых он не будет бояться совершить ошибку
- По мере достижения подопечным определенных результатов контроль над его действиями можно постепенно ослабить

Стимулирование [высокая квалификация — низкая мотивация]

- Выявите причину отсутствия должной мотивации — например, личные факторы/характер задания/стиль управления
- Мотивируйте подопечного (см. главу 12)
- Отслеживайте его действия и предоставляйте ему обратную связь.

Делегирование (высокая квалификация - высокая мотивация)

- Не загоняйте подопечного в какие-либо рамки:
 - ставьте перед ним цели, а не указывайте, какие методы применять
 - хвалите его, ни в коем случае не оставляйте его успехи без внимания
- Предоставьте подопечному возможность взять на себя ответственность:
 - дайте ему возможность самому принимать решения
 - интересуйтесь его мнением по тому или иному вопросу
- Не бойтесь рисковать:
 - поручайте подопечному более серьезные задания
 - не слишком опекайте его.

Приложение 5

Упражнение, посвященное мотивации: какие факторы положительно влияют на уровень вашей мотивации

Попросите членов вашей команды заполнить эту таблицу и поделиться результатами друг с другом.

<i>Фактор</i>	<i>Значимость фактора*</i>	<i>Удовлетворенность на данный момент*</i>
1. Менеджер проявляет заботу о вас как о человеке		
2. Круг полномочий		
3. Хорошие личные отношения с менеджером		
4. Решительность менеджера		
5. Примеры, приводимые менеджером		
6. Участие в планировании собственной работы		
7. Признание ваших усилий		
8. Делегирование вам заданий и полномочий		
9. Продвижение по служебной лестнице		
10. Контакт с клиентами		
11. Зарботная плата		
12. Ваши отношения с коллегами		
13. Похвала		
14. Достижение поставленных целей		
15. Удовлетворение работой		
16. Условия работы		
17. Ответственность за определенные направления работы		

*По четырехбалльной шкале.

<i>Фактор</i>	<i>Значимость фактора*</i>	<i>Удовлетворенность на данный момент*</i>
18. Работа в условиях психологического давления 19. Конкурентная атмосфера 20. Перспективы в плане карьеры 21. Конструктивные обратная связь и коучинг 22. Социальные гарантии 23. Результат выполненной работы 24. Выполнение комплексного анализа 25. Структура и процессы в компании 26. Название вашей должности 27. Степень контроля 28. Социальные функции 29. Подробные рекомендации по способу выполнения заданий 30. Работа в команде 31. Получение четкого представления о целях 32. Возможность посещения совещаний на более высоком уровне 33. Необходимость приходить на работу рано утром 34. Возможность уходить домой после работы только поздно вечером 35. Другие (конкретизируйте)		

*По четырехбалльной шкале.

Приложение 6

Анкета оценки результатов работы команды

Попросите членов вашей команды заполнить эту анкету и обсудить полученные результаты.

<i>Цель</i>	<i>Показатель</i>	<i>Оценка (по четырёхбалльной шкале)</i>	<i>Предложения по повышению эффективности командной работы</i>
Значимая конечная цель	1. Все члены команды осознают, что проект осуществляется для достижения определенной цели, и имеют четкое представление о его важности		
Высокие показатели эффективности командной работы	2. Команда эффективно работает, чтобы добиться запланированных результатов		
Подход к работе	3. Все члены команды вносят свой вклад в «реальную работу» по проекту и выполняют конкретные функции Л. Все члены команды предоставляют друг другу полноценную и своевременную обратную связь 5. В команде не прослеживается какой-либо иерархичности (т.е. все члены команды осознают, что их вклад должным образом оценивается)		
Дополнительные навыки	6. Члены команды получают возможность развивать определенный набор профессиональных качеств		
Общая ответственность	7. Все члены команды осознают важность достижения, прежде всего, командных целей, и именно это, а не индивидуальный вклад каждого, ставится во главу угла 8. Члены команды оказывают разного рода поддержку друг другу. Каждый член команды чувствует, что он несет ответственность за результаты работы команды 9. Команда предоставляет соответствующие возможности и поддержку своим членам для достижения индивидуальных целей		
Наблюдения общего характера	10. В команде ощущается «боевой дух» 11. У всех членов команды высокий уровень мотивации		

