

*Дорогой Читатель!*



Искренне признателен, что вы взяли в руки книгу нашего издательства.

Наш замечательный коллектив с большим вниманием выбирает и готовит рукописи. Они вдохновляют человека на заботливое отношение к своей жизни, жизни близких и нашей любимой Родины. Суровые климатические условия и большие пространства России рождают смелых людей с чуткой душой — это идеал русского человека. Будем рады, если наши книги помогут вам стать таким человеком и укрепят ваши добродетели. Мы верим, что духовное стремление является прочным основанием для полноценной жизни. Возрождайте его в себе, поддерживайте в других. Именно эти усилия укрепляют и вдохновляют наши души на сострадание, заботу и поддержку ближнего и способствуют росту нашего личного и общественного благополучия.

Приглашаю Вас принять участие в деятельности  
Центра познания «Автор Жизни»: [www.av-z.ru](http://www.av-z.ru)

Искренне Ваш,  
Владелец Издательской группы «Весь»  
ПЕТР ЛИСОВСКИЙ

серия

## ДУХОВНАЯ ЭКОНОМИКА

Возможно, вы собираетесь открыть свое дело и не знаете, с чего начать? Или вы уже основали свой бизнес и теперь желаете научиться приемам и техникам эффективного руководителя? А может быть, хотите отточить навыки управления в бизнес-сфере?

В серии «Духовная экономика» представлены книги, в которых рассматриваются самые разные аспекты ведения бизнеса. Авторы — тренеры и консультанты с огромным опытом работы в сфере технологии бизнес-организации — познакомят вас с основными методами управления и научат техникам, позволяющим развить профессиональные навыки. Но главное — эти книги помогут вам встать на путь самосовершенствования. Путь, на котором вы сможете развивать духовные качества и при этом расти материально.

### **Книги серии:**

**Дж. Эггерт** «Записки экономиста о счастье, успехе, процветании»

**Дмитрий Федотов** «Становление предпринимателя.  
Искусство непривязанности»

**Дмитрий Федотов** «Становление предпринимателя. Сила намерения»

**Дмитрий Федотов** «Становление предпринимателя. Тайна победы»

**С. Купер** «Великолепный лидер: что знают, делают  
и говорят лучшие руководители»

**Дж. Старр** «Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем  
на своем рабочем месте»

**К. Вудс** «Блестящее начало: как заложить основы  
и начать управление блестящим бизнесом»

**Д. Кортен** «План создания новой экономики.  
От воображаемого богатства к реальному»

**Д. Миллер** «Блестящая идея: что надо знать, уметь и говорить,  
чтобы заставить ваши идеи успешно работать»

**Д. Миллер** «Великолепная команда: что нужно знать, делать  
и говорить для создания великолепной команды»

**С. Д'Суза** «Великолепный нетворкинг: что нужно знать, делать  
и говорить, чтобы построить блестящую сеть деловых контактов»

**А. Лайоннет** «Великолепный лайф-коучинг:  
10 вдохновенных шагов к изменению жизни»

**Р. Холл** «Великолепная маркетинг: что знают, делают  
и говорят лучшие маркетологи»

**Р. Холл** «Великолепная презентация: что нужно знать, уметь  
и делать, чтобы блестяще выступать на публике»

**Клонтц Т., Калер Р., Клонтц Б.** «Финансовая жизнь Эбенезера Скруджа.  
5 принципов, чтобы изменить свои отношения с деньгами»

---

Все книги издательства можно заказать по телефонам Интернет-магазинов:

8 800 100 05 56 (*Ozon.ru*)    8 800 555 08 63 (*Labirint.ru*)

8 800 333 07 082 (*Read.ru*)

**ДЛЯ РЕГИОНОВ ЗВОНКИ БЕСПЛАТНЫЕ!**

**Джули СТАРР**

# **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ КОУЧИНГ**

**КАК СТАТЬ БЛЕСТЯЩИМ  
КОУЧЕМ НА СВОЕМ  
РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

УДК 331.1 + 338.2  
ББК 65.9(2) 248  
С77



Защиту интеллектуальной собственности и прав  
ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЫ «ВЕСЬ» осуществляет  
агентство патентных поверенных «АРС-ПАТЕНТ»

**JULIE STARR**  
**«Brilliant Coaching.**  
**How to Be a Brilliant Coach in Your Workspace»**

Перевод с английского *Ю. В. Разживиной*  
Оформление обложки *М. А. Кима*

**Старр Дж.**  
С77 **Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте.** — СПб.: ИГ «Весь», 2011. — 144 с. — (*Духовная экономика*).  
ISBN 978-5-9573-2100-2

Коучинг, как способ обучения людей самостоятельному поиску знаний, применению их в жизни и достижению успеха, в последнее время приобрел большую популярность и стал необходим для каждого руководителя.

Эта книга посвящена отдельно взятой сфере применения искусства коучинга — коучингу на рабочем месте. Ее автор, Джули Старр, — тренер и консультант с более чем двадцатилетним опытом работы в области коучинга. Метод Старр, специально разработанный и испытанный в сфере бизнеса, основан на психологическом консультировании. Автор учит читателя находить взаимопонимание с собеседником и задавать эффективные вопросы, а также раскрывает принцип «концентрированного» внимания и — главное — показывает действие метода в самых распространенных «сценариях». Кроме того, в книге приведены упражнения, которые помогут вам закрепить полученные знания и в дальнейшем с успехом применять их на практике.

Благодаря этой книге, вы сможете по-новому взглянуть на знакомые ситуации, в которых принципы коучинга могут оказаться действительно полезными!

УДК 331.1 + 338.2  
ББК 65.9(2) 248

**Тематика: Психология/Практическая психология/  
Достижение успеха в работе и бизнесе**

Перевод книги «Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте», первое издание, опубликован по договоренности с Pearson Education Limited. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-9573-2100-2  
ISBN 978-0-273-72059-1 (англ.)

© Pearson Education Limited 2008  
© Издание на русском языке, оформление.  
ОАО «Издательская группа „Весь“», 2011

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| Об авторе .....   | 6          |
| Благодарности .....   | 7          |
| Введение .....  | 8          |
| <b>ЧАСТЬ 1. ОСОЗНАНИЕ</b> .....   | <b>13</b>  |
| <b>Глава 1.</b> Что такое коучинг .....   | 15         |
| <b>Глава 2.</b> Образ мышления коуча .....  | 26         |
| <b>Глава 3.</b> Как это ограничивает коучинговые способности .....                                  | 32         |
| <b>ЧАСТЬ 2. СПОСОБНОСТИ</b> .....   | <b>41</b>  |
| <b>Глава 4.</b> Создание взаимопонимания и взаимоотношений .....                                    | 44         |
| <b>Глава 5.</b> Сконцентрированное внимание .....   | 51         |
| <b>Глава 6.</b> Умение задавать эффективные вопросы .....   | 57         |
| <b>Глава 7.</b> Конструктивная обратная связь .....   | 68         |
| <b>ЧАСТЬ 3. ПРИМЕНЕНИЕ</b> .....  | <b>81</b>  |
| <b>Глава 8.</b> Офлайн: когда у коучируемого есть тема<br>для обсуждения или план действий .....    | 87         |
| <b>Глава 9.</b> Офлайн: когда у руководителя есть тема<br>для обсуждения или план действий .....    | 100        |
| <b>Глава 10.</b> Офлайн: когда тема для обсуждения есть<br>и у коучируемого, и у руководителя ..... | 116        |
| <b>Глава 11.</b> Онлайн: реакционный коучинг .....  | 126        |
| <b>ЧАСТЬ 4. ДЕЙСТВИЕ</b> .....  | <b>135</b> |
| <b>Глава 12.</b> Продолжение обучения .....   | 137        |

## ОБ АВТОРЕ

Джули Старр — тренер и консультант с более чем двадцатилетним опытом работы в области содействия изменениям в бизнесе. Ее методы, модели и подходы используются для развития выдающейся тренерской практики во всем мире. Основатель агентства «Starr Consulting», она занимается разработкой применения коучинговых методик, оказывающих влияние как на отдельную личность, так и на компанию в целом.

Джули Старр — автор «Руководства по коучингу» (*«The Coaching Manuals»*) (издательство «Prentice Hall», 2007), определяющего принципы и практику персонального коучинга. Наряду с регулярными выступлениями, Джули проводит консультации и тренинги для лидеров компаний в Великобритании, Европе и Соединенных Штатах Америки. Более подробную информацию вы можете найти на сайте [www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk).

# БЛАГОДАРНОСТИ

В развитии идей, изложенных в данной книге, участвовали многие. В частности, я хотела бы поблагодарить Брендона Бейса, Ричарда Бандлера, Фрэнка Дэниелса, Милтона Х. Эриксона, Майка Фрайера, Дэниела Гоулмана, Джона Гриндера и Экхарта Толле.

Я также хотела бы поблагодарить Хант Уэллс, незаменимого моего тренера по письменной речи в ходе подготовки данного текста.

## Дополнительные источники

Список рекомендуемой для чтения литературы и другие полезные источники вы можете найти на сайте [www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk).

# ВВЕДЕНИЕ

В последнее время коучинг — как способ обучения людей самостоятельному поиску знаний, применению их в жизни и достижению успеха — приобрел большую популярность. Коучинг довольно разнообразен — его принципы применимы в различной обстановке и различных ситуациях. Коучи обучают ораторскому и писательскому мастерству, существуют спортивные и финансовые коучи. Создается впечатление, что всякий раз, когда вам хочется добиться успеха в какой-либо сфере, рядом оказывается коуч, готовый прийти на помощь. Эта книга посвящена одной отдельно взятой сфере применения искусства коучинга — коучингу на рабочем месте. Данный вид коучинга, в частности, подразумевает помощь в продуктивной профессиональной самореализации или исполнении своей профессиональной роли, сопровождающейся развитием навыков и повышением знаний.

То, что вы выбрали данную книгу, может объясняться множеством причин. Возможно, вы желаете узнать, что такое коучинг, и хотите испытать его возможности на себе. Возможно, вы обладаете навыками, которые желаете развить, и вас интересуют приемы и техники, применимые на практике. Или же, быть может, коучинг соответствует тому, чем вы уже занимаетесь в настоящее время, или является частью того, чем вы намереваетесь заняться в будущем. Какими бы ни были ваши причины, я рада приветствовать вас. Ваша заинтересованность на руку всем нам, поскольку, когда вы станете лучшим коучем для окружающих, возрастет и ваша профессиональная отдача. Поэтому, дабы помочь вам извлечь максимум пользы из этой книги, давайте совершим краткий обзор ее структуры.

## О книге

Книга поделена на четыре части.

- Часть 1. Осознание.
- Часть 2. Способности.
- Часть 3. Применение.
- Часть 4. Действие.

Ниже рассказывается, как каждый из этих разделов поможет вам в изучении и самостоятельном применении искусства коучинга.



## Часть 1. Осознание: что такое коучинг, и как он работает

Первая часть этой книги объясняет, чем является коучинг в контексте компании или отдельного рабочего места. Вы найдете четкие определения того, чем является и чем не является коучинг. Мы также проанализируем, что означает роль руководителя или лидера, осуществляющего коучинг для своих подчиненных, и что для этого требуется в рамках нашего мышления. Возвращаясь к вашей роли, ситуации и стоящим перед вами задачам, мы поможем вам сформировать собственное мышление и решить, каким образом коучинг может быть полезен именно вам.

Я буду часто обращаться к вам так, как если бы вы уже являлись руководителем или лидером. Пожалуйста, не забываете, что вам вовсе не обязательно исполнять формальную роль руководителя для того, чтобы извлечь пользу из идей, изложенных в данной книге. Если на работе вы регулярно взаимодействуете с другими людьми, техники коучинга принесут вам несомненную пользу. Если же вам самим или вашим коллегам требуется работать лучше, сообразительнее и эффективнее, я уверена, что коучинг окажется для вас небезынтересен.

## Часть 2. Способности: какие ключевые навыки необходимо развить

Во втором разделе данной книги мы изучим основные навыки, которые вам необходимо развить, — речь идет об умении задавать эффективные вопросы и обеспечивать обратную связь. Многие из этих навыков важны и вне ситуаций профессионального руководства и коучинга — в межличностных отношениях или общих жизненных ситуациях. Мы рассмотрим, как эти навыки работают на практике, — на примерах диалогов или реальных жизненных ситуаций. Мы также изучим способы развития уже присущих вам способностей при помощи различных упражнений. Большинство этих упражнений можно выполнять «тайно», так что никому не обязательно знать, чем вы занимаетесь!

## Часть 3. Применение: как использовать коучинг на рабочем месте

В третьей части мы рассмотрим принципы и структуры, которые помогут вам применить свои навыки коучинга на рабочем месте. Мы исследуем различные способы использования коучинга в вашей отдельно взятой сфере деятельности: идет ли речь об официальных, запланированных сеансах коучинга или спонтанном коучинге, проис-

ходящем в виде естественной реакции на повседневные вопросы, задаваемые коллегами. Разумеется, практикуемый коучинг должен приносить результаты лучше (или, как минимум, не хуже) тех, к которым вы привыкли, прежде чем вы решитесь применить его на практике. Итак, здесь вы найдете свежие взгляды на знакомые ситуации, где принципы коучинга могут оказаться действительно полезными. Например, мы изучим, как применение нехитрого приема коучинга может вскоре повлечь за собой прогресс в выполнении различных заданий, побуждая окружающих к самостоятельному поиску знаний и принятию решений.

### Часть 4. Действие: как продолжить обучение

Последний раздел побуждает задуматься о том, что последует далее, о продолжении пути познания. Мы рассмотрим простые вещи, которыми вы можете заниматься для поддержания концентрации на коучинге и подкрепления импульса, полученного во время чтения этой книги. Мы используем принципы и вопросы коучинга, дабы помочь вам интегрировать его в свою рабочую обстановку путем анализа имеющихся возможностей проведения коучинга и осознания препятствий, мешающих вам на этом пути. Подготовившись к предстоящему путешествию, вы сможете решать проблемы, обнаруживать возможности и применять описанные в данной книге приемы и техники для действительного изменения как себя самих, так и своей рабочей обстановки.

## Блестящий инструментарий

На пути к познанию вы обнаружите небольшие вставные фрагменты, призванные облегчить обучение и практическое применение полученных знаний. Это ваш инструментарий, представляющий собой следующее.



### Вопросы

Это набор вопросов, способствующих вашему собственному коучингу в обучении и связи идей в конкретной ситуации. Вы можете записывать свои ответы, произносить их вслух или просто остановиться на минутку и проанализировать их мысленно. Важно помнить о том, что цель вопросов — побуждать к размышлениям и поступкам, подобно тому, как это делает тренер. Итак, сфокусировавшись на своей реакции на эти вопросы, вы позволяете книге работать на вас.



## Упражнения

Эти упражнения помогут углубить понимание — путем применения принципов и моделей поведения в реальной жизни. Вас попросят испробовать нечто — зачастую в повседневных ситуациях, таких как беседы и встречи. Пожалуйста, уделите этому время, поскольку, лишь действуя, вы по-настоящему пожинаете плоды предлагаемых здесь нехитрых принципов.



## Советы

Здесь вы найдете полезные советы, которые помогут вам овладеть ключевыми представлениями о ситуации. Например: основные рекомендации по обеспечению эффективной обратной связи или информация о том, чего следует избегать при согласовании действий или следующих шагов. Подобно всему инструментарию, они образуют быструю визуальную памятку, к которой вы сможете обращаться впоследствии.



## Контрольные перечни

Эти списки помогут вам спланировать ситуацию и убедиться в своей психологической и материальной готовности к ней (например, во время проведения трудных переговоров или подготовки к встрече в соответствии с принципами коучинга). Поощряя себя обдумывать детали и готовиться заранее, вы уберегаете себя от головной боли. Контрольные перечни напомнят вам о ключевых моментах или принципах в самый подходящий для этого момент.

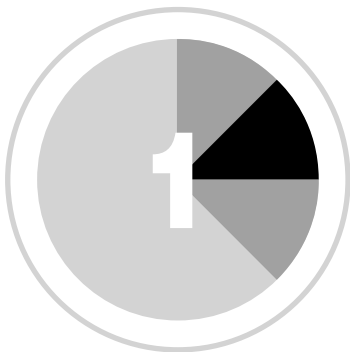


## Определения

Определения помогают избавиться от жаргонизмов и специальных терминов, так как вы узнаете ясное и точное значение широко распространенных названий. Например, вам станет известна разница между коучингом и наставничеством или точное значение термина «содействие». Зачастую требуется лишь подтверждение того, о чем вы уже подозревали! Вас может приятно удивить, как много вам уже, оказывается, известно.

## **Получение максимума от этой книги**

Вы можете прочесть эту книгу от корки до корки, полностью или отрывочно, или же можете выбирать ключевые идеи, наиболее интересующие вас. Возможно, вам важны списки эффективных вопросов для коучинга или интересен свежий взгляд на усвоение информации. Или, может быть, вы иногда не обеспечиваете обратную связь и хотели бы найти удобные способы решения этой проблемы. И какой бы подход к обучению вы ни предпочли, я надеюсь оказать вам поддержку в решении текущих задач и достижении поставленных целей. Итак, давайте без промедлений перейдем к вопросу, что же представляет собой коучинг, и почему он незаменим на рабочем месте.



# **ОСОЗНАНИЕ**



## Глава 1

# ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ

Эта часть книги посвящена объяснениям: что представляет собой коучинг, как он работает и — что важно — чем он полезен именно вам. Мы рассмотрим ключевые различия в его проведении, а также выясним, какую пользу может принести определенный стиль коучинга. Мы проанализируем различия в прямом и опосредованном воздействии на окружающих. Затем вас попросят проанализировать собственный стиль воздействия для определения мгновенных возможностей улучшения.

## Что представляет собой коучинг на рабочем месте

Коучинг — это беседа или ряд бесед одного человека с другим. Задача человека, исполняющего роль тренера, заключается в проведении разговора, который приносит пользу собеседнику (коучируемому) — ведет к его обучению и развитию. Подобные беседы могут проходить в различных временных и пространственных условиях. Например, вы можете провести быстрый коучинг, беседуя с кем-то у кофе-аппарата или в более формальной обстановке, во время длительного обсуждения какого-либо вопроса.

Является ли беседа коучингом, в большей степени зависит от стиля разговора, нежели от места его проведения, длительности или содержания. Коучинговая беседа может продолжаться как две минуты, так и два часа, поскольку в конечном счете коучинг определяется его воздействием. Рассмотрим следующий пример. Я могу прочесть человеку часовую лекцию, посвященную тому, что, по моему мнению, он должен предпринять в создавшейся ситуации, и он с полным правом может проигнорировать все мои поучения. Или же я могу задать простой, но побуждающий к размышлениям вопрос, как, например: «Что на самом деле удерживает вас от действий, как вы считаете?» Это может побудить человека к осознанию того, что до сего момента он мысленно откладывал в сторону. Второй пример больше соответствует принципам тренинга, поскольку заставляет человека думать и, вследствие этого, приходиться к собственным выводам.

Можно выделить следующие признаки того, что разговор является коучингом.

- Концентрируется ли беседа главным образом на объекте коучинга?
- Являются ли намерения коуча позитивными по отношению к коучируемому?
- Используются ли навыки слухового восприятия информации, построения вопросов и анализа?
- Вызывает ли беседа желание проанализировать ее впоследствии, и приносит ли пользу этот анализ?
- Оказывает ли беседа некое благотворное влияние на мышление, обучение или поступки участника?



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Где вы можете максимально применить навыки коучинга

Используйте приведенную ниже информацию для анализа тех возможностей проведения коучинга, которыми вы уже располагаете.

1. Как часто люди задают вам вопросы относительно своей работы и ожидают от вас решений или советов? Например: «Как мне сделать это?» или: «Произошло то-то и то-то – как мне поступить?»
2. Чувствуете ли вы себя «незаменимым», то есть развалится ли все на куски, если вас не будет, чтобы приглядывать за всеми и каждым?
3. Если кто-то обращается к вам с проблемой, помогаете ли вы человеку, внушая ему свои собственные мысли, или же поощряете его к размышлениям?

Возможно, полезно будет попросить кого-то, кому вы доверяете, проанализировать ваши ответы. Кто знает, возможно, вы являетесь большим коучем, чем сами того ожидаете!

---

О том, оказывает ли беседа эффект коучинга, более всего способен судить объект воздействия, нежели человек, пытающийся это воздействие произвести. Зачастую коучинг представляет собой катализатор, провоцирующий более глубокие размышления или более богатую оценку рассматриваемого вопроса. И насколько мысли, идеи и озарения, в результате посетившие участника, были вызваны именно проведенным разговором, может судить только он сам.



## Почему коучинг на работе *работает*

Коучинг эффективен, поскольку повышает *производительность* труда. Там, где успех дела зависит от результатов работы задействованных в нем людей, коучинг таит в себе огромные возможности. Уже недостаточно быть просто талантливой личностью или специалистом — особенно если вы занимаете руководящую должность. Теперь организациям нужны специалисты, способные развивать таланты других людей и добиваться от них определенных результатов, но не при помощи усиления контроля или более пристального наблюдения. Коучинг, в действительности, порой представляет собой нечто совершенно противоположное. Проводящие его руководители слушают чуть более внимательно, задают немного больше вопросов и в целом поощряют сотрудников к самостоятельным размышлениям и действиям. Руководители, обладающие навыками коучинга, помогают другим сохранять эффективность в течение долгого времени, поддерживая их в усвоении необходимых для этого навыков и умений. Подобно избавлению человека от голода посредством обучения его ловле рыбы, это представляет собой долгосрочное решение.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

#### **Прямой подчиненный**

Тот, кто отчетывается непосредственно вам. Другими словами, между вами и этим человеком на линии подачи отчета или в структурном графике нет промежуточных звеньев в виде других руководителей или наблюдателей.