Б И Б Л И О Г Р А Ф И Я

КОУЧИНГ

- Blanchard K., Johnson S. *The One Minute Manager*. — London: HarperCollins, 1983.
- Бланшар К., Джонсон С. *Одноминутный менеджер: Самые практичные техники менеджмента*. — Минск: Поппури, 2001. *Своеобразный «вводный курс» в основы коучинга и обратной связи*
- Bone D. *Practical Guide to Effective Listening*. — London: Kogan Page, 1991. *Краткое всеохватывающее пособие о том, как важно уметь выслушать собеседника*
- Buckley R., Caple J. *One-to-One Training & Coaching Skills*. — London: Kogan Page, 1991. *Краткое пособие по коучингу в деловой среде*
- Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor*. — London: Institute of Personnel Management, 1991. *Полезное пособие, содержащее рекомендации по всестороннему анализу возможных последствий коучинга в рамках вашей компании*
- Evered R., Selman J. *Coaching & the Art of Management*. — *Organisational Dynamics* 182, 1989. — P. 16-32. *Небольшая статья информативного характера о роли коуча*
- Gallway T. *The Inner Game of Golf*. — London: Jonathan Cape, 1975.
- Gallway T. *The Inner Game of Tennis*. — London: Jonathan Cape, 1975.
- Gallway T., Kriegel B. *Inner Skiing*. — London: Jonathan Cape, 1975. *Введение в философию коучинга, его основные принципы и технику эффективного вопроса, в котором проводятся параллели с миром спорта*
- Meggison D., Baydell T. *A Manager's Guide to Coaching*. — London: British Association for Commercial & Industrial Education, 1979. *Рассматриваются основные моменты коучинга*
- Mink O., Owen KQ., Mink BP. *Developing High Performance People: The Art of Coaching*. — Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993. *Дается подробное описание коучинга, его методик и приемов*

- Parsloe E. *Coaching, Mentoring and assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. — London: Kogan Page, 1992.
Полезное пособие для тех, кто занимается коучингом
- Shea G. *Mentoring*. — London: Kogan Page, 1992.
Руководство для начинающих наставников
- Whitmore J. *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. — London: Nicholas Brealey, 1994.
Отличное пособие для развития навыков коучинга

ПСИХОЛОГИЯ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

- Board R. *Counselling Skills*. — London: Wildwood House, 1987.
Практическое пособие по формированию навыков консультирования для менеджера
- Garfield C. *Peak Performance*. — New York: Warner Books, 1984.
Исследование взаимосвязи психологического состояния и результатов спортсмена
- Gibb JR. *Trust: A New View of Personal & Organisational Development*. — Los Angeles: Guild of Tutors Press, 1978.
Одна из первых книг, посвященных работе с группой в компаниях
- Harris T. *I'm OK. You're OK: A Practical Guide to Transactional Analysis*. — New York: Harper & Row, 1969.
Уникальная в своем роде книга, анализирующая все моменты заключения сделок между деловыми партнерами
- Keirsey D., Bates M. *Please Understand Me: Character & Temperament Types*. — Del Mar (California): Prometheus Nemesis Book Company, 1984.
Введение в индикатор типологии личности Майерс-Бриггс
- Whitmore D. *Psychosynthesis Counselling in Action*. — London: Sage Publications Limited, 1991.
Методики и примеры психосинтеза доктора Роберта Ассагиоли

ОБУЧЕНИЕ

- Arguris C. *Overcoming Organisational Defences: Facilitating Organisational Learning*. — Sydney: Allyn & Bacon, 1990.
Детальный анализ того, как социальные нормы и «научный» подход могут оказать прямо противоположный эффект на процессы обучения и общения

Brookfield S. *Understanding and Facilitating Adult Learning*. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
Рассматриваются специфические проблемы, связанные с обучением взрослых новым навыкам

ОБЩАЯ

Bandler R., Grindler J. *Frogs into Princes*. — Moab (Utah): f?eai People Press, 1979.

Введение в принципы нейролингвистического программирования, применяемые в повседневной жизни

Bennis W. *On Becoming a Leader*. — Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

Книга о том, как стать настоящим лидером, автор — «практикующий» лидер команды и ученый, исследующий поведение людей

Covey SR. *The Seven Habits of Highly Effective People*. — London: Simon & Schuster. 1992.

Ценное пособие о том, как повысить эффективность своей работы

Hersey P., Blanchard K. *Situational Leadership: A Summary*. — San Diego (California): University Associates, 1982.

Книга, содержащая рекомендации по развитию навыков менеджера

Hofstede G. *Cultures and Organisations*. — London: HarperCollins. 1991.

Влияние культуры на стиль управления и общения

Katzenbach J., Smith D. *The Wisdom of Teams*. — New York: HarperCollins, 1991.

Полезные советы о том, как создать команду единомышленников и наладить эффективную командную работу

Schon D. *Educating the Reflective Practitioner*. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987.

Роль размышлений и анализа происходящего в обучении профессионала

Глоссарий

AID — см. *Обратная связь*.

GROW — четырехэтапная модель, применяемая во время сеансов коучинга: G — Goals (цели), R — Reality (реалии), O — Options (варианты), W — Wrap-up (итоги):

- Коуч, как правило, задает вопросы и дает рекомендации на каждом из этапов этого процесса.
- Коуч должен уметь варьировать продолжительность каждого этапа во время сеанса.

Варианты (один из четырех этапов модели «GROW») — выработанные путем напряженного обдумывания идеи, которые помогут подопечному повысить эффективность своей работы в конкретном направлении деятельности.

Дао — Даоизм — практическая философия жизни, основные принципы которой сформулированы примерно две тысячи лет назад. Она утверждает, что абсолютно все явления взаимосвязаны, прямо или косвенно; что две противоположности являются не чем иным, как различными проявлениями одной и той же сущности: и что все перемены — результат постоянного взаимодействия «инь» и «янь», о чем говорит знакомый всем нам символ Д. Слово «дао» означает «путь» — то, каким образом происходит все в этой жизни. Применительно к коучингу Дао означает «мой естественный способ жизни и работы, при котором я черпаю энергию из динамичного взаимодействия с людьми и явлениями — в противоположность неразумной трате энергии на постоянное и неестественное движение «против течения». Если «инь» можно интерпретировать как «развитие навыков и способностей тех, кто работает под нашим началом», то «янь» — это «повышение эффективности нашей работы посредством делегирования полномочий тем, кому мы смогли совершенствоваться в профессиональном плане».

Делегирование (как стиль управления — см. матрицу «квалификация/желание») — рекомендуемый подход к управлению и коучингу сотрудников с высоким уровнем квалификации и мотивации для выполнения конкретного задания.

Инструктирование (как стиль управления — см. матрицу «квалификация/желание») — рекомендуемый подход к управлению и коучингу сотрудников с высоким уровнем квалификации и мотивации для выполнения конкретного задания.

Итоги (один из этапов модели «GROW») — действия подопечного, предпринимаемые им после очередного сеанса коучинга. Необходимо разработать четкий план действий.

осуществимый в согласованных временных рамках и отображающий все необходимые виды поддержки, предоставляемые третьей стороной.

Коучинг — методика используемая для повышения эффективности работы и совершенствования профессиональных навыков тех, кто работает с вами. Коучинг подразумевает не только предоставление обратной связи, но и мотивирование, использование силы вопроса и подбор стиля управления в зависимости от степени готовности подопечного к выполнению той или иной задачи. В основе коучинга лежит стремление помочь другим развивать свои навыки посредством динамичного общения; коучинг не имеет ничего общего с односторонним потоком указаний и инструкций.

Коучинг, ориентированный на достижение быстрого эффекта — методика коучинга, позволяющая помочь сотруднику решить его проблему в условиях ограниченного времени, например в течение 10-15 минут. Первый шаг — выработка четкого представления о желаемом результате. Затем обсуждаются возможные препятствия на пути к достижению такого результата и способы их устранения.