#### **Подчиненный**

Человек, по отношению к которому вы занимаете более высокий пост в компании. Этот человек наделен меньшей ответственностью или занимает более низкое положение. В данной книге этот термин синонимичен прямому подчиненному (описанному выше).

#### **Коллега**

Любой из тех, с кем вы работаете, включая прямых подчиненных, подчиненных или людей, занимающих в компании более высокое положение по отношению к вам.

#### **Член команды**

Сотрудник. В данной книге этот термин используется для обозначения члена команды, отчетывающегося перед вами. Это предполагает, что вы являетесь руководителем данного коллектива; если это не

так, ничего страшного, просто представьте, что дело обстоит именно таким образом. Из этого логически следует, что членами команды являются ваши прямые подчиненные, подчиненные и коллеги.

### Равный коллега

Человек, занимающий тот же уровень, что и вы. Его роль считается равной вашей по степени ответственности, значимости, положению в иерархической системе и так далее. Не забывайте, что, хотя мы наделяем всех людей равными правами, иногда мы признаем, что исполняемые ими роли могут иметь большую или меньшую значимость для организации, что часто объясняется степенью их ответственности или выполняемыми ими функциями.

---

### Как коучинг на работе *работает*

Проводя коучинг, мы предполагаем, что объект воздействия обладает способностью работать самостоятельно и нуждается лишь в некотором поощрении. И потому мы задаем вопросы: «Какими вариантами вы располагаете?», «Итак, что должно произойти?» или «Что вы хотите сделать?» Этот незаметный переход от советов к вопросам о том, что человек собирается предпринять, лежит в сердцевине коучинга как стиля управления.

### Заинтересованность лучше согласия

Один из плюсов данного перехода заключается в том, что, когда люди решают вопросы самостоятельно, они больше заинтересованы в принятых решениях. Как правило, когда мы предлагаем человеку поступить определенным образом, а эти действия оказываются неэффективными, он ощущает меньшую ответственность за неудачу. Например, я прошу Джеффа собрать на совещание всех, кто имеет отношение к обсуждаемому вопросу, дабы мы могли прийти к совместному решению. Но когда Джефф пытается организовать это совещание, выясняется, что трудно собрать всех сотрудников в один и тот же день.

Изначально эта идея Джеффу не принадлежала, и потому он не слишком стремится найти выход из создавшейся ситуации. С другой стороны, если бы мысль об организации этого совещания пришла в голову Джеффу, ему бы не понравилась необходимость сообщать о постигшей его неудаче. Он стал бы искать пути преодоления возможных препятствий, вместо того чтобы приносить подобные известия: «Это невозможно — все слишком заняты».

## Не советуйте, а наделяйте полномочиями

Побуждая людей самостоятельно мыслить и принимать решения, вы повышаете их чувство ответственности за их сферу деятельности. Когда людей поощряют брать на себя бóльшую ответственность, наряду с осознанием собственных полномочий (способности действовать) постепенно возрастает и их уверенность в собственных силах.

## Управление или самоуправление — в чем разница

Коучинг на рабочем месте требует менее директивного стиля воздействия на окружающих и руководства их деятельностью. Буквально это означает, что руководители в меньшей степени дают советы и отвечают на вопросы, полагаясь на то, что люди зачастую лучше знают, что им нужно, и способны сами управлять своими действиями. Все, что требуется от руководителя, это поощрять формирование у его сотрудников собственных мнений и взглядов на ситуацию путем проведения коучинга во время общения с ними.

Когда руководитель проводит коучинг со своими коллегами, он побуждает их к самоуправлению. Это требует от нас действий, основанных на совершенно отличном ряде принципов: вместо «я знаю как» руководителю нужно довериться тому, что «вы знаете как». Рисунок 1 показывает два различных способа побуждения людей к определенным поступкам.



Рис. 1. Спектр воздействия

Далее представлено воплощение этих двух стилей в разговоре руководителя с подчиненным.

| Руководитель управляет   | Руководитель поощряет самоуправление               |
|--|--|
| Вам нужно позвонить Бобу и посвятить его в детали этого вопроса. | Хорошо, я понимаю. Итак, что же вам нужно сделать? |

| <b>Руководитель управляет</b>  | <b>Руководитель поощряет самоуправление</b>  |
|--|--|
| Мы опять имеем дело с вопросом планирования. По-видимому, мы просто не в состоянии точно рассчитать время. | Мы довольно часто сталкиваемся с этой проблемой, не правда ли? Что, как вы думаете, ее вызывает? |
| Что ж, полагаю, это сработает лучше, если вы подождете примерно неделю. Пусть люди привыкнут к этой идее.  | Итак, как же наилучшим образом претворить это в жизнь?   |

### Суть коучинга заключается в участии

Изучая вышеприведенные примеры, вы, наверное, обратили внимание, что ни один из стилей не зависит от выбранного тона или любезности. В действительности, можно быть по-настоящему любезным, отдавая при этом четкие указания, например [произносится мягко]: «Послушайте, ситуация на самом деле непростая, правда? Почему бы вам не собрать всех, и я проведу для вас совещание... возможно, это создаст благоприятную обстановку для решения проблемы». Очевидны любезность, теплота и поддержка руководителя — как и четкость его управления. Он просто дает указания, основываясь на предположении о том, что он «знает лучше». И в тот момент, когда в игру вступает руководитель, происходит едва заметное перемещение ответственности за решаемую проблему. Руководитель словно бы предлагает протянуть подчиненному руку помощи, представляя его таким образом в виде жертвы. Сама идея о совещании может быть превосходна, директивным этот стиль делает лишь то, что подчиненный не был заинтересован в обдумывании возникшей проблемы и в создании плана по ее решению.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Скептицизм – это начало веры**

Если вы даже испытываете некоторое недоверие к коучингу, я приветствую ваши сомнения. Довольно часто неверие означает лишь потребность в подтверждении истинности какого-либо явления. Моя цель не убедить вас в том, что верно с моей точки зрения, а помочь вам открыть *собственную* истину о самом себе и о том, как вы работаете с другими людьми. И только вам решать, какие из сведений, содержащихся в этой книге, будут полезны именно для вас. Ведь когда вы сами открываете какую-либо истину, она становится только *вашей*, а не моей или чьей-либо еще.

---

Коучинг по своему определению не является «любезным» или «мягким» — на самом деле, он может ставить перед вами довольно трудные задачи. Руководитель способен оказывать менее директивное воздействие, будучи при этом довольно язвительным. Например [тон настойчивый]: «Да, хорошо, я прекрасно понимаю все, что вы мне говорите, и хочу лишь узнать, что вы собираетесь предпринять...» Таким образом руководитель признает, что понял суть проблемы, и побуждает подчиненного дать ответ на возникший вопрос. Вам может не понравиться слегка агрессивный тон, но это не столь важно. Ключевым аспектом данного подхода является то, что руководитель поощряет и, возможно, даже вынуждает подчиненного «присвоить» как проблему, так и ее решение. И именно это переводит ситуацию в категорию самоуправления.

## Приятный или противный? Решать вам

Очевидно, что степень необходимой теплоты и дружелюбия зависит от человека и ситуации разговора. В конце концов, решать вам. Но давайте внесем ясность в данный вопрос. Несмотря на то, что тренинг может проходить в теплой, дружелюбной и поощряющей манере, эти характеристики вовсе не являются обязательными. Гораздо более важной является вовлеченность вашего собеседника в проводимый вами коучинг. Некоторых людей буквально отталкивает дружелюбный тон, и они предпочли бы говорить начистоту. Только вы способны определить, что окажется наиболее эффективным в конкретной ситуации с конкретным человеком. Секрет заключается в гибкости, поскольку ваша способность адаптироваться к нуждам людей и создавшимся условиям позволяет вам находить различные пути решения проблем. Мы рассмотрим это более подробно позже, в числе навыков, описанных в части 2.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

#### Наставник

Наставник высказывает важное для вас мнение или дает совет, поскольку его профессиональный опыт соответствует вашей сфере деятельности. И потому наставник в силу своих умений и знаний представляет собой мудрого проводника. В целом наставник более сфокусирован на содержании разговора, тогда как коуч уделяет большее внимание его течению.

#### Коуч

Хороший коуч способен проводить коучинг с большинством людей и в большинстве ситуаций, поскольку он может поощрять размышления самого человека, внимательно выслушивая, задавая вопросы и анализируя обратную связь. Он менее расположен давать советы или направлять действия, поскольку его задача заключается в стимулировании человека к поиску собственного решения.

Несмотря на то, что наставничество выглядит более директивным, хорошие наставники зачастую обладают коучинговыми способностями, поскольку без способности слушать, задавать вопросы, ставить задачи и стимулировать обратную связь советы наставника будут неважны или нежелательны.

---

### Когда управление эффективно

Управление не является чем-то неправильным. По сути, порой оно представляет собой наилучший подход. Возможно, ваш коллега не обладает знаниями или опытом, необходимыми для решения возникшей проблемы. Возможно, ему требуется узнать местонахождение данных в системе, и в этом случае бессмысленно спрашивать, где, по его мнению, эти данные могут находиться. Или же иногда невозможно попросить человека поразмыслить и принять самостоятельное решение в силу необходимости следования определенным стандартным процедурам. Порой, если человек испытывает тревогу или находится под давлением, просьба принять самостоятельное решение может лишь усугубить положение дел. Как правило, в панике мы менее расположены к ясному и четкому мышлению, и нам нужны уверенность и руководство, а не дополнительное давление. Засыпая встревоженного человека стимулирующими вопросами, вы вряд ли достигнете поставленной цели — хотя могли бы достичь ее при помощи одного лишь успокаивающего вопроса!



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Перестаньте говорить, начните спрашивать!

Коучинг может характеризоваться быстрым и простым согласованием. Например, вместо того чтобы выслушивать описания проблемы и реагировать такими фразами, как: «Хорошо, значит, тебе нужно поступить вот так...», просто спросите вашего коллегу: «Хорошо, так что же, по твоему мнению, нам нужно сделать?»

---

### Когда управление неэффективно

Неизменная директивность является негибким стилем управления, который со временем может превратиться в ловушку для руководителя. Люди, которым постоянно указывают, как следует поступать, не расположены к эффективному обучению и потенциально склонны к скуке,

потере мотивации и интереса к работе. В силу незаинтересованности в самостоятельном принятии решений, они могут стать зависимыми и даже ленивыми, часто обращаясь к своему руководителю за инструкциями. Иногда у них снижается ощущение собственных полномочий, поскольку они утрачивают уверенность в собственных действиях. При следовании непосредственным указаниям они могут не испытывать заинтересованность в решениях, принятых руководством («Что ж, я сделаю так, потому что вы мне это сказали, но это вряд ли сработает»).

Еще одним последствием чрезмерной директивности является то, что такой руководитель не стимулирует самостоятельное мышление своих подчиненных, в результате чего притупляются их творческие способности. Проблемы начинают принадлежать самому руководителю, и потому подчиненным нет смысла ломать голову над их решением.

### Хорошо, так когда же следует приходить на помощь?

Ирония заключается в том, что, когда руководитель, по его мнению, пытается помочь своей команде, на деле он создает нисходящую спираль. Руководители отмечают, что чаще всего их помощь требуется в связи с решением непосредственных проблем и предоставлением готовых ответов (на что иногда они не способны). Это означает, что у руководителей остается меньше времени на то, чтобы сконцентрироваться на своих задачах, поскольку все их время занимают отчеты подчиненных. Если бы только им удалось освободить некоторое время, они смогли бы больше внимания уделить собственным ситуациям и практике более высокого уровня вовлеченности, необходимого для роли руководителя: например, поддержки собственного руководителя или определения приоритетов для команды в целом.

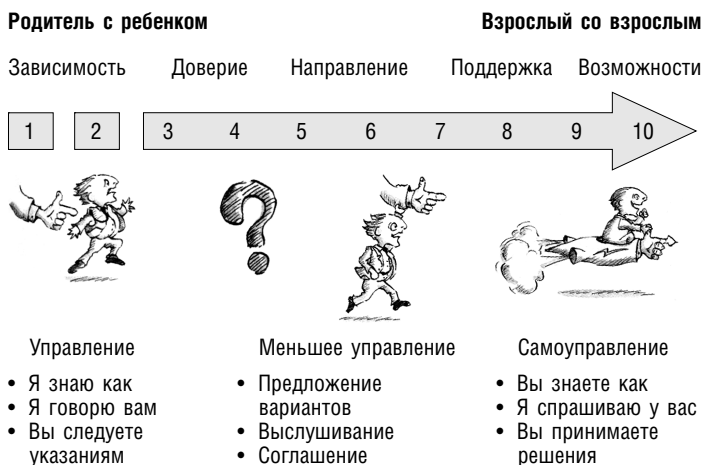
### Управление или самоуправление: долгосрочные последствия

Ваша манера руководства и воздействия на других влияет как на природу взаимоотношений с коллективом, так и на его развитие с течением времени.

Руководители часто жалуются на недостаточную активность подчиненных, хотя причина зависимости сотрудников от инструкций зачастую кроется в самом руководителе. Имея самые добрые намерения, руководители часто «помогают» или «приглядывают» за своими подчиненными, давая им четкие указания. Когда руководитель демонстрирует директивный стиль управления, его отношения с подчиненными напоминают отношения родителя и детей. Руководитель «опекает» своих сотрудников, снабжая их подробными инструкциями и готовыми

ми ответами, вместо того чтобы стимулировать их на принятие собственных решений. С течением времени эта «родительская» забота приводит к развитию у подчиненных зависимости от руководителя.

Размещенный ниже рис. 2 показывает влияние управления и самоуправления и реакции на него во временном развитии.



**Рис. 2.** Шкала воздействия

Когда руководитель побуждает подчиненного к самостоятельным поискам решения, действиям и поискам знаний, их отношения в большей степени напоминают отношения взрослых людей. С течением времени подчиненный привыкает к таким стимулирующим вопросам, как: «Что вы предлагаете?» или: «Какова настоящая проблема, которую нам необходимо решить?» И предвидя коучинговую реакцию руководителя, он чаще будет готов представить ему свое мнение, идеи и предложения.



**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

**Насколько вы директивны**

Используйте представленные ниже вопросы для оценки того, как часто вы выступаете в роли коуча, а как часто управляете своими подчиненными, указывая, что им следует делать.

1. Как часто вы даете определенные прямые указания людям, работающим вместе с вами?
2. Когда люди описывают вам свои трудности, проблемы или вопросы, насколько внимательно вы их слушаете, как много вопросов им задаете и как много даете указаний?



3. Как часто вы предлагаете определенные идеи или даете советы своим сослуживцам?
4. Если кто-то рассказывает вам о своей проблеме, пытаетесь ли вы решить ее *сами*?
5. Возникает ли у вас когда-нибудь ощущение того, что вы опекаете свою команду?

Основываясь на полученных ответах, определите свой стиль воздействия в соответствии со шкалой (рис. 2). Теперь попросите кого-то, кого вы знаете и кому доверяете, высказать свое мнение о собственном вам стиле.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

#### **Что такое коучинг**

Мы коучим людей, побуждая их думать и чаще принимать самостоятельные решения, и мы делаем это при помощи развитых умений слушать, задавать вопросы, анализировать и обеспечивать обратную связь. Когда руководитель коучит людей, работающих с ним и на него, он стремится к оказанию положительного влияния на непосредственную производительность их труда, а также на их последующее развитие. Профессиональный коучинг является ключевым умением любого руководителя, а также эффективным инструментом воздействия для любого человека.

---

## Глава 2

# ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ КОУЧА

В этой главе мы рассмотрим скрытые ценности и убеждения, лежащие в основе поведения и стиля руководства. Возможно, это побудит вас проанализировать свои взгляды на то, что означает быть руководителем, поскольку знание о том, каким руководителем вы являетесь в настоящий момент или хотели бы стать, может помочь вашему дальнейшему развитию. Мы изучим традиционные модели директивного управления, а также ценности, поддерживающие коучинговый стиль управления.

Рассматривая идею коучинга, давайте проанализируем, в чем, по вашему мнению, заключается ваша ценность как руководителя. Если вы полагаете: «Моя команда ценит мой опыт и мою способность давать экспертную оценку», тогда ваше мнение влияет на то, что вы делаете. А если вы думаете, что роль руководителя подразумевает оказание помощи своей команде в достижении успеха, тогда это будет отражаться в ваших повседневных действиях. Когда мы решаем действовать, основываясь на различных принципах, или развивать новые навыки, нам, прежде всего, нужно знать свои обычные склонности, чтобы суметь их изменить. Потому что, обладая самосознанием, мы свободны в своем выборе.

### **Какие убеждения могут являться причиной директивности нашего стиля управления**

Современная рабочая обстановка часто характеризуется наличием многоотраслевых коллективов, управляемых «генеральными руководителями». К сожалению, мы можем наблюдать, что эти руководители испытывают то же давление, вызванное требованиями «знать все ответы» или «давать конечное решение». Существует также скрытое давление, связанное с должностью самого высокопоставленного члена коллектива. И это давление заключается в представлении руково-

дителя как человека, знающего все ответы — или, по крайней мере, знающего правильные ответы. В конце концов, ваши сотрудники избрали вас на должность руководителя, верно? Даже в тех случаях, когда руководитель действительно знает все ответы, как было описано ранее, иногда он наделяет большей значимостью свою команду, побуждая ее членов к самостоятельному поиску этих ответов.

Давайте рассмотрим, какими скрытыми предположениями должен характеризоваться директивный руководитель, и какие особенности его поведения могут проистекать из данных предположений. На рис. 3 показано, какими могут быть ценности и убеждения руководителя, неизменно следующего директивному стилю руководства, а также спрогнозированы умения и особенности поведения, которые могут возникнуть в результате данных убеждений.

Данная модель не является плохой или неправильной. В действительности бывают моменты, когда именно она обеспечивает сильное



**Рис. 3.** Ценности, убеждения и поведение директивного руководителя

лидерство. Порой наличие определенного направления и четких инструкций создает в людях ощущение уверенности и ясности. В армии директивная модель подходит ко многим ситуациям, включая условия боевых действий. Однако почему же тогда вооруженные силы Великобритании занимаются исследованием коучингового стиля управления, рассматривая его эффективность в некоторых ситуациях? Это объясняется тем, что с течением времени становятся очевидны ловушки, которые таит в себе директивная модель. Эти ловушки связаны как с отношениями, создаваемыми на ее основе, так и с результатами этих отношений. Далее перечислены некоторые из подобных ловушек.

- Руководитель добровольно подвергается давлению, связанному с необходимостью «знать все» и всегда «быть правым».
- Коллектив предполагает, что руководитель хочет принимать участие в решении проблем и давать ответы, что занимает большую часть его времени и может привести к сведению его функций к «пожаротушению».
- Имея тенденцию во всем полагаться на руководителя, коллектив становится ленивым, демотивированным и неуверенным в себе, что создает дополнительное напряжение для руководителя («Порой я чувствую себя нянечкой в детском саду»).



### ВЕЛИКОЛЕПНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

---

#### Содействие

Содействие разговору означает направление его до достижения логического завершения. Содействующий более сконцентрирован на самом процессе действия, нежели на его содержании; его роль заключается в направлении движения группы вдоль запланированных этапов беседы. В чистом понимании функций содействия вы не вносите какого-либо дополнительного содержания в протекающую беседу, но лишь стимулируете работу группы, поддерживая значимость обсуждения, завершая или начиная разговор, выдерживая ритм и так далее. Ваша основная задача заключается в обеспечении эффективности разговора посредством стимулирования самостоятельного мышления его участников.

---

## Какие убеждения помогают быть коучем

Руководители, чаще практикующие коучинговый стиль управления, действуют на основании иного набора предположений или убеждений. Эти убеждения позволяют им избавиться от некоторой доли напряже-

ния, связанной с необходимостью «знать все» или «контролировать и направлять». Руководители-коучи придают значение способности людей самостоятельно мыслить и действовать или же создают условия, в которых коллектив будет добиваться успеха.

Это оказывает постоянное влияние на их приоритеты. Например, будучи коучем, вы должны быть уверены в том, что ваши сотрудники обладают всем, что им необходимо для эффективной работы. Это может быть общее восприятие, чувство сопричастности или же просто знания и умения, необходимые для достижения определенных результатов. Основной отправной точкой может служить скорее вопрос: «Что им нужно для того, чтобы преуспеть?», нежели: «Как мне убедиться в том, что все действуют правильно?» Различие может быть не столь огромным, однако с течением времени оно формирует и отношение, и подход. В некоторой степени это подобно изменению курса корабля на несколько градусов: довольно быстро вы оказываетесь в совершенно ином месте. Давайте обратим внимание на ценности и убеждения руководителя-коуча. Они показаны на рис. 4, на котором также изображены появляющиеся в результате навыки и особенности поведения.

Если руководитель полагает, что его основная ценность заключается в развитии окружающих людей, тогда он способен более естественно развить в себе коучинговые способности. Например, во время личных встреч с членами коллектива он скорее начнет общение с обратной связи или стимулирующих вопросов, нежели с моментального предложения советов и идей. Во время общих совещаний он содействует обсуждению, а не направляет его, предпочитая прислушиваться к мнениям, высказываемым другими сотрудниками. Для коуча способность людей самостоятельно мыслить и действовать важнее демонстрации собственных знаний.

## **Развитие собственного стиля**

Причина представления здесь этих двух моделей заключается вовсе не в желании доказать, что одна из них «правильна», а другая нет, но лишь в стремлении подчеркнуть важность представления руководителя о самом себе. В действительности вполне вероятно, что вы будете смешивать эти два стиля наиболее эффективным именно для вас образом. Но, прошу, не позволяйте недостаточным способностям создавать мнимые ограничения на вашем пути. Вы можете делать выбор посредством развития гибкости в выборе любого из этих двух стилей. Обладая умением использовать как директивный, так и не директивный стиль управления, вы способны адаптироваться к различным ситуациям и людям, постоянно добиваясь положительных результатов.

| <b>Руководитель-коуч</b>                          |   |
|---|---|
| <b>Убеждения, на основании которых я действую</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Отношения с командой основываются на равенстве</li><li>• Подчиненные способны принимать отличные решения</li><li>• Команда отвечает за результаты своих действий</li></ul>                      |
| <b>Умения, которые я развиваю</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Сконцентрированное внимание, открытые вопросы, содействие</li><li>• Анализ, обратная связь, открытое наблюдение</li><li>• Эмпатия, обращение к различным типам характера</li></ul>              |
| <b>Типичное для меня поведение</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Стремление прежде всего к пониманию</li><li>• Побуждение к истолкованию барьеров или мнимых препятствий</li><li>• Стимулирование других к ответственным принятым решениям и действиям</li></ul> |
| <b>Я учусь</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Не спешить предлагать решения</li><li>• Не демонстрировать с готовностью широту собственных познаний</li><li>• Не контролировать направление разговора</li></ul>                                |
| <b>Для меня важны</b>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Создание контекста, благоприятного для проведения тренинга</li><li>• Обучение и развитие людей</li><li>• Способности людей размышлять и действовать самостоятельно</li></ul>                    |

**Рис. 4.** Ценности, убеждения и поведение руководителя-коуча



**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

**Что важно для вас**

Используйте следующие вопросы для оценки собственного стиля руководства.

1. Каковы основные умения эффективного руководителя? Что он должен делать хорошо?
2. Ощущаете ли вы себя равным своей команде? Или вы испытываете по отношению к ним родительские чувства?
3. Насколько комфортно вы себя чувствуете, совершая ошибки?

4. Когда ошибки совершают окружающие, какова ваша обычная реакция?
5. Возвращаясь к двум представленным ранее моделям (директивного руководителя и руководителя-коуча), какие ценности и убеждения вы считаете наиболее значимыми лично для вас?
6. Каким образом давление ситуации влияет на вашу способность сохранять гибкость в отношении собственного стиля руководства?
7. Какие три вещи вы могли бы практиковать больше или меньше, дабы повысить эффективность своего стиля руководства?

Если это не приведет к дискомфорту, попросите кого-то, кому вы доверяете, выразить свое мнение по данной теме. Возможно, это принесет вам новые идеи.



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

### **Образ мышления коуча**

Прежде чем вы начнете развивать умения и поведение коуча на рабочем месте, давайте рассмотрим, в чем, по вашему мнению, заключается значимость вашей роли. Наше типичное поведение и реакции обусловлены нашими представлениями о том, что для нас важно. Если мы хотим, чтобы нас воспринимали как «знатоков» или «помощников», тогда нам трудно развить в себе умения слушать и задавать вопросы. Стараясь быть «знатоком» или «помощником», мы склонны к развитию более директивного стиля высказывания идей, мнений и решений. Осознав убеждения или ценности, управляющие нашим поведением, мы способны верно оценивать ситуации. Возможно, для этого вам стоит лишь запомнить следующие простые слова: «Их способность размышлять важнее, чем моя „помощь“ в принятии решений». Фокусируясь на убеждениях руководителя-коуча, мы чаще останавливаем свой порыв к директивному управлению, обретая вместо этого способность стимулировать работу окружающих.

---

## Глава 3

# КАК ЭГО ОГРАНИЧИВАЕТ КОУЧИНГОВЫЕ СПОСОБНОСТИ

В этой главе мы проанализируем, каким образом наше самоощущение (эго) создает серьезное препятствие к проведению коучинга. Мы рассмотрим постоянную необходимость успокаивать свое естественное стремление знать все ответы, решать проблемы и сохранять ощущение контроля во время проведения коучинга. Мы также узнаем, что истоки этого стремления находятся намного глубже заученного стиля управления. При помощи предложенных здесь упражнений мы поможем вам преодолеть ограничения эго, чаще дистанцируясь от его влияния.

### Что такое эго

Эго является выражением функции мозга. Оно словно маленькая встроенная программа, стремящаяся к сравнению различных вещей в целях «удержания» их в определенном положении. Эго наделяет вас представлениями о том, кем вы являетесь и кем не являетесь. Например, если я попрошу вас описать себя или выразить ощущения, которые вы испытываете, будучи собой, некоторые из ваших описаний будут результатом работы эго. Эти описания отражают ваше восприятие самого себя и, вероятно, исполняемой вами жизненной роли, например: «Я отец (мать, сестра, брат)».

### Широко распространенное неверное понимание слова «эго»

К сожалению, в общеупотребительном значении термин «эго» используется для описания человека надменного, как, например, во фразе: «Его эго просто невероятно».

Более точно было бы сказать, что эго формируется ощущением тождественности или личным описанием. Эго олицетворяет самоощущение. Без него мы обладали бы предельной свободой существова-



ния, не ограниченной представлениями о том, кем мы являемся, а кем не являемся. Эта мысль может показаться вам привлекательной, пугающей или сочетающей в себе оба этих чувства (если вы хотите исследовать данный предмет более глубоко, я рекомендую вам для прочтения книгу Экхарта Толле «Новая Земля» («*A New Earth*»)).

На рабочем месте ощущение того, кем вы являетесь, часто связано с рабочими функциями или положением на карьерной лестнице, например: «Я младший менеджер (старший менеджер)». В действительности все это неверно, поскольку эти названия выдуманы, как и предполагаемые ими границы. Однако в повседневной жизни мы поступаем так, как если бы они существовали на самом деле. Отчасти это полезно, поскольку способствует организации совместной деятельности. Четко обозначенные роли также помогают людям играть на своих сильных сторонах, например: «Я технический специалист — это то, что люди ожидают получить». Для многих людей их ощущение того, «кем, по их мнению, они являются», становится настоящей движущей силой, лежащей в основе того, что они делают и как чувствуют себя в ситуациях повседневной жизни. Например, если компания обозначила вас как младшего менеджера, заставляя ли вас это испытывать напряжение в ситуациях общения с группами старших менеджеров? И, вероятно, вы ощущаете больший комфорт, общаясь с сотрудниками, занимающими низшие должности? Или же, если вы старший менеджер, влияет ли это на ваше поведение при контактах с людьми, которых вы считаете «ниже» себя?

Теперь, сохраняя личное представление о своем образе офисного руководителя, представьте, что вы проводите свой отпуск в круизе по Карибскому морю. К несчастью, ваш корабль терпит бедствие. Вы оказываетесь в море, на плоту, заполненном вашими товарищами по несчастью, и один из них объясняет, что владеет широкими познаниями в области навигации и мореплавания. Как меняется в этот момент ваше представление о том, «кем вы являетесь»? Возможно, вы перестаете думать о себе как о менеджере или туристе и начинаете ощущать себя жертвой — или членом непрофессионального экипажа, нуждающегося в помощи недавно выявленного шкипера вашего спасательного плота? Но является ли эта новая личность истинной? Возможно ли изменение вашей сущности? И как такое может быть?



#### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

#### **Насколько сильно ваше эго**

Используйте предложенные вопросы для достижения большего осознания своего эго. Они ни в коей мере не являются научными – развлекитесь, узнавая формы выражения своего эго!

1. Насколько вы осознаете статус и положение – ваши собственные или окружающих?

2. Насколько сильно ваше самообладание, когда вы не правы? Например, можете ли вы признать свою ошибку? Способны ли вы извиниться?
3. Насколько вас волнует, что о вас думают другие люди? Зависите ли вы от их одобрения или мнения о вас?
4. Насколько вас волнует, что о вас говорят другие люди?
5. Насколько легко вас смутить?
6. Насколько серьезно вы себя воспринимаете?
7. Насколько легко вам посмеяться над собой?

Снова повторю совет: если это не вызывает у вас неловкость, вы можете попросить кого-то, пользующегося вашим доверием, выразить свое мнение относительно вашего типичного поведения и склонностей.

---

## **Вопрос контроля**

Как представителям человеческого рода нам свойственно естественное стремление к поддержанию чувства комфорта или уверенности в «контроле» над ситуацией.

Нам нравится поддерживать ощущение контроля различными способами — например, убеждаясь в том, что нам известно, что приблизительно должно произойти в данной ситуации, или наблюдая, как что-то происходит в соответствии с нашими пожеланиями. Нам нравится контролировать других людей и ситуации, и мы можем делать это, используя директивный стиль управления, более скрытое манипулирование или просто желая, чтобы что-то произошло. Нашему эго характерно стремление фиксировать определенное положение вещей, этим в значительной степени объясняется наша потребность в избегании перемен и сохранении контроля.

Некоторые из нас склонны к большему проявлению контроля, чем другие, и определенные ситуации побуждают нас брать под свой контроль больше, чем другие люди. Например, ваш коллега готовит отчет об экологической политике компании — предмет, о котором вам известно очень многое. Ваше стремление к контролю в данном случае может варьироваться от желания высказать коллеге свои соображения по данному поводу, дабы повлиять на конечный результат его работы, до требований по поводу шрифта, используемого в заголовках отчета. Или, не выражая это стремление явно, вы можете вовсе не вмешиваться в подготовку отчета, однако вас будет неотступно терзать мысль о том, что вы не принимаете участия в данной работе. И ваше внутреннее сопротивление происходящему является показателем того, что вы хотели бы, чтобы события развивались иначе.



## ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

### Насколько вы склонны к контролю

Стремление контролировать окружающий мир может быть как очевидно, так и скрыто от наших глаз, и потому описанное ниже упражнение наверняка окажется полезным. При помощи представленных здесь вопросов оцените свое стремление к контролю. Напоминаю, что эти вопросы ни в коей мере не претендуют на звание научности – их задача заключается единственно в стимулировании дальнейших размышлений.

1. Насколько вы упрямы? Например, насколько непреклонно ваше мнение об определенных вещах?
2. Как часто вы даете советы окружающим?
3. Как вы себя ведете (или как чувствуете себя), если события развиваются не так, как вам хочется?
4. Насколько вы подвержены стрессу?
5. Насколько хорошо вы реагируете на неожиданные изменения? Например, на отмену важной встречи, авиарейса, двойную бронь в отеле или отказ школы в приеме вашего ребенка?
6. Как часто вы используете слово «надо»?
7. Если вы даете человеку хороший совет, а он ему не следует, что вы чувствуете?

И снова повторю прежние рекомендации: если это не вызывает у вас неловкость, вы можете попросить кого-то, кому доверяете, выразить свое мнение относительно вашего типичного поведения и склонностей.

## Как это влияет на вас в процессе коучинга

Это оказывает на вас значительное воздействие, и вам необходимо осознавать это, если вы желаете развить свободу выбора своей реакции в ситуациях коучинга. Под свободой выбора я понимаю выбор, не ограниченный представлением о себе или представлениями других людей. В коучинге мы, сами того не осознавая, часто выбираем реакции, основанные на нашем представлении о себе. Представление о том, кем мы являемся, и, соответственно, о том, что для нас «нормально», ограничивает наши мысли и выбор. Что-то вроде: «Я не могу все бросить и заняться изучением полярных льдов — я, в конце концов, финансовый директор!» Если человек чувствует, что обладает абсолютной свободой выбора, смена карьеры не является для него чем-то невероятным.

Когда вы осознаете, как ваше представление о себе влияет на мысли и поведение в ситуации коучинга, вы обретаете бóльшую способность освобождаться от подобных автоматических реакций. Например, воспринимая себя как руководителя, можете ли вы спокойно выслушивать чью-то критику в адрес вашей компании, не начиная защищаться? Если вы хотите стать эффективным коучем, вам необходимо быть на это способным.

### Перестаньте цепляться за собственный мир и обратитесь к миру другого человека

Будучи коучем, вы должны сокращать влияние собственных мыслей и мнений во время коучинга. Это объясняется тем, что для эффективного общения с коучируемым мы должны действовать по его правилам и в условиях его мира. Представьте, что вы проводите с подростком коучинг, посвященный теме наркотиков. Будет ли эффективным навязывание ему точки зрения взрослого человека?

И не лучше ли обратиться к чувствам самого подростка, использующего наркотики как отправную точку в процессе взросления? Это крайний пример. Но принцип постановки себя на место другого человека является ключевым инструментом влияния, и если вы слишком привязаны к собственной точке зрения, это может создать вам определенные трудности.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Выявляйте свое эго при помощи эмоций

Выявление эго и его стремлений является первым шагом на пути к снижению его влияния на вас. Вы зачастую способны замечать признаки контроля своего эго над вами при помощи внезапно ощущаемых эмоций. Например, отрицательные эмоции могут быть вызваны чем-то столь простым, как неожиданная отмена или изменение планов. Чувства подавленности и усталости часто возникают под влиянием ощущения потери контроля над ситуацией. Научитесь концентрироваться на чувстве принятия порядка вещей, и вы ослабите железные тиски своего эго.

---

#### Хорошо или плохо — это неважно

Эго характеризуется устойчивым мировосприятием. Например, представлениями о том, что «хорошо», а что «плохо», или идеями относительно обязательного положения вещей. Если влияние эго на вас велико, вы испытываете постоянную потребность действовать на

основании этих представлений. И я говорю не о широкомасштабных представлениях (как, например, идее о том, что «плохо убивать людей») — речь идет о менее четких понятиях, например, следует ли принуждать людей к переработке отходов, или можно ли парковать автомобиль на резервированных участках автостоянки. Рассмотрим пример, связанный с коучингом. Представьте, что коучируемый критикует человека, которого вы знаете и любите. Будучи коучем, вы должны поддерживать его высказывания, исследовать, анализировать и стимулировать их. Это вряд ли удастся, если вашей автоматической реакцией будет защита критикуемого человека. Представим, что коучируемый заявляет, что ваш знакомый — лжец и мошенник, и вы не согласны с этим. У вас есть несколько вариантов действия.

1. *Не согласиться с высказанным мнением и высказать противоположную точку зрения.*

Это, вероятно, создаст атмосферу несогласия и потенциально приведет к снижению взаимопонимания, поскольку коучируемый будет вынужден отстаивать свою точку зрения. Это может также привести к беседе на тему, не имеющую значения для проводимого коучинга, если, например, разговор перейдет на обсуждение вашего знакомого (и вашего мнения о нем). Лучше всего сфокусировать беседу на причине подобных высказываний коучируемого, то есть на его реакции на вашего знакомого или же источник его отношения к этому человеку.

2. *Проигнорировать свое несогласие и действовать так, как если бы вы были согласны с прозвучавшими словами.*

Этот вариант, вероятно, хуже предыдущего, поскольку в данном случае вы поступаете своим отношением для того, чтобы заслужить одобрение коучируемого или, как минимум, не потерять его доверие. В действительности это может быть проделано скрыто, например: «Да, я понимаю вашу точку зрения» или: «Да, могу представить, что он так поступил». Если же на самом деле ни одно из этих утверждений не верно (потому что вы не понимаете говорящего и не представляете, чтобы ваш знакомый поступил описываемым образом), тогда вы произносите заведомую ложь — и поступаете своим отношением к предмету разговора.

3. *Сохранять нейтральную позицию и не реагировать на критический тон замечаний.*

Этот вариант наиболее эффективен, поскольку способствует сохранению взаимопонимания и не заставляет вас совершать предательство. Кроме того, противясь стремлению встать на защиту знакомого, вы сохраняете беспристрастный взгляд на замечания коучируемого. Например, вы обретаете способность задерживать внимание на том, что говорит человек, обра-

щая его на то, почему он это говорит. Предлагая коучируемому нейтральную территорию, где возможен анализ его взглядов и мнений, вы помогаете ему расслабиться и стать немного более объективным. Расспрашивая коучируемого о причине высказываемых им обвинений, вы побуждаете его к самовыражению, в процессе которого он осознает, что его взгляды в некоторой степени чрезмерны. Выслушивая и задавая дальнейшие вопросы, вы ослабляете или снимаете напряжение коучируемого.

Я не имею в виду, что в роли коуча вы должны игнорировать собственные взгляды, суждения и ценности, но, дистанцируясь от своего мнения, вы способны помнить о цели разговора, заключающейся в побуждении другого человека к самостоятельному мышлению. Когда мы коучим другого человека, разговор, происходящий между нами, призван стимулировать процесс размышления, для чего необходима сильная концентрация на этом процессе. Верно оценивая влияние своего эго на разговор, вы способны усилить эту концентрацию.



#### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

##### **Вы не одолеете свое эго в борьбе с ним**

Наилучший способ снижения влияния эго заключается в его обнаружении, осознании и создании чувства дистанцирования от него. Под «дистанцированием» я подразумеваю осознание того, что ваше эго – это не вы, это лишь проявление деятельности вашего мозга. Сопротивляясь своему эго, например, внутренне приходя в боевую готовность при возникновении симптомов его влияния, вы не достигнете желаемого результата. Просто отметьте эти симптомы (например, желание контролировать происходящее или подчинить события своей воле), признайте их наличие и затем сознательно выберите свою реакцию на ситуацию.

---

## **Каким образом эго влияет на процесс обучения**

Для создания ощущения свободы в отношении своего развития как коуча вам необходимо освободиться от представлений о том, кем, по вашему мнению, вы являетесь. Возможно, вы считаете, что вам никогда не стать хорошим коучем, поскольку вы склонны к чрезмерному доминированию? Или же потому, что вам недостает уверенности в себе? Или оттого, что вы «слишком много знаете»? Представление о том, «кем вы являетесь в настоящий момент», фиксирует

отправную точку вашего пути, что, в свою очередь, может представлять собой ложное ограничение. Путь может показаться вам длиннее, чем он есть в действительности, или же местность, расстилающаяся перед вашим взором, явится вам усеянной неприветливыми скалами. И, в конце концов, зачем вам каким-то образом ограничивать увлекательный поиск истины?



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Как узнать, что ваше эго не *столь* влиятельно

Возможно, ваше эго не так уж сильно – давайте посмотрим, насколько применимы к вам представленные далее показатели.

- Вы довольно легко и расслабленно принимаете бóльшую часть происходящего вокруг.
- Вы способны положительно реагировать на критику.
- Вы спокойно принимаете доказательства своей неправоты.
- Вам легко посмеяться над собой.
- Вы хорошо справляетесь с непредвиденными изменениями, например, демонстрируя изобретательность в критические моменты.
- Вы не заикливаются на том, что думают о вас другие люди.
- Вас не слишком волнуют вопросы социального статуса или положения в обществе.
- Вы способны принимать людей, чьи взгляды значительно отличаются от ваших.
- Вас нелегко привести в замешательство.
- Вы способны принять существующий порядок вещей, даже если он не соответствует вашим личным пожеланиям.

Возможно, что-то из перечисленного соответствует вашему поведению, а что-то нет. В любом случае, все мы имеем возможность дальнейшего развития, и потому я рекомендую вам заняться анализом собственного эго.

---

## Выход за пределы эго

Хорошие коучи (и руководители) усвоили науку снижения влияния эго на собственное поведение. Это стало возможным в результате снятия границ мышления и ослабления некоторых автоматических реакций, возникавших под воздействием эго. Например, если коучируемый подчиненный начинает критиковать решение, принятое коучем как руководителем, руководитель не подчиняется автоматиче-

скому стремлению к самозащите или оправданию принятого решения, пытаясь, таким образом, захватить контроль над разговором. Вместо этого он способен оставаться в более нейтральной позиции и осознанно воспринимать то, что говорит подчиненный. В конце концов, наибольшее значение имеет не верность или неверность принятого решения, а беспокойство, проявляемое по этому вопросу вашим подчиненным, и его желание решить возникшую проблему.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

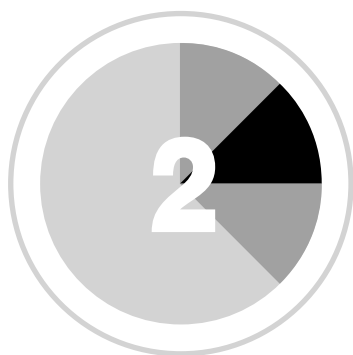
---

#### **Как это ограничивает коучинговые способности**

Наше ощущение собственной сущности (эго) или представление о том, кем мы являемся, способно наносить ущерб способности коучинговать окружающих. Это объясняется тем, что наше представление о себе характеризуется целым набором предположений и убеждений о том, что важно, а что нет. Например, если мы в значительной степени отождествляем себя с ролью руководителя, это зачастую диктует нам определенные правила поведения, основанные на наших представлениях о данной должности. Эти правила поведения могут препятствовать нашему принятию основных принципов коучинга, таких как равенство, открытость или необходимость обращаться к другому человеку согласно условиям его собственного мира. Осознавая влияние эго в различных ситуациях, мы способны развить более свободный выбор. Это позволяет нам сохранять гибкость по отношению к коучируемым и внимательное восприятие их взглядов и чувств.

---





## **СПОСОБНОСТИ**



Данный раздел посвящен основным навыкам коучинга для руководителей и содержит идеи, касающиеся дальнейшего развития этих навыков. Мы сконцентрируем внимание на основных навыках, поскольку именно они помогут вам добиться наибольшего успеха в коучинге на рабочем месте. Основными навыками коучинга руководителей являются:



Несомненно, существуют и другие полезные навыки, такие как способность восприятия невербального общения, однако лучше всего начинать с самых основ, дабы заложить прочный фундамент, на основании которого затем будет построено здание. Не забывайте, пожалуйста, что вы уже в некоторой степени обладаете всеми вышеперечисленными навыками. Возможно, вы уже являетесь хорошим слушателем, или у вас хорошо получается создание теплой и доверительной обстановки. Задача данной книги заключается в том, чтобы помочь вам развиваться в этих отношениях — например, через осознание того, почему иногда вам не удается быть таким хорошим слушателем, как хотелось бы.