Матрица «квалификация/желание» — простой способ для менеджера либо коуча определить наиболее подходящий стиль управления, исходя из уровня квалификации и мотивации подопечного для выполнения конкретного задания. Четыре рекомендуемые стиля управления — *инструментирование, стимулирование, направление и делегирование*.

Мотивирование — важный аспект управления людьми и коучинга; существует множество факторов, положительно влияющих на уровень мотивации, но только некоторые из них являются релевантными для каждого конкретного индивидуума.

Направление (как стиль управления — см. матрицу «квалификация/желание») — рекомендуемый подход к управлению и коучингу сотрудников с низким уровнем квалификации, но высоким уровнем мотивации для выполнения конкретной задачи.

Наставник — роль, которая имеет много общего с ролью коуча, но подразумевает предоставление более широкого спектра консультативной поддержки — например, в плане развития карьеры, доступа к ценной информации и т.п.

Обратная связь — процесс обсуждения с подопечным: а) его недавних действий, б) эффекта от этих действий и в) в более широком значении этого термина — желаемых альтернативных результатов. Эти три шага легко запомнить, ис-

пользуя акроним «АШ» (А — Action (действие), I — Impact (эффект), D — Desired alternative outcomes (желаемые альтернативные результаты)).

Психологические барьеры коуча — нежелание заниматься коучингом в определенных ситуациях под различными, как правило, надуманными, предлогами. Например, «контролер» часто заявляет, что у него не хватает времени на занятия коучингом. Такой руководитель редко делегирует полномочия своим подчиненным и в итоге попадает в замкнутый круг «трудоголизма». Все же выход из такой ситуации существует, и не один.

Реалии (один из четырех этапов модели «GROW») — факты, приводимые коучем либо самим подопечным, свидетельствующие о том, насколько эффективно подопечный выполнил то или иное задание.

Стимулирование (как стиль управления — см. матрицу «квалификация/желание») — рекомендуемый подход к управлению и коучингу сотрудников с высоким уровнем квалификации, но низким уровнем мотивации для выполнения конкретного задания.

Цели (один из этапов модели «GROW») — цели конкретного сеанса коучинга в контексте долгосрочных целей профессионального развития подопечного.

Благодарности

Материал для этой книги я почерпнул из программы коучинга, применяемой в компании *McKinsey & Company* (Великобритания) в течение 1990-х годов. В процессе работы над предыдущей версией этой книги, посвященной данной программе коучинга, мне очень помогли многие мои коллеги по компании, а особенно Сандра Чараламбус, Хэмфри Коббольд, Кейт Грассинг, Эндрю Гловер, Джудит Хэйзлвуд, Джулиан Сиворд, Фрэнсер Смит, Катрин Томас и Джим Вендлер.

Норман Сансон, исполнительный директор этой компании, заслуживает особой благодарности. Он не только разработал и внедрил указанную программу коучинга, но и предоставил множество примеров из своей практической деятельности. Я также очень благодарен всем тем, кто оказывал мне разного рода поддержку в ходе работы над этой книгой.

Бен Кэннон является главой консалтинговой фирмы *Alexander*, которая посредством коучинга помогает различным компаниям улучшить показатели деятельности и повысить эффективность работы отдельных сотрудников, команд или коллектива в целом. Сотрудники этой фирмы обучили методикам и приемам коучинга автора и его коллег, а сам Бен принимал участие в работе над отдельными главами этой книги, благодаря чему она и вышла столь живой и интересной. Питер Барнфорд, исполнительный директор *WH Smith*, любезно откликнулся на мою просьбу ознакомиться с материалом этой книги и высказал ряд ценных соображений, основываясь на своем богатом опыте в этой области.

Я также благодарен команде компании *McKinsey & Company*, которая занималась доработкой и «доводкой» этой книги: Порта Боус (директор *Communications Europe*) дала автору ряд полезных советов и оказала ему существенную моральную поддержку в ходе работы над книгой. Роберт Уайтинг (ответственный редактор) и Дебора Томас (редактор) придали повествованию связность и подкорректировали его. Кэррол Гарднер, Элисон Миллз и Стеф Сол творчески поработали над оформлением книги.