## Глава 4

# СОЗДАНИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ



Эта глава объяснит вам, что такое взаимопонимание, и почему в коучинге оно так важно. Мы рассмотрим характерные признаки и причины хорошего и плохого взаимопонимания, дабы вы знали, чем оно объясняется. Я также попрошу вас подумать о своем восприятии взаимопонимания и о том, как вы могли бы добиться дальнейшего развития этого важного коучингового умения.

## Что такое взаимопонимание

Взаимопонимание — это умение строить отношения даже в течение короткого периода времени, например, во время непродолжительной беседы. Взаимопонимание связано со способностью создавать связь с другим человеком. Это могут быть как сиюминутные взаимоотношения: «Мне комфортно с этим человеком», так и долгосрочные связи, например: «Общение с ним всегда доставляет мне удовольствие».

Взаимопонимание ощущается как теплота, комфорт или сходство. Взаимопонимание между вами и другим человеком оказывает влияние на вас обоих. Например, если между вами присутствует взаи-

мопонимание, вы ощущаете комфорт и можете быть собой, то есть ведете себя естественно.

Эти же чувства разделяет и ваш собеседник, ощущая аналогичный комфорт в общении с вами. Люди, между которыми присутствует взаимопонимание, в большей степени склонны доверять друг другу, кроме того, возрастает их желание быть открытыми друг перед другом.

Отсутствие взаимопонимания ощущается как прохлада или чувство отличности от собеседника. Ощущение непохожести способно повлечь за собой чувство обособленности и отдаленности. Это может быть проблематичным, а может и не причинять особенных неудобств — в зависимости от целей, преследуемых вами в конкретной ситуации.

### Шкала взаимопонимания

Широко распространено неверное предположение, что взаимопонимание между собеседниками может либо присутствовать, либо отсутствовать. Данное представление бессмысленно, поскольку взаимоотношения присутствуют в любом случае — например, в разговоре, электронной переписке или телефонном общении мы в любом случае обращаемся к собеседнику. Это обращение является в некотором смысле взаимоотношением, а следовательно, представляет собой взаимопонимание. И теплота или прохлада этих отношений представляют собой лишь показатель качества существующего взаимопонимания. Как если бы существовали уровни взаимопонимания, или шкала с делениями, расположенными выше и ниже нейтральной отметки. На рис. 5 показано данное представление об уровнях взаимопонимания.

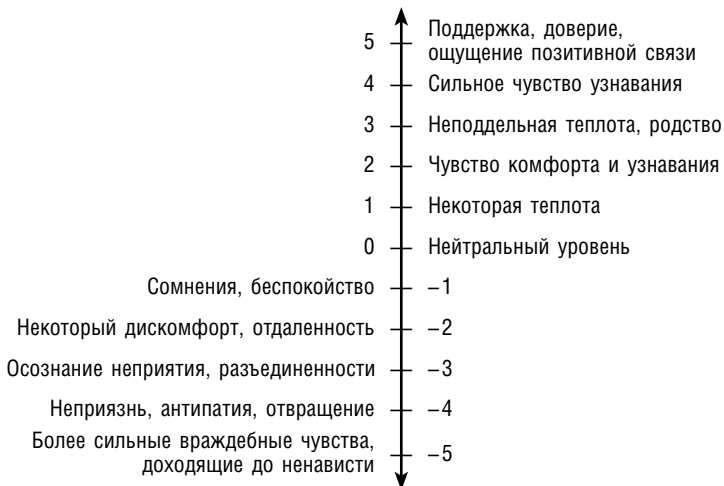


Рис. 5. Шкала взаимопонимания

## **Почему взаимопонимание так важно**

Одной из причин необходимости взаимопонимания для осуществления коучинга является то, что без него конструктивное воздействие на человека (то есть не сопровождающееся навязыванием своей воли) невозможно. Давая меньше указаний, мы не можем просто сказать другому человеку: «Делай то-то и то-то» — поэтому нам необходимо хорошее взаимопонимание. Кроме того, проводя коучинг, мы поощряем своих собеседников мыслить самостоятельно, и такое поощрение значительно усложняется в отсутствие взаимопонимания. Взаимопонимание создает атмосферу открытости и доверия и помогает людям выражать себя естественно. Кроме того, порой нам необходимо ставить перед людьми трудные задачи или обеспечивать обратную связь таким образом, чтобы это создавало у них уверенность в собственных силах, а не дискомфорт. Для эффективного восприятия наших идей — как предложений дружелюбного коллеги, а не врага — нам нужно хорошее взаимопонимание.

## **От чего зависит взаимопонимание**

Взаимопонимание строится на чертах сходства между собеседниками. Ощущая сходство с другим человеком, мы, как правило, чувствуем большую связь с ним, нежели когда ощущаем себя отличным от него. Черты сходства включают в себя:

- внешний вид — лицо, одежду, расовое происхождение;
- речь — характеристики голоса, энергичность, скорость, громкость;
- выбор слов — например, жаргонизмы, ключевые фразы;
- сходство или различие языка тела — например, я оживленно жестикулирую, и вы тоже;
- свойственные нам ценности и убеждения — например, вы вегетарианец, и я тоже, или мы болеем за одну и ту же футбольную команду и так далее.

Приведенный выше список важен как в обстановке деловых переговоров, так и в условиях общения уличных банд. Когда ты выглядишь так же, как я, говоришь, как я, и ведешь себя подобно мне, я чувствую себя более комфортно в твоём обществе. Попробуйте прийти на работу в той одежде, в которой работаете в саду, и вы увидите, как изменится манера общения с вами ваших коллег (если только вы не работаете в садоводческой фирме, разумеется). А если человек говорит с очень явным акцентом, или его манеры значительно отличаются от ваших, не требуется ли вам больше времени для того, чтобы достичь взаимопонимания? На рабочем месте или на улице всем нам нужны выделяющие и объединяющие нас сигнальные слова и общие термины.



### ВЕЛИКОЛЕПНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

#### Вперед, посмотрим на взаимопонимание в действии

Выберите ситуацию, где присутствуют разные группы людей. В течение некоторого времени наблюдайте и слушайте, а затем задайте себе следующие вопросы.

- По каким признакам вы определяете, что люди хорошо ладят друг с другом? Поищите физическое, голосовое соответствие и соответствие в плане энергичности (например, свойственна ли им всем равная оживленность).
- Каковы признаки того, что люди относятся друг к другу с прохладой или отстраненностью? Поищите признаки их несоответствия друг другу.
- Какое влияние оказывает взаимопонимание на разговор или встречу?
- Как отстраненность или отсутствие взаимопонимания влияют на качество разговора?
- Насколько важно взаимопонимание на рабочем месте?

Используйте все отмеченное вами для анализа собственной способности создавать взаимопонимание с окружающими.

## Как создать взаимопонимание

Когда между вами и другим человеком есть взаимопонимание, вы, скорее всего, знаете об этом. Например, вы чувствуете себя в целом более комфортно и замечаете, что ваш собеседник тоже чувствует себя свободно. Осознание того, от чего зависит взаимопонимание, наиболее ценно тогда, когда вы понимаете, что оно в ваших отношениях отсутствует. В тех ситуациях, где взаимопонимание не является для вас проблемой, я предлагаю вам не уделять ему столь много внимания (забудьте о нем). Но если вы ощущаете некоторую неловкость и осознаете, что испытываете трудности со взаимопониманием, тогда вы, вероятно, захотите более внимательно рассмотреть следующее.

Предположим, что для большей части взаимоотношений на рабочем месте вам необходимо находиться на положительных уровнях шкалы взаимопонимания. Вот некоторые показатели того, что вы спускаетесь к отрицательным отметкам на данной шкале.

- Вы ощущаете обособленность, отстраненность или отличность от других.
- Вы чувствуете некоторую неловкость во время разговора, то есть ведете себя не вполне естественно.

- Вам кажется, что вы утрачиваете способность к самовыражению или выражению своих идей понятным для окружающих образом.
- Кажется, будто ваш собеседник относится к вам без особой теплоты или открытости.
- Качество взаимопонимания между вами ниже, чем должно бы быть.

В таком случае вам необходимо выполнить следующее.

1. Расслабьтесь! Это действительно важно, если вы собираетесь обрести способность замечать скрытые сигналы, потому что в состоянии стресса или напряжения делать это значительно труднее.
2. Затем сконцентрируйтесь на намерении обрести большую связь с собеседником. Например, сфокусируйтесь на такой мысли: «Чем мы схожи?»
3. Отметьте, что могло стать причиной отсутствия взаимопонимания, — поищите основные отличия. Рассмотрите несоответствия в таких характеристиках, как энергичность, язык тела или голос.

Если вы расслаблены, хотите обрести связь с собеседником и ищите причины отсутствия взаимопонимания, очень вероятно, что вы заметите что-нибудь полезное. Как только у вас возникнет данное представление, вы способны вести себя более естественно. Например, возможно, вы заметите, что большую часть беседы говорили вы, или что ваш собеседник выражает свои мысли не так энергично. Возможно, различие заключается в ваших взглядах на данную ситуацию (в которых отсутствует взаимное понимание). Вы можете решить вернуть разговор к исходной точке. Например, таким образом: «Хорошо, давайте удостоверимся, что правильно поняли друг друга. Не могли бы вы еще раз объяснить свою точку зрения?» Когда человек чувствует себя услышанным, он скорее прислушается к вам и вашему мнению. Достигнув взаимного понимания, вы можете отталиваться от этой платформы.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Теплота или холодность – в чем разница

Используйте следующие вопросы для самостоятельной работы с принципами взаимопонимания.

1. Подумайте о ком-то из сотрудников, с кем, по вашему мнению, у вас существует взаимопонимание, а затем спросите себя:
  - Как вы себя чувствуете, находясь в его обществе?
  - Как ощущение взаимопонимания с этим человеком влияет на ваше поведение рядом с ним?
  - В чем выражается сходство этого человека с вами?



2. Теперь подумайте о коллеге, с которым взаимопонимание отсутствует. Постарайтесь выбрать того, с кем вы хотели бы его достичь (а не такого человека, к которому вы просто не испытываете никакой симпатии). А теперь обдумайте следующие вопросы:
  - Как вы себя чувствуете, находясь рядом с этим человеком? Например, беседуя с ним?
  - Как ощущение отсутствия взаимопонимания с этим человеком влияет на ваше поведение рядом с ним? Например, насколько вы естественны?
  - В чем выражается отличие этого человека от вас?
3. И, наконец, в отношении человека, с которым у вас нет взаимопонимания, рассмотрите следующее:
  - Почему вам было бы выгодно достичь взаимопонимания с этим человеком? Например, что изменилось бы в этом случае?
  - Как ваши мысли и ощущения, связанные с отличием от этого человека, влияют на ваше поведение рядом с ним?
  - Как вы могли бы стимулировать чувства схожести или взаимосвязи с этим человеком? Например, спросите себя: «Что у нас общего?»

---

Зачастую главное отличие кроется в вашем намерении. Поэтому испытывайте намерение достичь взаимопонимания, удерживайте эту мысль на протяжении некоторого времени, а затем отпустите ее. Кроме того, меньше концентрируясь на различиях и больше на том, что у нас общего, мы создаем взаимопонимание значительно легче. Сходство может охватывать множество аспектов, от жестов до значимых для вас ценностей.

### **Эмпатия создает чувство единения, которое приводит к близости**

Эмпатия — это способность обращаться к другому человеку согласно его собственным условиям, и она помогает создавать взаимопонимание. Для эмпатии необходимо обращать внимание на опыт и ощущения другого человека. Для этого могут потребоваться лишь такие несложные слова, как: «Я понимаю, что это может быть для вас неприятным». Замечая и подтверждая, мы создаем чувство единения. Например, вы можете пожаловаться, что ваша загруженность вынуждает вас задерживаться на работе. Если, слыша это, я не подтверждаю это каким-то образом, вы можете почувствовать, что я не воспринимаю вашу ситуацию должным образом.

Подтверждение может выражаться кратким замечанием, вроде: «Да, это, должно быть, неприятно для вас. Давайте посмотрим, в чем же причина этого?» Но если я просто скажу: «Давайте посмотрим, в чем же причина этого?», я могу показаться вам отстраненной.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Взаимопонимание: первые принципы**

Предположим, что вам предстоит важный разговор, и вы хотите быть уверены в том, что сможете быстро выстроить взаимопонимание. Что вы можете для этого сделать?

- Удостоверьтесь в том, что испытываете спокойствие. В таких случаях, к примеру, часто помогает медленное дыхание животом.
- Удостоверьтесь в том, что ваше внимание сосредоточено на настоящем. Например, займитесь наблюдением за тем, что происходит в данный момент.
- Обратите внимание на человека, с которым хотите добиться взаимопонимания, и отметьте ключевые аспекты его поведения. Насколько энергично его поведение? Насколько быстро и громко он говорит? Какова его физическая поза – закрытая или открытая?
- Используйте свое намерение для создания взаимопонимания. Например, подумайте: «Как я могу удерживать связь с вами?» и позвольте этой мысли помочь вам настроиться на собеседника и его мир.
- Доверьтесь своей способности замечать то, что вам нужно заметить, и, поступая таким образом, вносите все необходимые изменения. Например, понизьте голос, чаще улыбайтесь или замедлите речь, если это кажется необходимым.

Для начала попробуйте все эти техники в не очень важной для вас ситуации (например, с человеком, обслуживающим вас в магазине, или во время случайного разговора). Отмечайте вещи, в которых заключается для вас наибольшее различие, такие как идея настройки на человека или соответствие жизненных темпов.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

#### **Создание взаимопонимания и взаимоотношений**

Если вы желаете побудить других думать и действовать самостоятельно, вы должны быть способны создавать взаимопонимание. Оно основывается на чертах сходства, и его отсутствие обычно свидетельствует о чувстве отстраненности или различия. Развивая собственное умение обращаться к другим людям согласно их собственным правилам, вы усиливаете свою способность создавать взаимопонимание и, следовательно, увеличиваете свое влияние.

---

## Глава 5

# СКОНЦЕНТРИРОВАННОЕ ВНИМАНИЕ



Теперь давайте рассмотрим, что же мы подразумеваем под сконцентрированным вниманием и каковы черты хорошего внимания. Я расскажу о том, что требуется для того, чтобы по-настоящему слушать другого человека, и что порой мешает нам в этом. Вы также найдете способы практиковать внимание для усиления своей способности слушать собеседника.

Во время коучинга необходимость слушать собеседника значит больше, нежели простая потребность в получении информации. Когда мы недостаточно внимательны, это ведет к снижению нашего понимания человека и того, что он говорит, а также к сокращению нашей способности адекватно реагировать на происходящее. Но, обладая хорошим вниманием, мы способны действительно помочь собеседнику в самовыражении и выражении своих мыслей. Осознавая, что его действительно слушают, человек может расслабиться и просто говорить (если вы когда-нибудь испытывали чувство того, что вас слушают без должного внимания в то время, как вы пытаетесь что-то объяснить, вы понимаете, о чем я говорю). Люди, умеющие хорошо слушать, часто естественным образом создают вокруг себя атмосферу взаимопонимания и теплоты, поскольку обладают повышенным вниманием к окружающим.

## **Внимание начинается с намерения и концентрации**

Для хорошего внимания необходимо сознательное усилие. Началом этого является намерение выслушать собеседника. Также необходим ясный разум, свободный от болтовни, наличие которого проистекает из вашего изначального намерения. Внимание непосредственно связано с направленностью на собеседника. Находясь в обществе другого человека и вроде как слушая его (что на деле не является правдой), часть нашего внимания устремлена на этого человека, а другая часть поглощена собственными мыслями. Я называю это «косметическим вниманием», поскольку оно очень поверхностно.

И хотя подобное внимание порой может быть вполне уместным (например, когда вы слушаете детский лепет), во время коучинга оно неэффективно. Плохая концентрация, рассеянность и общее отсутствие восприятия значимости другого человека являются основными барьерами, которые необходимо постоянно преодолевать, если вы намереваетесь стать хорошим слушателем. В этом вам помогут развитие сильного намерения, четкой концентрации и фокусировки.

## **Присутствие в обществе собеседника**

Основной принцип хорошего внимания заключается в необходимости «быть» с человеком, которого, как предполагается, мы слушаем. Для этого нужно сосредоточиться исключительно на этом человеке. Концентрации на собеседнике и вниманию к нему препятствует сочетание различных внешних и внутренних отвлекающих факторов. Внутренними факторами могут быть мысли, тревоги или «болтовня в голове». Внешние факторы варьируются от мобильных телефонов до уличного шума или погодных условий — или чего угодно еще, чему мы позволяем привлечь свое внимание. Одной из характерных черт современной рабочей культуры является мобильное общение и тенденция того, что оно мешает общению личному. Порой разговоры «реального человека с реальным человеком» кажутся нам менее важными, чем необходимость ответить на телефонный звонок (или проверить телефон, когда мы слышим сигнал смс). И не то чтобы мы хотели показать своему собеседнику, что он имеет для нас меньшее значение, чем полученный звонок или сообщение, — однако кажется, будто именно это намерение лежит в основе наших действий. Если мы действительно хотим внимать своему собеседнику, мы должны практиковать осознание текущего момента — что означает очищение разума и концентрация на том, что происходит сейчас.



## ВЕЛИКОЛЕПНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

### Осознание текущего момента

Данное упражнение ценно тем, что позволяет вам «присутствовать» как в собственном обществе, так и в обществе других людей. Если вам известна собственная склонность «жить в своих мыслях», это хороший способ вернуться к реальности. Это упражнение также поможет снять стресс или просто научиться ценить то, что происходит вокруг. Используйте его везде и повсюду, чтобы упражнять свое присутствие в настоящем моменте.

- **Обращайте внимание на то, что вас окружает.** Начните отмечать окружающую обстановку более подробно, обращая на нее пристальное внимание. Что вы видите вокруг? Взгляните на обстановку свежим взглядом, отметьте некоторые детали, запомните, где вы находитесь и что происходит (или не происходит).
- **Обращайте внимание на тело.** Теперь сконцентрируйтесь на своем теле. Как оно ощущает себя в том положении, в котором находится в данный момент? Измените положение тела, если вам этого хочется, и решите, как бы вы хотели приспособить свое тело к окружающей обстановке. Отмечайте ощущения своего тела. Возможно, начните больше двигаться и получите более сильное чувство пребывания в собственном теле.
- **Обращайте внимание на разум.** Теперь сфокусируйтесь на своем разуме и на том, что с ним происходит. Какими мыслями он поглощен? Знание этих мыслей необязательно в данный момент, просто вернитесь к концентрации внимания на своем теле и на обстановке, в которой вы находитесь в данный момент. Очистите свой разум, фокусируясь лишь на том, что происходит в настоящий момент. При появлении каких-либо мыслей просто отмечайте их и снова возвращайтесь к происходящему в данный момент.

## Просеивающее внимание

Наряду с важностью усилий, направленных на внимание к себе-седнику, имеет значение и намерение относительно того, как именно мы собираемся ему внимать. Например, если я слушаю вас как кого-то, кто не слишком много знает, это простое предположение влияет на то, что я слышу. Мое представление о том, что «вам не слишком многое известно», побуждает меня отсеивать то, что вы говорите, в поисках фактов, подтверждающих мои догадки. И наоборот, если я намереваюсь внимать вам как человеку, обладающему значительны-

ми познаниями, меняется и мое внимание к вам. Представьте, что вы сидите рядом с кем-то вроде Билла Клинтона и спрашиваете, каково его мнение относительно охраны окружающей среды. Насколько ваше внимание к его словам будет отличаться от внимания, которое вы уделили бы ответу на тот же вопрос, исходящему уже от вашего соседа? Ваше внимание в этих случаях может быть как различным, так и одинаковым, в зависимости от влияния ваших представлений о собеседнике. Перлы мудрости, исходящие из уст вашего соседа, могут не возыметь на вас столь мощного воздействия, как если бы они исходили от государственного мужа. Вот почему субъективные качества, такие как харизма или репутация, столь высоко ценятся на позициях, где ключом к успеху является влияние. Они оказывают заметное влияние на способность человека убеждать, так как создают позитивные фильтры, сквозь которые слушатели просеивают воспринимаемую речь.

## **Внимание из пустоты**

Совершенно отличным способом восприятия слов человека является внимание к его словам «из пустоты». Это означает отсутствие каких-либо предубеждений по отношению к собеседнику или к его словам. Внимая его речи, вы просто воспринимаете человека таким, каким он является в настоящий момент, и концентрируетесь на том, что он говорит сейчас. Ваш разум свободен от предшествовавшего опыта, связанного с этим человеком, как если бы вы воспринимали его заново.

Когда мы слушаем кого-то таким образом, мы присутствуем в обществе этого человека вместо присутствия в своем разуме и мыслях. Когда вы внимаете кому-то подобным образом, ваш разум спокоен и умиротворен, поскольку внимание приковано к тому, что говорит другой человек.



### **ВЕЛИКОЛЕПНОЕ УПРАЖНЕНИЕ**

---

#### **Как вы слушаете**

Внимание из пустоты является непростой задачей, поскольку для этого необходимо очистить свой разум от уже установившегося мнения о человеке, которое основано на опыте общения с ним. Даже встречая кого-то впервые, мы быстро формируем свое мнение об этом человеке и выносим суждение относительно того, кем, по нашему мнению, он является. Поэтому вам будет полезным следующее упражнение.

Вспомните недавний разговор, в котором вы приняли участие (или проделайте это упражнение сразу же после следующего разговора). Затем спросите себя:

- Пока ваш собеседник говорил, какая доля вашего внимания была обращена на его слова, а какая – на собственные мысли?
- Насколько занят (или спокоен) был ваш разум во время разговора?
- Преследовали ли вас во время общения какие-нибудь неотступные мысли или чувства? И если да, какое влияние оказывали они на процесс общения?
- Если бы вашего собеседника спросили, насколько внимательно вы слушали его, что, как вы думаете, он бы ответил?
- Что вам требуется для того, чтобы стать хорошим слушателем?

Используйте полученные ответы для того, чтобы изменить свое поведение в будущих ситуациях общения – например, уже в следующем разговоре! Попробуйте внимать другому человеку иначе и проверьте, можете ли вы повысить качество своего внимания.

---

## **Препятствия на пути к хорошему вниманию**

Ни один из нас не намерен быть плохим слушателем. Уделять внимание собеседнику полностью нам мешает множество различных препятствий. Порой наше внимание приковано к нам самим и тому, что мы думаем, вместо того чтобы сфокусироваться на другом человеке. Например, наш разум полон собственных мыслей и идей. Или же мы подспудно контролируем направление разговора — возможно, для того, чтобы вести речь о знакомых нам предметах или вопросах, имеющих для нас большое значение. Например, вы думаете: «Все эти разговоры об обучении сотрудников, конечно, замечательны, но меня больше интересует, почему они просто не справляются со своей работой».

Еще одна естественная человеческая особенность заключается в желании привнести в беседу что-то свое — возможно, для того, чтобы впечатлить собеседника или сделать его похожим на нас. Например, вы можете сказать: «Ну, конечно же, со мной тоже произошло нечто подобное, давайте я вам расскажу об этом...» Это не делает нас плохими — мы, вероятно, не руководствуемся желанием увести беседу от изначальной темы. Причина ухудшения качества нашего внимания — это наше плохое самосознание, то есть отсутствие осознания того, что мы «захватываем» разговор. Если я просто не знаю, что, рассказывая историю «о подобном случае, произошедшем со мной», я перевожу разговор на себя, маловероятно, что я сознательно изменю свое поведение. Но стоит мне осознать, что моя история не имеет значения для идущего разговора и отвлекает от важности сообщения, исходящего от собеседника (истории, произошедшей с ним), я способна проигнорировать свое желание вмешаться в разговор.



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

### **Сконцентрированное внимание**

Для любого руководителя и коуча сконцентрированное внимание является ценным навыком, заслуживающим развития. Умение эффективно слушать позволяет нам получить доступ к богатому пласту понимания и воздействия. Когда мы должным образом внимаем собеседнику, мы можем в буквальном смысле повысить его способность самовыражения. В любой ситуации препятствием к эффективному восприятию собеседника являемся только мы сами – отвлекают ли нас мысли или идеи, или же мы просто не делаем над собой усилий, чтобы сосредоточиться на другом человеке. Для по-настоящему хорошего внимания необходимо признание большей значимости другого человека и «освобождение» от собственной значимости. По-настоящему концентрируясь на другом человеке с намерением всецело внимать ему, мы избавляемся от ощущения своей сущности, своего эго.

---



## Глава 6

# УМЕНИЕ ЗАДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ



В этой главе мы рассмотрим принципы построения эффективных вопросов, а также правила этого важного коучингового умения. Я предложу вам примеры вопросов, которые вы могли бы использовать чаще остальных. Среди них вы найдете некоторые, служащие для определенных целей — например, для расширения дебатов, изменения взглядов собеседника или сбора более подробной информации. Вы также найдете здесь упражнение, которое поможет вам немедленно начать задавать более эффективные вопросы.

### Великолепные вопросы: ловкий прием

Люди, задающие качественные вопросы, в целом получают более качественные ответы. Присутствовали ли вы когда-нибудь на встрече, где бы задавался по-настоящему стоящий вопрос об обсуждаемой ситуации? Возможно, к тому моменту обсуждение стало хаотичным или малопонятным. Или, может быть, присутствующие демонстрировали совершенно различные взгляды, и согласие уже казалось недостижимым. И затем кто-то задавал по-настоящему хороший вопрос. Какой эффект оказывал он на участников встречи? Вероятно, он производил

глубокое воздействие на ситуацию, возможно, делая более четким и ясным обсуждение или обращаясь к самой сути предмета этого обсуждения. Или же он просто возвращал всех к изначальному обсуждению. Хороший вопрос зачастую гораздо более ценен, чем готовая идея или мнение. Однако в рабочей обстановке мы часто тратим массу сил, формируя идеи и мнения и объясняя окружающим свою точку зрения на происходящее вместо того, чтобы задавать хорошие вопросы.

В коучинге своевременный и безупречно изложенный вопрос способен поворачивать ключи, открывать двери и пробуждать озарение в том, на кого направлено ваше воздействие. Например: «Если бы вы могли внести в эту ситуацию всего одно изменение, что бы это было?» или «Что по-настоящему важно сделать прежде всего?»

Поскольку польза коучинга зиждется на вашей способности пробуждать окружающих мыслить самостоятельно, качество задаваемых вами вопросов становится маслом, обеспечивающим гладкость работы этого механизма.

Каковы атрибуты качественного вопроса? В целом, качественный вопрос:

- прост;
- имеет четкую цель;
- воздействует на мысли или обучение, не навязывая при этом контроль.



#### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

##### **Направляйте коучинг на человека, а не на проблему**

Помните, что ваша цель в процессе коучинговой беседы заключается в помощи человеку в решении возникшей проблемы, а не в решении ее вашими силами. Поэтому задавайте вопросы, которые помогут *собеседнику* в размышлениях о создавшейся ситуации вместо того, чтобы помогать самому *себе* думать о ней!

---

## **Сила простоты**

Хорошие вопросы не обременены излишней сложностью; они просты по своему строению. Если прежде ответа на вопрос человеку приходится с трудом постигать его значение, мы рискуем потратить слишком много энергии и сместить фокус его внимания. Например, попробуйте ответить на такой вопрос:

*Рассматривая современную природу нашего мира и компании как формирующую часть этого мира, скажите, каковы основные препят-*

ствия, содержащие в себе главную угрозу способности компаний вносить конструктивный вклад в решение проблем окружающей среды?

Как вам это нравится? Это вернуло меня в пору сдачи школьных экзаменов! Вопрос длинен, сложен и кажется «намекающим на что-то», словно на него существуют «верный» и «неверный» ответы. Его тон обескураживает, он нацелен лишь на доказательство определенной истины. Давайте немного упростим его и посмотрим, как это меняет его воздействие на нас.

*Каковы основные препятствия, содержащие в себе главную угрозу способности компаний вносить конструктивный вклад в решение проблем окружающей среды?*

Этот вопрос лучше, поскольку его не отягощают бессмысленные слова, но нам все еще приходится потрудиться, чтобы понять его значение, прежде чем мы обретаем возможность использовать умственную энергию для формирования ответа на него. Такие слова, как «основные препятствия» и «конструктивный», кажутся значимыми, хотя их значение не вполне понятно. И этот вопрос также звучит несколько «высокопарно» или «недоступно». Давайте попробуем перейти на следующий уровень упрощения.

*С какими препятствиями сталкиваются компании, пытаясь решить экологические проблемы?*

Этот вопрос воспринимается совсем по-другому, не правда ли? Теперь мы можем сфокусировать свою энергию на построении ответа, не растрачивая ее на попытки понять, что от нас требуется. Этот пример также в большей степени стимулирует получение ответа, поскольку не заключает в себе никакой скрытой «заумности». Он не столь устрашающий и оказывает меньшее давление — как если бы мнение любого человека имело право на существование. Таким образом, простой язык, использующий короткие слова и термины, полезен в тех случаях, когда мы хотим задавать эффективные вопросы.

Данная таблица содержит дополнительные примеры воздействия простых и сложных вопросов.

| <b>Сложный вопрос</b>   | <b>Более простая версия</b>             |
|---|---|
| Каковы те различные проблемы или осложнения, приведшие нас к текущему положению дел?            | В чем причина этого?                    |
| Рассматривая последствия подобных действий, каков, по вашему мнению, будет итог подобного шага? | Как этот шаг повлияет на положение дел? |
| Какого рода мнения или взгляды мог бы привнести Боб в наше обсуждение?                          | Что Боб думает по этому поводу?         |

И если это кажется вам действительно очевидным, не позволяйте себя одурачить! Старайтесь слушать людей во время совещаний или профессиональных дискуссий и фокусируйте внимание на задавае-

мых вопросах. Вот некоторые из причин того, почему мы используем чрезмерно усложненные вопросы в рабочей обстановке.

- Нам нравится выглядеть умными, информированными и знающими. Спрашивая: «Что думает Боб?», мы рискуем показаться глуповатыми. И потому мы усложняем свою мысль или вопрос, чувствуя, что более простая версия сыграет не в нашу пользу. Она может сэкономить время, сфокусировать обсуждение и обеспечить необходимое изменение перспективы — но, используя ее, мы не будем звучать «умно», что имеет для нас столь большое значение.
- Мы начинаем говорить прежде, чем в нашей голове сформируется четкое представление о вопросе, который мы намереваемся задать. Стремление говорить и быть частью разговора может побудить нас начать произносить слова до того, как мы поймем, куда они должны нас привести. Четкие вопросы требуют ясности разума и мыслей — порой нам прежде всего необходимо работать над поддержанием расслабленного, но при этом сфокусированного состояния разума.
- Мы не спрашиваем о том, что в действительности хотим узнать! Вместо того чтобы задать прямой вопрос, мы «стратегически увиливаем». Например, мы слушаем и начинаем понимать все меньше по мере того, как кто-то объясняет нам, в чем заключается проблема. Мы запутываемся, поскольку нам кажется, что в процессе обсуждения проблема «изменилась».

Данный диалог иллюстрирует все вышеперечисленные пункты.

*Джейн:* Я по горло сыта манерой финансового отдела воображать, будто они могут просто изменить порядок выполнения задач, а потом ожидать, что все без проблем будут справляться с любыми новыми документами, которые им придет в голову изобрести. Это просто смешно.

*Руководитель:* Почему? Появились какие-то новые документы?

*Джейн:* Нет, они еще ничего не изменили, только подразумевают, что могут сделать это. Мойру это особенно беспокоило.

*Руководитель* [думает]: *Я немного запутался... в чем же тут проблема?*

[спрашивает]: Почему Мойра обеспокоена?

*Джейн:* Ну, потому что именно ей придется справляться с новой документацией.

*Руководитель:* Я думал, что новая документация еще не появилась?



## ВЕЛИКОЛЕПНОЕ УПРАЖНЕНИЕ

### Вперед, задайте несколько вопросов...

В следующий раз, когда кто-то начнет посвящать вас в свои проблемы (или жаловаться!), попробуйте задать ему некоторые из этих вопросов или их все.

- Что еще (кого еще) это затронуло?
- Какова, по вашему мнению, истинная причина этого?
- Что же должно произойти?
- Какие варианты вы рассматриваете?
- Итак, что вы решили делать?

Как видите, все вопросы имеют разные цели. Каждый из них по отдельности может быть продуктивным, а все вместе они создают ощущение движения вперед, то есть движения к решению проблемы и действиям.

Утрачивая понимание происходящего, руководитель может не желать признать это. Поэтому он продолжает задавать вопросы, надеясь в конце концов прояснить положение. Он может добиться успеха, а может и не добиться. Вполне вероятно, что он бесполезно потратит время, следуя различным направлениям опроса (например: «Какие документы „возможно“ изменятся?»). А вот какое влияние на ситуацию могут оказывать вопросы, первыми пришедшие на ум:

*Джейн:* Я по горло сыта манерой финансового отдела воображать, будто они могут просто изменить порядок выполнения задач, а потом ожидать, что все без проблем будут справляться с любыми новыми документами, которые им придет в голову изобрести. Это просто смешно.

*Руководитель:* Почему? Появились какие-то новые документы?

*Джейн:* Нет, они еще ничего не изменили, только подразумевают, что могут сделать это. Мойру это особенно беспокоило.

*Руководитель* [думает]: *Я немного запутался... в чем же тут проблема?*

[спрашивает]: Джейн, я немного запутался. В чем же тут проблема?

*Джейн:* Проблема в том, что они совершенно не советуются с нами, просто не держат нас в курсе.

И снова перед вами простой пример доказательства правоты. Когда мы просто спрашиваем то, что приходит нам в голову, не подбывая слова или не переводя вопрос в несколько иную форму, мы сохраняем цельность своего первоначального импульса. И именно первый импульс зачастую является самой четкой мыслью, которая способна лучше всего прояснить существующую ситуацию.

Часто эта простая мысль «не особенно умна» и менее импонирует нам в качестве вопроса, который мы собираемся озвучить публично.

### Когда умное не является умным...

Склонность ценить простоту меньше, чем внешне «умные» дебаты, мешает нам задавать эффективные вопросы. Присутствовали ли вы когда-нибудь на встрече, чувствуя совершенное замешательство относительно обсуждения и потому не вступая в него? А затем кто-то из присутствующих озвучивал свое замешательство с просьбой прояснить ситуацию, и это было кстати для всех участников? Разговор становился запутанным или терял значимость, однако большая часть группы не решалась попросить внести ясность. Все, что было необходимо для того, чтобы вернуть обсуждение к изначальному курсу, — это задать простой вопрос. Простые вопросы рождаются из ясного и четкого намерения эффективно двигаться дальше, особенно в обстановке коучинга.



### **ВЕЛИКОЛЕПНОЕ УПРАЖНЕНИЕ**

---

#### Каков вопрос?

Следующее упражнение направлено на то, чтобы помочь вам лучше осознавать типы вопросов, которые вы обычно слышите, — а также вопросы, которые вы обычно задаете.

Выберите разговор, в котором люди обсуждают что-то в группе. Если вы и сами являетесь участником группы, вы можете впоследствии проанализировать собственный вклад в обсуждение. Выслушайте типы задаваемых вопросов и подумайте над следующим.

- Как часто люди задают вопросы, и как часто они просто реагируют на то, что было сказано?
- Какое влияние оказывает отсутствие вопросов?
- Когда люди задают вопросы, насколько они эффективны? Другими словами, как они воздействуют на обсуждение?
- Какой тип вопросов эффективен, а какой нет?
- Если вы задавали вопросы, то каким намерением или целью вы руководствовались?

Уделите некоторое время размышлениям о том, как вы могли бы улучшить качество (и воздействие) собственных вопросов, понаблюдав за собой и другими людьми.

## Вопросы с отчетливой целью

Еще одним признаком эффективного вопроса является наличие у него отчетливой цели или назначения. Например, этой целью может быть сбор более подробной информации, стимулирование идей или мотивация собеседника к действию. Когда за вопросом не скрыта четкая цель, он зачастую может быть понят неверно либо привести к нежелательному для нас результату. Для коучинга это имеет значение, поскольку, задавая вопросы, мы хотим каким-то образом способствовать развитию собеседника. Размещенная ниже таблица показывает вопросы с четкой целью. Они представляют собой хорошие, простые вопросы, которые вы можете использовать в повседневной рабочей обстановке.

| Цель   | Коучинговые примеры  |
|--|--|
| Сбор общей информации  | Можете ли вы рассказать об этом побольше?  |
| Сбор конкретной информации   | Что именно вызывает вашу тревогу?<br>Не могли бы вы рассказать, что именно произошло?  |
| Помощь собеседнику вспомнить что-то более четко  | Что еще вы можете вспомнить?   |
| Перенос концентрации собеседника на нечто важное, например возвращение его к обсуждаемой теме или успокоение | Итак, что же здесь действительно важно?<br>На чем нам, по-видимому, стоит сконцентрироваться?  |
| Понимание ценностей собеседника  | Что важно для вас в этом вопросе?<br>Почему это для вас важно?   |
| Помощь собеседнику в оценке взглядов другого человека  | Какие причины могут побуждать Джоди просить об этом?<br>Что важно для Джоди?<br>Если бы Джоди была здесь, как бы она описала эту ситуацию? |
| Побуждение собеседника соединять две мысли или ситуации  | Как давление, испытываемое вами на работе, выразилось в ваших словах о необходимости большего развития команды?                            |
| Помощь в подведении итогов   | Что вы думаете об этом сейчас?<br>Какой вывод вы можете сделать из этого сейчас?   |

| Цель   | Коучинговые примеры   |
|--|---|
| Получение идей без чувства давления                                    | Какими вариантами мы располагаем?<br>Какие варианты вы видите?<br>Что вы могли бы сделать?<br>Какие у вас идеи? |
| Влияние на собеседника в принятии решения                              | Какой вариант вы предпочитаете?<br>Как вы решили действовать?   |
| Влияние на собеседника в совершении действий                           | Что вы могли бы предпринять для решения этой проблемы уже сейчас?   |
| Подготовка собеседника к преодолению препятствий и совершению действий | Что могло бы помешать вам в этом?<br>[Затем] Итак, как вам это преодолеть?                                      |



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Это закрытый вопрос?

Если вы намереваетесь стать эффективным коучем, вы захотите развить в себе способность систематически задавать открытые вопросы, то есть вопросы, на которые нельзя дать просто положительный или отрицательный ответ. Напомню, что открытые вопросы начинаются со следующих слов:

- что;
- когда;
- где;
- кто;
- почему.

Подумайте о выгоде открытых вопросов в вашем повседневном общении – *что*, по вашему мнению, они изменят? (И *как* вам начать практиковать это прямо сейчас?)

---

#### Разработка стратегии, или наводящие вопросы

Не забывайте, что в коучинге мы побуждаем других быть более самоуправляемыми. И потому наши вопросы должны обладать и *открытым намерением*. Вопросы с открытым намерением не связаны с каким-либо определенным итогом или реакцией. Они включают в себя такие вопросы, как: «Что вы думаете?» и «Чего вы хотите?» Вопросы с закрытым намерением предполагают более ограниченное



количество вариантов ответа, например: «Что бы ваша совесть подсказала вам предпринять, дабы не расстраивать ее еще больше?» Вопрос резко сокращает количество вариантов ответа.

Порой мы задаем такие вопросы для того, чтобы заставить собеседника осознать то, что мы считаем истинным, например: «Какие проблемы целостности мы здесь видим?» Когда мы задаем вопрос, зная, какой ответ хотим услышать, это является скрытой формой направления или контроля.

«Стратегические» вопросы представляют собой ловушку, в которую легко угодить, когда мы начинаем коучировать окружающих. Это объясняется тем, что мы знаем о необходимости избегать чрезмерной директивности и необходимости позволять окружающим давать собственные ответы, но мы все еще испытываем желание «помогать» или направлять своего собеседника на пути к решению. И поэтому мы задаем «стратегические» вопросы. Следующая таблица включает в себя примеры стратегических вопросов, а также вопросов с открытым намерением.

| Стратегический вопрос  | Вопрос с открытым намерением  |
|--|---|
| Не могли бы вы обсудить это со своим начальством?                                      | Какая поддержка требуется вам в этом вопросе?   |
| Вы рассматривали вариант совместного составления плана с целью общего определения дат? | Как вы могли бы достичь всеобщего согласия относительно дат?                          |
| Насколько сильно вас это раздражает?   | Что вы чувствуете по данному поводу?  |
| Чем бы вам мог помочь представитель кадрового отдела?                                  | Кто еще мог бы помочь?<br>[или еще более открытый]<br>Что вы думаете по этому поводу? |
| Разве вы не говорили, что Дейв в любом случае не хочет принимать в этом участия?       | Что бы по этому поводу сказал Дейв?   |

Как вы видите, стратегические вопросы кажутся в большей степени атрибутами распорядка встречи — как если бы задающий их человек на что-то намекал или имел определенное мнение относительно того, каким должен быть ответ.

Мы порой называем такие вопросы «наводящими», так как они подобны скрытой форме направления собеседника к predetermined выводу. В коучинге подобный тип вопросов гораздо менее эффективен, поскольку они директивны по своему тону и снижают творческие способности, вовлеченность и заинтересованность коучируемого.



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

### **Зачем нужно следить за своим голосом**

Даже самый великолепный вопрос можно испортить неверной интонацией. Например, попробуйте спросить: «Зачем вы это сделали?» вслух следующим образом:

- с недовольством, то есть с неодобрением;
- считая своего собеседника самым недалеким из всех ваших знакомых за долгое-долгое время;
- изумленно, широко раскрыв глаза;
- с широкой улыбкой;
- мягким, нейтральным тоном.

Этот пример демонстрирует и потенциальную ловушку, которую таят в себе вопросы, начинающиеся со слов «почему» и «зачем», потому что они могут вызывать у людей желание защищаться или оправдываться. Поэтому, используя эти слова, помните об осторожности и следите за тоном своего голоса. Попробуйте сохранять нейтральный тон, чтобы человек не ощущал себя подвергнутым осуждению и реагировал на вопрос менее напряженно.

---

## **Сильные вопросы**

В коучинге сильные вопросы представляют собой особенно полезный инструмент, поскольку заключают в себе утверждение о существовании проблемы и побуждают к ее решению. В коучинге люди порой «увязают» в проблеме. Сильный вопрос способен перевести энергию от описания или оправдания возникшей проблемы к конструктивным мыслям. Кроме того, фокусируясь на решении, мы способствуем облегчению общей атмосферы ситуации — переходя от напряженности и подавленности к оптимизму.

Сильный вопрос:

- признает существование проблемы или трудной задачи;
- предполагает возможность положительного исхода;
- является открытым (что, как и так далее) и побуждает к творческой реакции.