Наконец, я выражаю свою благодарность компании *Huggins* (я просто в восторге от ее остроумных рисунков, украсивших эту книгу), и Лусинде МакНейл (моему редактору): а также Мартину Лиу и Пенни Дэниэл, сотрудникам издательства *Profile Books*, которые принимали непосредственное участие в подготовке этой книги к печати и предоставили автору обратную связь в стиле великих коучей.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Анкета 131. 132

Д

Делегирование 137

Дефицит времени 137

Доверительные отношения 81

И

Иерархия 95

Индивидуализм 95

Инструктирование 36

Интраверт 53

К

Команда 100

оценка работы 140

Консенсус 95

Коуч 118

возможности 8

Коучинг 10. 121

Культурные различия 91

Л

Лидер нового типа 10

М

Майерс-Бриггс 52

Матрица «квалификация/
желание» 74. 131. 136

Ментор 115

Механизм самокоррекции 28

Мифы о коучинге 32

Многофункциональная команда
15

Модель GROW 47, 48

Мотивирование 43. 49.
103. 131. 134

Н

Направление 136

Наставник 114. 118

О

Обратная связь 25. 26

конструктивная 40

плохая 41

предоставление 37, 113

хорошая 41

Оценка работы подопечного 38

П

Преодоление сопротивления
83

Процедура обратной связи 28

Психологические барьеры 59

Психотип 52

Р

Рынок труда

структура 15

С

Сеанс коучинга 48

Система AID 38

Совещание 97

Сопротивление
причины 82

Стили коучинга 22, 65. 77

Стиль управления 74

Стимулирование 137

У

Уровень

квалификации 73

мотивации 73

Ц

Циклы 89

Э

Экстраверт 53

Эффективность работы J J O

Научно-популярное издание

Макс Ландсберг

КОУЧИНГ

**Повышайте собственную эффективность,
мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете**

Ответственный редактор *И. Федосова*
Литературный редактор *Ж. Маркус*
Художественный редактор, верстка *И. Серeda*
Дизайн обложки *С. Лях*
Корректор *Ж. Маркус*

ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18, корп. 5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Подписано в печать с готовых диапозитивов 25.10.2004.

Формат 84x108^{1/32}- Печать офсетная.

Бум. офс. Усл. печ. л. 8,4.

Тираж 4100 экз. Заказ № 5151

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат*».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
109472, Москва, ул. Академика Скрябина, д. 21, этаж 2.
Тел./факс: (095) 378-84-74, 378-82-61, 745-89-16, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (095) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (095) 745-89-15, 780-58-34.
www.eksmo-kartc.ru e-mail: kanc@eksmo-sale.ru

**Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо» в Москве
в сети магазинов «Новый книжный»:**
Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12
(м. «Сухаревская», ТЦ «Садовая галерея»). Тел. 937-85-81.
Москва, ул. Ярцевская, 25 (м. «Молодежная», ТЦ «Трамплин»). Тел. 710-72-32.
Москва, ул. Декабристов, 12 (м. «Отрадное», ТЦ «Золотой Вавилон»). Тел. 745-85-94.
Москва, ул. Профсоюзная, 61 (м. «Калужская», ТЦ «Калужский»). Тел. 727-43-16.
Информация о других магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

ООО Дистрибьюторский центр «ЭКСМО-УКРАИНА». Киев, ул. Луговая, д. 9.
Тел. (044) 531-42-54, факс 419-97-49; e-mail: sale@eksmo.com.ua

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» в Санкт-Петербурге:

РДЦ СЗКО, Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82/83.

Сеть книжных магазинов «Буквоед»:

«Книжный супермаркет» на Загородном, д. 35. Тел. (812) 312-67-34
и «Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**Сеть магазинов «Книжный клуб «СНАРК» представляет самый широкий ассортимент книг
издательства «Эксмо». Информация о магазинах и книгах в Санкт-Петербурге по тел. 050.**

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» в Нижнем Новгороде:

РДЦ «Эксмо НН», г. Н. Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3. Тел. (8312) 72-36-70.

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» в Челябинске:

ООО «ИнтерСервис ЛТД», г. Челябинск, Свердловский тракт, д. 14. Тел. (3512) 21-35-16.