В рабочей обстановке мы часто сталкиваемся с жалобами или проблемами, не замечающими саму *возможность* решения, например: «Мы не можем этого сделать» или «Это невозможная ситуация». Являясь коучем (или руководителем), наибольшую ценность вы

представляете, когда создаете ощущение возможности в существующей ситуации и помогаете людям двигаться к принятию решения. Данная таблица показывает, как вы можете использовать сильные вопросы в таких ситуациях.

| Жалоба (описание проблемы)   | Сильный вопрос   |
|--|--|
| Это безнадежно. Нам ни за что не удастся сделать это к пятнице, потому что у нас и так на очереди куча другой работы.  | Как нам сделать это к пятнице и при этом справиться с остальными делами?       |
| Нам бы очень хотелось снова устроить летнюю вечеринку для сотрудников, но в этом году эти средства пойдут на корпоративное обучение.                                       | Как нам найти деньги на летнюю вечеринку, не отказываясь при этом от обучения? |
| Нам действительно необходимо сплотить коллектив для улучшения сотрудничества, но роли сотрудников должны в скором времени измениться, и мы еще не знаем, что это означает. | Как нам сплотить команду, способствуя адаптации сотрудников к будущим ролям?   |



## ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД

### Умение задавать эффективные вопросы

В коучинге эффективные вопросы стимулируют появление ценных мыслей и проведение анализа, способствуют озарениям и помогают в принятии решений и осуществлении действий. Эффективные вопросы характеризуются простым словесным воплощением, так что отвечающий прилагает усилия лишь к формированию ответа, вместо того чтобы ломать голову над смыслом самого вопроса. Эффективные вопросы также обладают четко выраженной целью, заключающейся, например, в сборе дополнительной информации, изменении перспективы или создании ощущения будущего. Важно отметить, что такие вопросы содержат главным образом открытое намерение, то есть они не привязаны к какому-то предопределенному исходу. Когда наши вопросы открыты, просты и обладают четкой целью, это дает коучируемому возможность отвечать творчески и эффективно.

## Глава 7

# КОНСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Рассматривая четвертое и последнее умение, мы посвятим эту главу теме конструктивной обратной связи. Мы используем некоторые свежие принципы и взгляды для анализа того, что может быть вам уже знакомо. В этой главе мы раскроем значение, вкладываемое в термин «обратная связь», опишем принципы конструктивной обратной связи, а также естественные препятствия, которые могут стать на пути к ней. Как обычно, я буду предлагать советы и подсказывать верное направление, а также познакомлю вас с некоторыми упражнениями для успешного усвоения данной темы.

Если вас больше интересуют логические этапы или последовательность обратной связи, вы можете обратиться непосредственно к главе 9, а именно к странице 100, где вы найдете процесс обратной связи, а также разработанный пример, включающий в себя диалог.

## Что мы имеем в виду под обратной связью

Обеспечивать человека обратной связью означает обеспечивать его информацией. В общераспространенном смысле обратная связь — это обычно информация или мнение, предоставляемые человеку, имеющему отношение к этой информации или мнению. Например, я только что провела презентацию, и вы выражаете мне свое мне-

ние о моем выступлении: что удалось, что не удалось и так далее. Или я работаю на вас уже полгода, и вы хотите провести общее обсуждение положения дел и высказать свое мнение о происходящем.

## У обратной связи плохая репутация

В рабочей обстановке термин «обратная связь» порой означает замаскированную критику. В своей худшей форме он может даже представлять собой акт агрессии, поскольку мы используем «вежливый» термин «обратной связи» для того, чтобы «напасть» на кого-то. Фраза «Я хотел бы прокомментировать вашу деятельность» может вызывать у человека чувства сомнения или страха перед таковыми комментариями. Это объясняется предчувствием скорой критики или боязнью узнать о неких «проблемах». Все это очень прискорбно, поскольку обратная связь может быть абсолютной противоположностью этого — что я и надеюсь вам доказать.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Как вы реагируете на обратную связь

Используйте следующие вопросы для определения убеждений, испытываемых вами относительно обратной связи. Дайте свободу своему разуму и представьте эти сценарии во всей полноте.

- Представьте, что коллега обращается к вам со словами: «У вас есть пара минут... Я хотел бы прокомментировать вашу работу». Что вы чувствуете?
- Найдите среди ваших сослуживцев кого-то, кому могла бы пойти на пользу обратная связь по поводу выполняемой им работы. Теперь представьте, что собираетесь прокомментировать его успехи. Что, по вашим представлениям, должно произойти?
- Удалось ли вам вообразить положительную обратную связь в любом из представленных выше примеров?

И, наконец, уделите некоторое время анализу того, как ваши взгляды на обратную связь могут повлиять на вашу способность комментировать работу других и самому принимать подобные комментарии.

---

## Что хуже — комментировать или выслушивать комментарии?

Многие из нас не любят оставлять комментарии даже больше, чем получать их. Мы склонны концентрироваться на потенциально негативной реакции человека, работу которого мы комментируем, и

это причиняет нам дискомфорт. Мы предчувствуем, что человек, в адрес которого направлены наши замечания, подумает о нас плохо или прекратит общение с нами после получения такой обратной связи. Нас также беспокоит вероятность того, что обратная связь вызовет у собеседника эмоциональный всплеск, стремление защищаться, враждебность или упадок духа.

### Не думайте о синем кролике

Ирония заключается в том, что наша психологическая подготовка к возможному негативному исходу в действительности увеличивает шансы такого негативного исхода. Это объясняется тем, что наш разум притягивает то, чем более всего поглощены наши мысли. Например, если я скажу вам *не* думать о синем кролике в солнечных очках (нет, только *не* думайте о синем кролике — том, который носит солнечные очки), разве не об этом кролике вы станете думать?

Прежде чем высказывать свои комментарии, мы часто при помощи своего творческого гения изобретаем кошмарные сценарии, а затем прилагаем все усилия для того, чтобы они не воплотились в жизнь. Но в итоге, приказав себе *не* думать о синем кролике, мы концентрируемся именно на нем. Например, вы готовитесь к разговору с болтушкой из вашей команды по имени Софи. Она обычно разговаривает довольно громко, сопровождая свою речь смехом, лично вам кажущимся раздражающим. Готовясь к предстоящей беседе, вы думаете: «Говоря ей о ее поведении, не стоит употреблять такие слова, как „пронзительный“, „раздражающий“ или „болтовня“, — они звучат слишком обидно. Определенно не „пронзительный“ и не „болтовня“ — это было бы просто ужасно». И затем, во время разговора с Софи, когда она просит вас объяснить, что вы имеете в виду, разве вам в голову не приходят *только* эти слова?

### Решение: концентрация на том, чего вы хотите

У этой проблемы есть простое решение: сконцентрируйтесь на том, чего вы хотите, вместо мыслей о том, что для вас нежелательно. Например, в разговоре с Софи, если вам хочется использовать слова «оживленный», «разговорчивость» и «энтузиазм», подумайте именно об этих словах. Обратите свое внимание на то, какие перемены вы бы хотели увидеть. Такое простое переключение кардинально изменит курс вашего разговора. Это так же эффективно и в отношении чувств. Возможно, вы решите, что хотите ощущать спокойствие во время комментирования работы собеседника, тогда вам нужно лишь подумать: «Итак, сейчас я собираюсь быть спокойным и расслабленным». Затем развейте эту идею дальше: подумайте, на что похоже

ощущение спокойствия, и как оно будет проявляться в данной ситуации. Например: «Верно, я могу представить себя спокойным и ослабленным во время разговора с ней. Я способен представить положительный результат разговора». Фокусируясь на положительном исходе дела, вы автоматически к нему приближаетесь.

## Что поражает в обратной связи

Обращая внимание на эффективность обратной связи и ее огромную ценность, мы не только начинаем относиться к ней значительно лучше, но также и увеличиваем свои шансы обеспечить такую обратную связь, которую оценят окружающие. Вот лишь некоторые преимущества конструктивной обратной связи в адрес ваших сотрудников.

- Люди ценят вашу заинтересованность в деле и поддержку, которую вы оказываете им в профессиональном развитии (особенно если думают, что это стоило вам больших усилий).
- Нам часто доставляют удовольствие разговоры о нас самих, особенно если они помогают нам стать в чем-то лучше. Представьте, что ваш руководитель никогда не утруждается прокомментировать вашу работу — как бы вы себя при этом чувствовали?
- Мы наслаждаемся получением знаний. Мы хотим чувствовать, что развиваемся в какой-то области, особенно если испытываем там трудности, которые, по нашему мнению, заслуживают борьбы.

## Ключевые принципы обратной связи

Большинство принципов связаны с сообщением, заложенным в самом комментарии, которое может быть как «положительным», так и «отрицательным». Однако очевидна субъективность данных терминов. Например, согласно полученным комментариям, вы придаете большее значение выполнению задач, нежели чувствам окружающих людей. Я бы назвала подобный отзыв «отрицательным», но, возможно, вам он покажется положительным. Итак, давайте предположим, что под «положительными» мы подразумеваем лестные для нас отзывы, а под «отрицательными» — отзывы, сообщающие о наличии каких-либо проблем или необходимости совершенствования в какой-то области. Представленные ниже принципы применимы в любом случае, особенно в ситуациях, где комментировать работу других труднее, чем получать комментарии.

## Подготовка: почему, что, как

Прежде чем высказывать комментарии, удостоверьтесь, что вы хорошо подготовлены и сконцентрированы на положительном итоге беседы. Например, каково точное содержание сообщения, которое вы намереваетесь передать собеседнику? Как и где вы планируете это сделать? Также поразмыслите о возможной реакции вашего собеседника — другими словами, о чувствах, которые вызовут в нем ваши отзывы. Продумайте наилучший подход к человеку, основываясь на знании самого собеседника и существующей ситуации. Вы можете предпочесть вовсе не использовать слова «комментировать» и «отзыв», сказав вместо этого: «Мы могли бы поговорить о вчерашней встрече? Я бы хотел обсудить, как она прошла».

Более полный список этапов подготовки вы можете найти в перечне, представленном в конце данной главы.

## Ощущайте энергию, оставайтесь «выше нуля»

Эмоциональное состояние может как способствовать, так и препятствовать способности изобретательно мыслить, говорить и реагировать во время разговора. Давайте представим шкалу эмоциональных состояний, которые вы можете расставить самостоятельно на различных отметках этой шкалы. Выше нуля располагаются в целом положительные эмоции — например, спокойствие, расслабленность, уверенность. Ноль означает нейтральное состояние. Ниже нуля могут находиться отрицательные состояния — сомнения, метания, раздражительность и страх. Я советую вам выражать обратную связь в состоянии эмоциональной стабильности, когда вы ощущаете уравновешенность или оптимизм относительно ситуации (особенно если ваш комментарий несет в себе нелегкую для собеседника критику). Ваше эмоциональное равновесие влияет и на собеседника и может способствовать восприятию им вашего сообщения.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### Создание уверенности

Если вам трудно достичь уровня «выше нуля» (например, ощутить спокойствие и сосредоточенность), попробуйте воспользоваться некоторыми (или всеми) из предложенных советов.

- Чтобы все хорошенько обдумать, совершите небольшую прогулку – возможно, уже существующая внутри вас идея или мысль легче выйдет на поверхность, когда вы расслабитесь и отвлечетесь.



- Решите, какое чувство вы хотите испытывать, и создайте это чувство – если необходимо, используйте для этого свое дыхание или определенные позы. Например, если вы хотите ощутить уверенность, ходите уверенно, дышите уверенно и примите то положение тела, в котором обычно находитесь, ощущая уверенность и расслабленность.
  - Сконцентрируйтесь на положительном результате – представьте успешное проведение разговора и себя таким, каким вы хотели бы быть. Увидьте, услышьте и прочувствуйте, на что это должно быть похоже.
  - Попросите о помощи коллегу, которому доверяете, – либо обсудите с ним предстоящую беседу, либо, еще лучше, прорепетируйте ее! Репетиция – наилучший из известных мне способов разглаживания любых возможных складочек и морщинок запланированного разговора.
  - Представьте, что решили вовсе отказаться от проведения такого разговора – просто позвольте себе вообразить, что не испытываете в нем необходимости. Улучшилось ли ваше самочувствие? Временно или продолжительно испытываемое вами облегчение? Если вы решили не проводить намеченный разговор, не забудьте разобраться, приняли вы это решение, руководствуясь его правильностью или легкостью. Таким образом вы поймете, пойдет ли оно вам на благо.
- 

## Вооружайтесь положительными намерениями

Проанализируйте собственные намерения: они положительны? Какую пользу вы можете принести другому человеку? Эта польза может воплощаться в личностном росте, прогрессе в отношении определенных задач или общем выполнении работы. Прояснив для себя, чем вы способны помочь своему коллеге, вы можете поделиться этими знаниями с ним — если, конечно, сочтете нужным. Например: «Я надеюсь, это снимет с вас часть давления, вызванного необходимостью знать порой ответы на все вопросы».

## Владейте собственным сообщением, изрекайте собственную правду

Если причиной вашей обратной связи является чужое мнение о ее необходимости, лучше проявите осторожность. Например, Джилл работает на вас и жалуется на Брюса, который также работает на вас. Она жалуется на то, что в дни, когда вы отсутствуете в офисе,

Брюс приходит поздно, и она хотела бы, чтобы вы «решили» эту проблему. И хотя у вас нет оснований сомневаться в правдивости Джилл (вы доверяете ей), для вас лично это не представляет значительной проблемы. Брюс — один из лучших членов коллектива. В данной ситуации единственная настоящая проблема заключается в том, что Джилл считает существующее положение вещей несправедливым и ожидает от вас, как от руководителя, «восстановления справедливости». И вопрос в данном случае больше связан с честностью. Например, попробуете ли вы просто успокоить Джилл в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой? Или решитесь поговорить с Брюсом, рискуя создать настоящую проблему? В конце концов, Брюс может почувствовать себя оскорбленным из-за того, что кто-то из его коллег пожаловался на него, и начнет подозревать всю команду, если автор жалобы не признается в этом. Или же Брюс может опровергнуть эти обвинения как ложные, и в этом случае добиться прогресса будет очень сложно — если только Джилл не откроется.

Обратная связь должна исходить от того человека, к которому относится ее предмет. Один из вариантов заключается в побуждении Джилл самой прокомментировать поведение своего коллеги. Объясните ваши обоснования и риск, сопряженный с вашим комментированием действий Брюса в подобных обстоятельствах.

## Объективно, а не субъективно

Объективность означает максимальное избавление от личных суждений, взятие за основу только голых фактов. Субъективные утверждения в большей степени зависят от точности личных суждений, и потому их легче отвергнуть или опровергнуть. Объективные утверждения нейтральнее, поскольку более точны и легче принимаются собеседником.

Предположим, что вы решили прокомментировать свойственную коллеге Марку склонность давать обещания, а затем нарушать их. Важно облечь этот комментарий в объективную, а не субъективную форму. Это иллюстрируют следующие утверждения:

| <b>Субъективное утверждение</b>   | <b>Объективное утверждение</b>   |
|---|--|
| Я не уверен, справляетесь вы или нет, но мне кажется, что нет.  | Несколько наших последних разговоров были посвящены опозданиям с доставкой.  |
| Вы не успеваете с доставкой в условленный срок — это превращает в фарс сам процесс планирования, и вчера был просто кошмар. | В последнее время бывало так, что мне приходилось разыскивать вас в связи с доставкой, обещанной вами на определенное время, — вчерашняя задержка вынудила нас перенести сроки нашего плана. |

Как видите, объективные утверждения кажутся основанными на фактах и, следовательно, достовернее. Возможно, выражения «несколько последних» и «бывало так» немного туманны, и эффективнее использовать конкретные цифры (например, «последние три раза»). Я заменила конкретные числа для «облегчения» сообщения. Ведь наша задача — подвести разговор к решению проблемы, а не вызвать у собеседника чувство вины. Лучшие идеи относительно структуры и этапов разговора вы можете найти в главе 9, на странице ???.

### Комментируйте поведение, а не личность собеседника

Конструктивная обратная связь содержит комментарии поведения собеседника, а не черт его характера. Например, фразой «Вы властный» вы словно атакуете собеседника, тогда как словами «Иногда вы подавляете других людей» вы лишь комментируете его поведение. В целом мы свободны выбирать поступки, которые совершаем, но при этом не способны изменить собственную натуру. Поэтому высказывайте комментарии, основанные на наблюдениях за поведением, вместо осуждения личности человека. Ниже представлены дополнительные примеры.

| Комментарии в адрес человека                | Комментарии в адрес поведения человека                 |
|---|--|
| Вы совершенно не способны держать обещания. | Иногда вы не держите свои обещания.                    |
| Я нахожу вас властным.                      | Я бы хотел, чтобы вы чаще прислушивались к моим идеям. |
| Вы упрямые.                                 | Я бы хотел, чтобы иногда вы проявляли больше гибкости. |

### Сбалансированное сообщение

Цель заключается в том, чтобы в соответствующей ситуации передать своему собеседнику сбалансированное сообщение, то есть сообщение, где «отрицательное» уравновешено «положительным». Однако делать это стоит лишь в тех случаях, когда положительное каким-то образом связано с отрицательным, и вы можете привнести его в свое сообщение *естественно и искренне*. Под «естественно» я подразумеваю манеру, подходящую к разговору, соответствующую его течению. Следующий пример частично взят из разговора с Таней, после того как руководитель сообщил ей, что на встречах Таня с большой заинтересованностью и убежденностью озвучивает

собственные идеи, зачастую игнорируя или прерывая предложения других участников.

*Руководитель:* Таня, хочу добавить, что очень ценю энергию, проявляемую вами во время этих встреч, — вы способны дать фору кому угодно, что просто замечательно, — просто иногда некоторым из более тихих членов команды трудно предложить свои идеи, и, если возможно, я бы хотел, чтобы и они участвовали в обсуждении.

Руководителю удалось уравновесить отрицательную составляющую отзыва положительным признанием (оценкой Таниной энергичности), не отвлекаясь при этом от сути сообщения. Наша цель состоит в признании положительных черт и поведения в тех случаях, где это уместно. Поступая таким образом, мы создаем ощущение перспективности ситуации и помогаем своему собеседнику сохранять жизнерадостность. Гораздо менее эффективными являются, однако, попытки придумать что-то положительное и упомянуть об этом в разговоре в фальшивом стремлении «сдобрить» неприятное сообщение. Следите за искренностью положительных сообщений!



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Пренебрежение словами**

Часто более эффективными являются слова о том, что вы предпочли бы видеть, вместо упреков в том, что вам не по вкусу. Например: «Не говорите так много» превращается в «Чаше прислушивайтесь к идеям других людей». Это помогает вашему собеседнику сфокусироваться на решении, вместо того чтобы заикливаться на проблеме. Это небольшое, но по-настоящему эффективное изменение.

---

#### **Удостоверьтесь в понимании и заинтересованности собеседника**

Проверка понимания и заинтересованности собеседника помогает удостовериться в том, что ваши слова поняты верно, а собеседник заинтересован в разговоре. Это может быть самый простой вопрос: «Как это звучит?», «Что вы думаете по этому поводу?» или «Вы раньше думали об этом?» Данные вопросы намеренно туманны, дабы у собеседника была возможность принять участие в беседе, не ощущая давления необходимости дать какой-то определенный ответ.

Это хороший способ поддержания взаимопонимания и достижения эффективности обратной связи. Удостоверяясь в понимании и заинтересованности, мы также освобождаемся от давления необходимости продолжать говорить и даем другому человеку возможность высказать свои идеи и отреагировать на услышанное. Это превращает разговор в беседу, а не в высказывания одного человека перед другим. Ключевой момент заключается в выборе подходящего мгновения в разговоре — другими словами, в проведении этого непосредственно после выражения комментариев. Следующий пример снова взят из разговора с Таней, сразу после того, как руководитель описал ее склонность навязывать свое мнение участникам встреч.

*Руководитель:* Итак, в основном это касается влияния, которое подобное поведение оказывает на остальных, а также, возможно, общего равновесия обсуждений. Могли бы вы спросить, что вы думаете по этому поводу?

*Таня:* Что ж, полагаю, я немного ошарашена этим. Я имею в виду, я не думала, что это является проблемой. Мне даже в голову не приходило, что остальные молчат, потому что я мешаю им высказаться.

*Руководитель:* Верно [нейтральный тон, за которым следует молчание].

*Таня:* Я имею в виду, обычно ожидаешь, что если людям есть что сказать, они просто говорят это — я так всегда и делаю. Почему они так не могут?

Здесь руководитель дает Тане возможность высказаться, а также анализирует некоторые из ее реакций на полученные комментарии. Ее первые реакции могут отличаться от последующих, и потому руководитель на них не реагирует. Вместо этого он использует молчание, чтобы Таня могла озвучить свои непосредственные мысли. Если бы он просто продолжал говорить, объясняя ситуацию и не давая Тане возможности отреагировать, она могла бы почувствовать, что на нее оказывают давление. Помните, что коуч действует с позиции равенства всех участников коллектива. И потому важно, что это разговор между двумя взрослыми людьми, а не лекция, читаемая одним из них другому.

## Помогите им определиться с выбором пути

Вернемся к предыдущему пункту общения «между двумя взрослыми людьми». Лучше всего, если определение действий или следующих шагов происходит совместно, нежели руководитель просто навязывает собеседнику свою точку зрения. Помощь в принятии решения позволит собеседнику понять, что испытываемые им ощущения

являются движением вперед. Конечно же, вы можете высказать свою точку зрения на принятые ими решения, но будьте осторожны. Иногда лучше дать собеседнику возможность следовать тому, что, по вашему мнению, представляет собой неудачный план, чем пренебречь им в пользу плана, предложенного вами. В конце концов, большинство проблем не требуют сиюминутного решения, и вы не обязаны найти то, что на *ваш взгляд* является идеальным решением. Собственная мудрость поможет вам определить, когда поставить перед собеседником задачу, а когда позволить ему действовать самостоятельно.

Следующий пример продолжает предыдущий сценарий и иллюстрирует создание руководителем необходимого равновесия в рамках постановки задач и предоставления свободы действий.

*Руководитель:* Итак, после некоторого размышления об этой ситуации, каков, по вашему мнению, ваш выбор?

*Таня:* Что ж, я попробую просто сохранять молчание, и тогда никто не сможет обвинить меня в том, что я мешаю другим говорить.

*Руководитель:* Что ж, это тоже вариант, но учитывая то, что я по-настоящему ценю ваш вклад в обсуждения, он не слишком подходит для длительного использования. Что еще вы могли бы сделать?

*Таня:* Я не знаю. Уделять больше внимания окружающим, наверное. Я имею в виду, я действительно собираюсь подумать об этом. Мне просто нужно осознать, когда окружающие хотят что-то сказать.

*Руководитель:* Хорошо, как вы представляете это в действии?

*Таня:* Думаю, мне нужно научиться быстрее заканчивать свои высказывания или быстрее подходить к сути. Я не уверена — мне нужно это обдумать.

*Руководитель:* Мне кажется, вы на верном пути. И да, наверное, вам хочется все хорошенько обдумать, не правда ли? Мне кажется, этого будет вполне достаточно.

И снова руководитель прибегает к очень ненавязчивой манере разговора. Нет необходимости составлять список оговоренных действий — например, поговорить с другими людьми, записать шаги, которые необходимо предпринять, и так далее. Руководитель знает, что это в первую очередь вопрос самосознания, для проявления которого необходимо посвятить некоторое время самоанализу. Он также доверяет Таниной заинтересованности в данном вопросе и ее желанию решить возникшую проблему. Руководитель предполагает, что Таня является зрелой личностью и продолжит работу по разрешению проблемы. Он также знает, что, если ее поведение не изменится,

у него остается возможность вернуться к данной теме и оказать уже более твердое давление.

После этого все, что нужно сделать руководителю, это закончить разговор таким образом, чтобы собеседник почувствовал постоянную поддержку и заинтересованность в его работе.

*Руководитель:* Таня, я хотел бы знать, чем я мог бы помочь вам в этом вопросе?

*Таня [пауза]:* В данный момент ничем. Возможно, ваша помощь потребуется мне позже, но сейчас все в порядке.

*Руководитель:* Хорошо. Что ж, тогда дадите мне знать, если вам что-то понадобится. Итак, на этом мы можем закончить разговор?

Итак, руководитель дал первый отзыв, предоставил Тане проанализировать его, а затем предпринять какие-либо действия по исправлению ситуации, при этом оставив вопрос открытым для последующих обсуждений. И заметив, что проблема осталась нерешенной, руководитель имеет возможность просто вернуться к данному разговору. И наоборот, увидев прогресс в данном вопросе, руководитель может захотеть выразить искреннее признание своему сотруднику. По этому признанию Таня сможет судить о том, что разговор, вызвавший у нее неприятные ощущения, на деле пошел ей на благо.



## ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СПИСОК

### Планируйте успехи!

Прежде чем комментировать работу сотрудника, уделите несколько мгновений анализу следующего.

- Почему вы хотите высказать свои комментарии? Какую пользу они могут принести собеседнику?
- Выражают ли они ваше мнение или мнение других людей? Можете ли вы сказать, что эта обратная связь исходит лично от вас?
- Каковы ключевые пункты вашего комментария? Объективны ли они и основываются ли на поведении вашего собеседника, а не на его личности?
- Как, где и когда вы собираетесь провести предполагаемый разговор? Соответствуют ли его цели выбранные вами время и место?
- Что вы чувствуете относительно своего намерения высказать эти комментарии? Находитесь ли вы «выше нуля» по эмоциональной шкале?
- Какой результат вы надеетесь получить в итоге предполагаемого разговора?
- Какой может быть реакция вашего собеседника на эту обратную связь?

После проведения разговора у вас может возникнуть желание проанализировать, как он прошел, или подумать о том, что вы хотели бы сделать по-другому в следующий раз. Если вы достаточно отважны, вы можете даже попросить своего собеседника прокомментировать вашу манеру выражать комментарии!



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД

---

#### Конструктивная обратная связь

Большинство из нас предпочли бы регулярно получать конструктивную обратную связь – поддерживающую нашу способность учиться, развиваться и достигать успехов. Поэтому обеспечение конструктивной мотивирующей обратной связи становится необходимым инструментом каждого эффективного руководителя. Трудность использования данного инструмента заключается в выражении обратной связи естественным и сбалансированным образом, дабы она была интересной и желанной для тех, на кого она обращена. И если мы хотим развить коучинговый стиль управления – тот, при котором наибольшую важность имеет развитие окружающих, – нам просто необходимо умение обеспечивать конструктивную обратную связь.

---





## **ПРИМЕНЕНИЕ**



В этой части книги мы рассмотрим различные пути применения коучинга на рабочем месте. Мы проанализируем запланированные коучинговые беседы, а также коучинг как естественную реакцию на повседневные вопросы и проблемы. Вы найдете структуры подобных бесед, а также примерный диалог, предназначенные помочь вам связать представленные принципы с поведением в реальности.

Наверняка вы не будете изучать этот раздел от корки до корки, а выберете то, что вам интересно. Я предлагаю четыре различных сценария проведения коучинга, дабы продемонстрировать, как хорошо он подходит к каждой из ситуаций. Все основные принципы коучинга, описанные ранее, остаются прежними; небольшое различие может наблюдаться лишь в ваших целях проведения беседы. Я рекомендую вам прежде всего познакомиться с типом обстоятельств, служащим основой для каждого из сценариев, прежде чем вы решите, что необходимо прочесть именно вам. Таким образом, вы сможете начать с того, что имеет для вас наибольшее значение, и будете обращаться к другим сценариям по мере необходимости. Возможно, в какой-то степени это подобно чтению кулинарной книги — вы можете пролистать ее в поисках блюда, которое желаете приготовить и которое необходимо вам в данный момент. И, разумеется, в будущем вы можете вновь обратиться к любому из сценариев как к руководству в конкретной ситуации, в которой вы оказались.

Далее вы найдете обобщение всех предложенных сценариев. Прежде всего, позвольте мне объяснить возникновение коучинга на рабочем месте.

## **Где и когда может происходить коучинг**

Коучинг может происходить как в онлайн, так и в офлайн-ситуациях. Необходимо подчеркнуть различие между этими двумя типами ситуаций в силу некоторой разницы структур, лежащих в их основе. Под «структурами» я подразумеваю логические наборы действий, образующие маршрут вашей беседы. Идея «начала, середины и конца» беседы, происходящей в течение часа или около того, может оказаться полезной для вас при изучении различных этапов этой беседы. Например, если вы проводите регулярные встречи один на один со своими подчиненными, я могу предложить вам простую структуру под названием «Путь коучинга», чтобы помочь вам ориен-

тироваться в разговоре со своими сотрудниками. Если, однако, вы находитесь в активной рабочей обстановке и больше заинтересованы в онлайн-коучинге, значит, вам нужен другой подход. И я предлагаю вам сокращенную структуру таких «урезанных» бесед — другими словами, бесед, длящихся около шестидесяти секунд и меньше. Я называю эту сокращенную структуру «Реакционным коучингом».

## **Онлайн или офлайн — полезное разделение**

Термины «онлайн» и «офлайн» используются для описания действий, происходящих либо в самом центре трудовой деятельности, либо в отдалении от нее. Например, если мы находимся за своими офисными столами, погружившись в ежедневную проверку накладных, это онлайн-действие. Если мы отходим от рабочей ситуации и располагаемся со своими коллегами в зале совещаний для обсуждения этих накладных — это офлайн-действие. Эти термины не идеальны, поскольку некоторые действия происходят одним образом, но в действительности могут представлять собой нечто иное, подобно тому, если вы возьмете в зал совещаний пачку накладных, чтобы поработать там спокойно, — и это уже будет смесью онлайн и офлайн-действий! Но давайте предположим, что, говоря об онлайн, мы имеем в виду действия, происходящие в живой рабочей обстановке, совершаемые как часть наших повседневных задач. А под офлайн мы подразумеваем обсуждения или встречи, происходящие за пределами самой работы — например, в залах совещаний, в столовых и где угодно еще вне обычной рабочей обстановки.

## **Где бы вы хотели начать коучинг?**

Теперь вам осталось только решить, в каких ситуациях вы хотели бы начать применение коучинговых принципов и моделей поведения. Данные описания помогут вам выбрать, какой из сценариев наиболее точно соответствует типу коучинга, с которого вы хотели бы начать.

### **Глава 8. Офлайн: когда у коучируемого есть тема для обсуждения или план действий**

Этот сценарий относится к запланированной встрече с подчиненным, во время которой вы передаете своему собеседнику бразды правления встречей и наделяете его всей ответственностью за

постановку задач и достижение желаемой цели. В идеале ваш подчиненный приходит на встречу, уже обладая представлением о том, чего ему хотелось бы достичь за время, проведенное в вашем обществе. Если же этого представления у него нет, то в первые же минуты общения вы можете помочь ему понять, чего он хочет от этой встречи. Данный сценарий делает возможным более «чистый» коучинг со стороны руководителя, поскольку подчиненный с самого начала наделяется ответственностью за свои действия. В ходе данной встречи мы будем использовать «Путь коучинга».

### Глава 9. Офлайн: когда у руководителя есть тема для обсуждения или план действий

Данный сценарий также использует «Путь коучинга». Это встреча или разговор с подчиненным, где вы, как руководитель, владеете планом действий, то есть знаете, чего хотели бы достичь в ходе встречи, и намерены использовать в процессе разговора коучинговые приемы. Здесь мы в первую очередь обращаемся к разговорам, связанным с деятельностью ваших сотрудников, разговорам, посредством которых вы желаете выразить конструктивные отзывы об их работе (которые могут нести в себе неприятную критику или касаться сфер возможного развития). Основное различие заключается в том, что руководитель начинает беседу и знает, чего он хочет достичь с ее помощью (например, поднять какой-то вопрос или подтолкнуть к переменам). Трудность состоит в том, чтобы провести этот разговор в коучинговой манере — например, проявляя меньшую директивность. Поэтому вы, скорее всего, захотите как можно скорее вовлечь в разговор своего подчиненного, дабы начать сеанс сотрудничества вместо объявления выговоров. Если вы ищите способы выражения обратной связи в коучинге — это как раз то, что вам нужно.

### Глава 10. Офлайн: когда тема для обсуждения есть и у коучируемого, и у руководителя

Это встреча с коллегой или подчиненным, где темы обсуждения есть у обоих собеседников. Ваш план, как руководителя, в меньшей степени заключается в том, чтобы выразить резкую критику в адрес подчиненного или показать ему области потенциального развития. Вместо этого вы заинтересованы в более простых вопросах, например: «Я хотел бы узнать последние данные о прогрессе X». Сочетая принципы двух предыдущих сценариев, мы способны гибко лавировать между ними. Данный сценарий также использует структуру «Пути коучинга».

## Глава 11. Онлайн: реакционный коучинг

Этот сценарий показывает возникновение коучинга как естественной поведенческой реакции руководителя в активной рабочей обстановке. Сталкиваясь с вопросами, жалобами и проблемами, требующими быстрого решения, руководитель может предпочесть коучирование данных вопросов вместо самостоятельного их решения. Используя модель реакционного коучинга, вы сможете проводить коучинговые беседы на раз, два, три. Если вы руководите активным коллективом, вам часто задают вопросы или ждут от вас решения проблем, этот сценарий для вас!

## Глава 8

# ОФЛАЙН: КОГДА У КОУЧИРУЕМОГО ЕСТЬ ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ИЛИ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

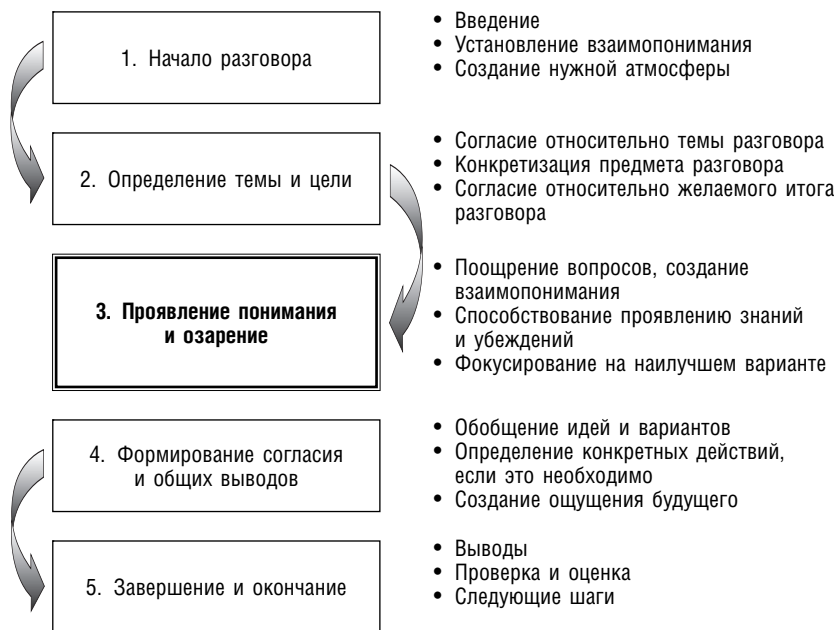
Давайте представим, что один из членов вашей команды желает о чем-то поговорить с вами, и для него важно провести этот разговор вне рабочего места. Возможно, речь идет о проблеме, которую человек не может решить, или напряжении, испытываемом им в связи с существующей ситуацией, и он хочет поделиться этой проблемой с вами. Тема беседы может быть совершенно обыденной, как, например, беспокойство, вызванное приближением намеченных сроков выполнения проекта, или же более значительной, как, например, снижение уверенности в себе. Это может быть краткий разговор, занимающий не более двадцати минут, или более длительный, продолжающийся в течение нескольких часов.

### «Путь коучинга»

Для всех трех офлайн-сценариев мы используем одну базовую структуру. Эта структура показана на рис. 6.

«Путь коучинга» состоит из пяти этапов, первый и последний из которых вам уже известны. Эти этапы заключаются в начале и завершении разговора. Мы объясним их вкратце, дабы убедиться, что вы чувствуете себя уверенно, начиная и завершая сеанс коучинга. Основные этапы, собственно и превращающие обычный разговор в сеанс коучинга, — это три средних этапа, которые мы рассмотрим немного более подробно.

Давайте теперь воспользуемся «Путем коучинга», чтобы облегчить ориентирование в коучинговой беседе офлайн.



**Рис. 6.** «Путь коучинга»



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СПИСОК**

### **Офлайн: ключевые принципы коучинга**

Перед вами краткий перечень ключевых принципов, лежащих в основе коучинговой беседы офлайн.

- Это общение «взрослого со взрослым», другими словами, оба собеседника являются зрелыми и занимают равное положение в разговоре.
- Собеседник несет ответственность за рассматриваемую проблему и за действия, предпринятые в отношении этой проблемы, – не в значении «обвинения», но лишь потому, что он наделен силой мыслить и действовать самостоятельно.
- План действий принадлежит подчиненному, то есть он знает, что хочет обсудить в процессе разговора и чего желает добиться.
- У подчиненного, вероятно, есть собственное решение возникшей проблемы, или же он способен проложить собственный маршрут действий в этом направлении.
- Вы поддерживаете беседу, помогая проявлению мыслей и идей собеседника, стимулируя процесс мышления при помощи эффек-

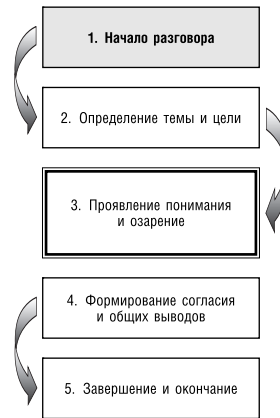


тивных вопросов, а также предлагая собственные наблюдения и комментарии.

- Несмотря на то что вы можете дать собеседнику полезные советы, вы предпочитаете, чтобы он принимал самостоятельные решения. Вы готовы не давать ответы на его вопросы максимально долго. И, даже достигнув предела, можете воспользоваться «мягкими» предложениями, например: «Могу я высказать свою мысль по этому поводу?»

## Этап 1 Начало разговора

Этот шаг заключается в создании подходящей атмосферы разговора, например: «Мы здесь, чтобы обсудить рабочий вопрос». Помните, что это беседа двух равных людей, а не вызов к директору школы, поэтому позаботьтесь о выборе «взрослой» позы и тона. Помните о важности взаимопонимания и теплоты. Вы хотите выглядеть спокойно, но при этом профессионально, что позволит вашему собеседнику чувствовать себя комфортно и свободно выражать свои мысли. Это должно быть уравновешено осознанием того, что обсуждаемая тема достаточно важна, чтобы уделить ей время и внимание, и потому вы должны создать ощущение лидерства, в то же время не беря на себя излишний контроль. Собеседник должен комфортно воспринимать ваше ориентирование в этапах беседы и понимать, что вы делаете. Далее это станет более понятным. Итак, подведем итог ваших задач на данном этапе:



- создание соответствующих уровней взаимопонимания, уверенность в том, что ваш собеседник чувствует себя комфортно и может принимать естественное участие в разговоре;
- создание необходимой атмосферы разговора — например, профессиональной теплоты;
- создание ощущения лидерства, чувства того, что собеседник находится в надежных руках.

Следующий диалог начинается с коучингового офлайн-разговора между Салли и ее руководителем. Поскольку мы используем этот разговор для того, чтобы иллюстрировать каждый этап «Пути коучинга», у вас может возникнуть желание представить себя в роли руководителя.

*Руководитель:* Привет, Салли! Как вы? Как продвигается работа?

*Салли:* Все хорошо, спасибо.

*Руководитель:* Как вам новое место? Я вижу, ваш стол теперь у окна.

*Салли:* О, да, здесь мне нравится намного больше.

*Руководитель:* Да, я думаю, замечательно, что мы все теперь вместе. Итак, у нас есть тридцать минут, не так ли?

*Салли:* Да, вряд ли потребуется больше, но на всякий случай я выделила на это место в графике.

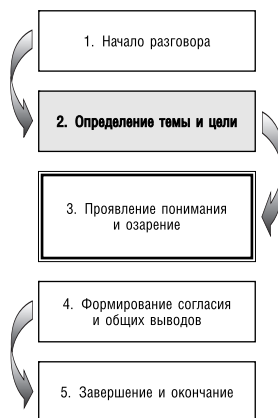
*Руководитель:* Прекрасно. Тогда, пожалуй, начнем?

Как видите, руководитель просто приветствует члена своей команды и в подходящий момент естественным образом переводит разговор в нужное русло. Во всех представленных примерах мы максимально сокращаем диалог, чтобы не отвлекаться от ключевых пунктов. В реальной жизни разговор содержит гораздо больше не относящихся к делу деталей, но здесь нам это не нужно.

## **Этап 2** **Определение темы и цели**

На этом этапе создается чувство направления и цели разговора, чтобы вы, как руководитель, знали, к чему ведете беседу. Помните, что в данном типе разговора (офлайн, где у подчиненного есть цель разговора) руководителю необходимо определить цели разговора, поставленные подчиненным. Итак, на данном этапе вам необходимо:

- побудить собеседника взять беседу в свои руки и заявить о том, что он хочет от нее получить;
- определить причины и темы беседы достаточно подробно для того, чтобы вы могли способствовать ее развитию до эффективного завершения;
- создать условия эффективного общения (например, понимания, когда мы находимся на верном пути и когда сбились с нужного курса);
- создать ощущение «возможности успеха» или «концентрации на решении», то есть мы находимся здесь, чтобы найти решение, и именно это мы в итоге получим;
- определение «конечной точки» разговора, то есть определение момента достижения цели.



И вот вы выявляете *тему* обсуждения, выбранную вашим собеседником, а также поставленную им *цель* разговора. Это может быть что-то относительно простое, если ваш собеседник, например, хорошо подготовлен и четко выражает свои намерения. Или для прояснения данных вопросов вам могут потребоваться значительные усилия, прежде чем вы сможете начать эффективное обсуждение. Стоит отметить, что на данном этапе вам необходимо поддерживать очень важное равновесие. Это равновесие между эффективностью и поддержанием спокойствия и расслабленности в вашем собеседнике, который может стремиться поскорее начать разговор, дабы снять груз с души. На этом этапе вам нужна скорее «путеводная звезда», нежели изматывающе подробный план действий.

Представленный ниже диалог обозначает этапы между очень расплывчатой целью и целью достаточно четкой для того, чтобы на нее можно было ориентироваться.

*Руководитель:* Итак, о чем вы хотели бы поговорить?

*Салли:* Обо всей этой ситуации в коллективе и в отделе кадров, которую мы видим сегодня. Честно говоря, это начинает серьезно меня беспокоить.

Итак, здесь у нас расплывчатая (широкая) тема и нечто, имеющее мало общего с целью разговора. И хотя Салли, вероятно, готова начать обсуждение своей «проблемы», руководителю, возможно, необходимо вернуться немного назад и добиться чуть большей концентрации на разговоре. Например:

*Руководитель:* Хорошо, итак, что же конкретно вы хотели бы обсудить в связи с ситуацией в коллективе и отделе кадров?

*Салли:* Это касается медлительности процесса найма сотрудников. Требуется слишком много времени на то, чтобы занять существующие вакансии, и в результате работа накапливается.

Вот мы и достигли большей ясности относительно темы разговора, но все еще не выявили цель, к которой нужно двигаться. В зависимости от того, какой кажется Салли — например, спокойной, взволнованной, расстроенной и так далее, — вы можете принять решение о переходе на следующий этап (поверхностное понимание), давая ей возможность высказаться. В данном случае вы рискуете тем, что беседа может превратиться просто в поток жалоб, изливая который, Салли будет предполагать, что обсуждение ситуации каким-то образом приведет к ее разрешению (возможно, вашими силами?). Итак, давайте рискнем, задав собеседнику следующий вопрос:

*Руководитель:* Да, похоже, что эта проблема требует нашего внимания. Если говорить о ближайших тридцати минутах нашей беседы, чего вы ждете от этого разговора?

*Салли:* Ну, полагаю, я хочу рассказать вам о том, что происходит, и, возможно, узнать ваши соображения относительно того, что еще я могу сделать.

Отметьте четкое направление ответственности за разговор и его результаты на Салли. Задача руководителя в данном случае — создание взаимопонимания и демонстрация поддержки — «похоже, что эта проблема требует нашего внимания» — при этом он побуждает Салли принять на себя ответственность за разговор. Это может представлять трудность для некоторых руководителей, поскольку они могут счесть недостаточное участие в разговоре за свою «бесполезность». Но, рассматривая это перспективно, для Салли будет намного полезнее, если она научится самостоятельно решать жизненные проблемы и будет чувствовать себя уверенно, поступая таким образом. Руководитель может вступать в игру всякий раз, когда Салли требуется помощь, и спасти ее. Но помните, что, когда вы спасаете кого-то, тем самым вы превращаете этого человека в жертву, нуждающуюся в спасении.

Будучи жертвой, мы чувствуем себя слабее, как если бы что-то происходило с нами. Более сильная позиция заключается в действиях, исходящих из предположения о том, что именно мы являемся причиной своего опыта, и мы сами способны этот опыт изменить. Как руководитель вы можете побуждать других занять эту более сильную позицию, основываясь на том, что они способны самостоятельно изменить существующую ситуацию, не испытывая необходимости в «спасении».



#### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

##### **Просите собеседника подготовиться заранее**

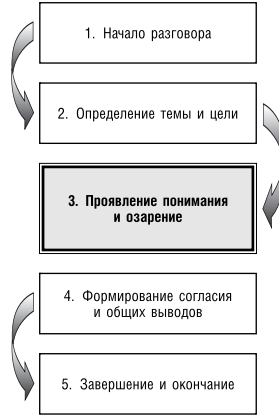
Вам будет легче проводить коучинг во время встреч с подчиненными один на один, если ваш собеседник будет обращаться к вам, уже располагая темой и целью разговора, понимая, что результат вашей с ним беседы по большей части зависит от него самого. Поэтому попробуйте попросить своих сотрудников обращаться к вам с готовыми темами и целями обсуждения. Это прекрасный способ подтолкнуть окружающих к более ответственным действиям. Начиная разговор уже подготовленными, они занимают в беседе и более зрелую позицию, например: «Вот чего я хотел бы достичь за время беседы с вами» (вместо: «Я просто пойду и поболтаю об этом с начальником и посмотрим, что из этого выйдет»).

---

И вот теперь, когда у нас есть и тема, и цель разговора, мы можем перейти к следующему этапу — проявлению понимания и озарению.

## Этап 3 Проявление понимания и озарение

Это, вероятно, самый важный этап «Пути коучинга», поскольку он представляет собой момент вступления в игру коучинговых умений. Это также ядро коучинговой беседы, где ваше внимание, вопросы и наблюдения или задачи, которые вы ставите перед собеседником, дают ему возможность обнаружить собственные размышления и прийти к самостоятельным выводам и решениям. Процесс выслушивания, внимания к словам собеседника сам по себе обладает терапевтическим действием, поскольку дает человеку возможность снять груз с души и, возможно, почувствовать себя лучше, выразив такие эмоции, как смятение или разочарование. На этом этапе вашими основными задачами являются:



- выявление взаимного понимания ситуации, проблемы или задачи (например, в чем заключается проблема, какова ее причина, что имеет основное значение);
- усиление самосознания собеседника в связи с обсуждаемой ситуацией (например, как он мог бы повлиять на положение дел);
- помощь собеседнику в проведении объективного анализа ситуации (например, в выражении смятения или разочарования, а затем в переходе к более независимому и уравновешенному восприятию);
- помощь собеседнику в формировании выводов, осознания и идей, возникающих на основе более ясного мышления;
- создание более сфокусированной направленности на решение проблемы (например, что было бы лучше существующего положения дел, или какой вы хотели бы видеть эту ситуацию).



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

#### Стремитесь к пониманию

Помните, что все вопросы продиктованы желанием достичь понимания, а не стремлением решить проблему или дать необходимые указания. И хотя вопросы с целью лишь «понять» собеседника могут показаться довольно бессмысленными, в действительности они представляют собой истинное проявление волшебства коучинга. Поскольку, когда человека просят нарисовать полную картину своей проблемы

или трудной задачи, в результате он часто обретает способность мыслить яснее и рациональнее. Слыша собственную речь, он формирует осознание ситуации и самого себя в связи с этой ситуацией, что иначе осталось бы глубоко сокрытым. Это отчасти похоже на очищение мыслей собеседника – обладая более четкой перспективой, он может лучше судить о ситуации. Порой это напоминает избавление разума от эфирных помех, чтобы можно было слышать четкий сигнал.

---

Вот как могут звучать подобные вопросы в нашем разговоре с Салли. Мы снова сокращаем беседу для облегчения ее восприятия.

*Руководитель:* Итак, вы можете описать мне эту ситуацию более подробно?

*Салли:* Да, и довольно откровенно. Мы направили в отдел кадров заявки на подбор двух новых сотрудников, но сотрудники отдела кадров до сих пор не начали даже проводить собеседования. Они говорят, что очень заняты финальными отчетами по зарплате. Это смешно.

*Руководитель:* Хорошо. Как это влияет на вас и на весь коллектив?

*Салли:* Что ж, прямо сейчас все не так уж плохо — до конца этого месяца у нас еще есть Маргарет, но как только она уйдет, нам станет действительно трудно.

*Руководитель:* Хорошо, могу я уточнить: в этом и заключается проблема, которую вы хотели бы решить?

*Салли:* Я думаю, на самом деле тут две разные проблемы, не правда ли? Уход Маргарет и большой объем работы. Некоторое время мы можем справляться с одной из этих проблем, но не с обеими одновременно. Например, если бы Маргарет задержалась еще на несколько недель, мы справились бы, или если бы удалось повременить с новыми задачами, которые ставит нам отдел маркетинга, мы могли бы отпустить Маргарет.

*Руководитель:* А что вы сами думаете?

*Салли:* Думаю, нам нужно рассмотреть оба варианта, чтобы выяснить, который из них легче осуществить.

Как видите, разговор принял немного другой оборот. Теперь Салли выражается яснее. Вы также можете заметить, что разговор ушел от точ-

ки «невозможно» («Все сплошная неразбериха») до ощущения возможности какого-то решения («Мне нужно подумать, что можно сделать»).

Теперь, когда мы четко представляем и саму проблему, и описанные Салли варианты ее решения, давайте перейдем к следующему этапу.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

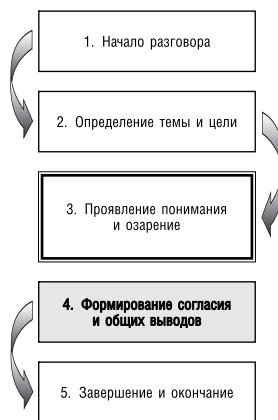
#### Скрыть информацию или дать совет?

Хотя руководитель не должен предлагать быстрые решения, если ему известна какая-либо информация, представляющая важность для подчиненного, ему необходимо сообщить об этом. Например: «Известно ли вам, что отдел маркетинга проводит сокращение штата?» В наше намерение не входит сокрытие информации; мы лишь хотим снизить свое влияние на процесс принятия решений другого человека.

## Этап 4 Формирование согласия и общих выводов

Здесь мы хотели бы собрать весь разговор воедино и помочь Салли сформировать свои идеи в соответствующее направление действий. В любой коучинговой беседе «соответствующее направление действий» может варьироваться от обусловленного плана действий, расписанных по времени, до намного более свободного намерения «пойти и подумать». Как коуч вы можете сами определять степень детальности и продуманности плана, в зависимости как от темы вашей беседы, так и от человека, с которым вы ее ведете. Например, если вы знаете, что собеседник является зрелой личностью, способной выполнять свои обязательства,

вам будет достаточно его слов: «Я пойду и обдумаю все это, а потом вернусь к вам, чтобы продолжить разговор». Или же, если тема разговора очень личная (например: «Нахожусь ли я на своем месте в профессиональном плане?»), тогда согласие «пойти и все обдумать» может быть также абсолютно уместным. Но если обсуждаемый вопрос связан с определенными сроками, или необходима ясность, тогда может потребоваться такая, например, фраза: «Я вернусь к вам с этим документом в пятницу утром, к девяти часам».



Итак, на четвертом этапе формирования согласия и выводов вашими целями являются:

- предоставление полезного обобщения того, что было достигнуто вашим собеседником, то есть его выводов и идей;
- помощь собеседнику в выявлении любых других выводов или идей, которые могут быть полезны;
- помощь собеседнику в определении направления действий (например, следующих шагов, которые нужно предпринять);
- оспаривание ложных препятствий или ограничений мышления;
- создание ощущения лучшего будущего (например, какую пользу это принесет вам) и таким образом мотивирование собеседника к действию.

Давайте продолжим сценарий разговора с Салли.

*Руководитель:* Хорошо, давайте попробуем подвести итоги нашей беседы. Итак, вы полагаете, что при разделении двух проблем — ухода Маргарет и грядущего поступления новых рабочих задач из отдела маркетинга — решить их будет легче.

*Салли:* Да, мы можем справиться с одной из проблем, но не с обеими сразу.

*Руководитель:* Хорошо. И вы собираетесь выяснить, насколько велика вероятность либо удержать Маргарет на некоторое время, либо отложить поступление новых задач.

*Салли:* Да, определенно стоит попытаться это сделать.

*Руководитель:* Да, думаю, так оно и есть. И, полагаю, я все еще в неведении относительно того, что вы собираетесь предпринять в связи с долговременным решением проблемы найма сотрудников.

Итак, вы можете заметить, что руководитель с готовностью поддерживает Салли в поиске кратковременных решений, но при этом хочет подтолкнуть ее к размышлениям и о более длительных перспективах. Добавлю, что поскольку руководитель выступает в роли коуча или фигуры, содействующей разговору, это очевидное упущение довольно легко обнаружить. Так как руководитель не пытается «решить проблему» или создать собственные идеи, он способен поддерживать гораздо более четкое понимание ситуации. Давайте теперь посмотрим на продолжение разговора.

*Салли:* Да, знаю, мне действительно нужно сцепиться с этими ребятами, да?

*Руководитель* [смеется]: Вероятно. Как вы к этому относитесь?



*Салли:* Ну, для начала я потребую от них установить четкие сроки. Я считаю, мы сами способны первыми встретиться с кандидатами — мы можем создать форму защиты информации и при необходимости даже организовывать интервью.

*Руководитель:* Что это изменит, по вашему мнению?

*Салли:* Как минимум, мы сможем облегчить сам процесс в целом. При достаточной сообразительности нам удастся сократить период найма на три или четыре недели.

*Руководитель:* Как вы думаете, как отреагирует отдел кадров?

*Салли:* Мне кажется, что, если я смогу сделать все правильно, они примут эту идею с распростертыми объятьями.

*Руководитель:* Правильно?

*Салли* [смеется]: Да, знаете, представить дело так, будто мы освобождаем их от лишнего груза в такой напряженный период.

*Руководитель* [улыбается]: А, уверен, вы сможете добиться их согласия при помощи своего очарования.

Итак, вы снова можете видеть, как руководитель использует «легкое прикосновение», чтобы помочь Салли спланировать ее движение вперед. В реальности руководитель может решить, что в целях внесения ясности необходимо подвести итог действиям в трех направлениях (Маргарет, маркетинг и отдел кадров) или же нужно поставить перед собеседником новые задачи или посвятить его в результаты своих наблюдений. Но, учитывая цель рассматриваемого нами разговора, давайте предположим, что руководителя устраивает направление движения, выбранное Салли. И мы готовы перейти на завершающий этап — завершение и окончание.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

**Что если человек заикливается на проблеме, когда вы просите его найти решение или выдвинуть идеи?**

Прежде всего, сохраняйте спокойствие, расслабленность, сфокусированность и чувство уверенности. Ваша лучшая реакция на это будет зависеть от причины подобной заикливенности, которая может быть вызвана целым рядом причин.

- Собеседнику необходимо время на размышления – в этом случае будет кстати период мягкого молчания.

- Собеседнику нужен более общий вопрос. Например: «Какими вариантами вы располагаете?» или «Какие у вас есть соображения по этому поводу?»
  - Собеседник испытывает смятение или переизбыток информации. Проведя мягкое обобщение, вы дадите ему возможность «отдохнуть». В чрезвычайных случаях вы можете предложить собеседнику сделать перерыв.
  - Вы еще не выяснили множество необходимых вещей. Вернитесь немного назад, например: «Хорошо, вы говорите, настоящая проблема заключается в длинном рабочем дне, а также в необходимости поездок – вы не могли бы описать это подробнее?»
  - Собеседник считает, что проблема не имеет решения. Используйте вопросы, открывающие перед ним возможности ее решения. Например: «Вы сказали, что хотели бы решить этот вопрос, – каким вам представляется это решение?»
- 

Иногда вы понимаете, что ваш собеседник вряд ли способен предложить какое-либо решение. Прежде чем предлагать свои идеи, вы можете рассмотреть и другие варианты.

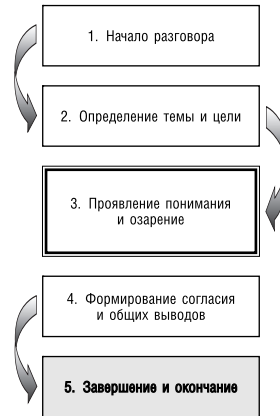
- Попробуйте мягко выразить результаты своих наблюдений, не проявляя излишнюю директивность: «Вы сказали, что это не относится к вашей сфере контроля, а также что ваш начальник редко оказывается рядом. Скажите, как связаны эти две вещи?»
- Признайте существующую ситуацию, например: «Мы зашли с вами на довольно темную тропу, давайте сделаем небольшую паузу. Что бы вы хотели сделать?»

Прежде всего оставайтесь открытым, расслабленным и гибким! Напряженный и встревоженный коуч чувствует себя неуверенно, тогда как спокойный и изобретательный может нормально вести беседу. Доверяйте себе и процессу, который вы развиваете!

## **Этап 5** **Завершение и окончание**

Так же, как и начало разговора, этот этап представляет действие, к совершению которого вы уже готовы, поскольку он, по сути, означает профессиональное окончание обсуждения. Вы создаете ощущение завершенности, а также чувство движения вперед. Вам может потребоваться вернуться назад к изначальным целям разговора, если их было несколько, — просто для того, чтобы убедиться, что охватили их все. На данном этапе вашими основными задачами являются:

- подтверждение завершенности разговора и удовлетворенности вашего собеседника;
- определение достигнутого прогресса;
- создание взаимной ясности происходящего;
- создание у собеседника ощущения поддержки при его движении вперед;
- естественное завершение разговора.



Почти все! Давайте теперь посмотрим, как можно подвести наш разговор к естественному завершению.

*Руководитель:* Итак, вы определились со своими действиями относительно изучения кратковременных вариантов и усиления давления на отдел кадров.

*Салли:* Абсолютно верно.

*Руководитель:* Хорошо, я считаю, это действительно четкий план действий. Позвольте мне лишь спросить, нужна ли вам какая-то помощь с моей стороны?

*Салли:* Нет, не думаю. Если у меня возникнут какие-то проблемы, я дам вам знать.

*Руководитель:* Отлично. Могу я поинтересоваться, оказался ли наш разговор полезным для вас?

*Салли:* Да, определенно. Думаю, теперь мне просто нужно все обдумать.

*Руководитель:* Замечательно. Буду ждать известий о ваших успехах.

*Салли* [смеется]: О, не волнуйтесь, я вам все расскажу. Спасибо, что уделите мне время.

*Руководитель:* О, без проблем — смотрите, мы даже не использовали все выделенное для этого время! До встречи.

Итак, руководитель мягко завершает разговор в теплой и дружелюбной манере. Надеюсь, вы можете представить и себя действующим таким же образом. Не было момента, когда руководителю пришлось бы давать какие-либо указания, он лишь выявлял мысли и идеи своей собеседницы. Конечно, удобство этого сценария заключается в том, что Салли на протяжении большей части разговора демонстрирует поведение умного и зрелого человека. Здесь я хотела показать вам основную последовательность действий, нежели исключения из такой последовательности. Для эффективного взаимодействия с более тяжелыми типами характера вы можете воспользоваться советами, представленными на протяжении всей этой книги.

## Глава 9

# ОФЛАЙН: КОГДА У РУКОВОДИТЕЛЯ ЕСТЬ ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ИЛИ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В нашем следующем сценарии мы собираемся использовать в качестве руководства ту же самую структуру («Путь коучинга»). Давайте представим, что вы хотите побеседовать с кем-то из своих сотрудников о каком-нибудь аспекте их работы. Возможно, что-то вызвало ваше беспокойство, и вы хотите выяснить, что именно происходит. Или же вы узнали о каких-то проблемах или просто желаете проследить за ходом работы. Итак, вы устраиваете встречу с коллегой в режиме офлайн. В этом вам определенно будет полезна структура «Путь коучинга». Но, чтобы проиллюстрировать подобную беседу более выразительно, мы немного увеличим сложность ситуации. Предположим, что возникшая проблема связана с поведением одного из ваших сотрудников, и вы собираетесь обсудить это с ним. Следующий пример показывает, как выражать отрицательные комментарии в менее директивной коучинговой манере.

### **Проект «Генезис»: подготовка почвы**

Вы руководитель проекта под названием «Генезис». Его цель — создание условий более эффективного общения в рамках всей компании. Члены проектной команды принадлежат к разным отделам (например, отделу продаж, маркетинга, финансов). Ваша работа заключается в поддержании сфокусированности команды на целях и планах данного проекта и оказании поддержки в их работе. Вчера вы провели встречу, где вся ваша команда собралась для того, чтобы обменяться информацией о проделанной работе и обсудить некоторые вопросы. Вы были удивлены тем, что некоторые из членов команды испытывают раздражение по отношению друг к другу, и это

влияет на атмосферу встречи. Два человека казались отстраненными от общего участия в обсуждении и сохраняли молчание. В частности, вы почувствовали, что Роберт не приложил особых усилий к тому, чтобы изменить свое поведение и подход к делу. Его отношение к другим членам команды выглядело резким, а временами даже немного враждебным, и некоторые из используемых им слов звучали слишком эмоционально (например: «Это чушь»). Вы решили, что представите Роберту обратную связь относительно того, что, по вашему мнению, стоит изменить для достижения большей эффективности. Вашими целями в предстоящей беседе являются:

- описание того, чему вы стали свидетелем (например, его поведенческих реакций и производимого ими эффекта);
- достижение большего понимания происходящего;
- достижение согласия относительно действий по улучшению ситуации (например, работа над будущим поведением Роберта для повышения его конструктивности).

Давайте напомним себе схему проведения разговора: «Путь коучинга», как он изображен на рис. 7.

Значительная часть беседы протекает в соответствии с предыдущим сценарием, за исключением следующих пунктов:

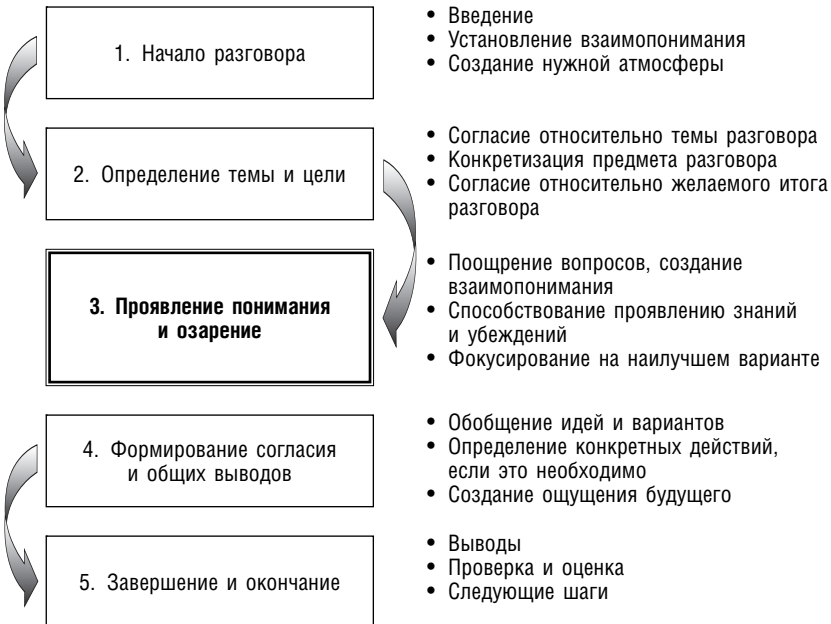


Рис. 7. «Путь коучинга»

- тема и цель озвучиваются руководителем (например, вчерашняя встреча и наблюдения, им сделанные);
- руководитель готов выдвигать свои идеи или комментарии;
- руководитель может выражать определенные просьбы, относящиеся к этапу выводов и соглашений.

## Практическая подготовка

Как руководителю вам предстоит весьма нелегкий разговор, поэтому важно заранее подготовить модель поведения и информацию, которую вы хотите сообщить собеседнику. Кроме этого, подготовка может включать в себя поиск правильной манеры общения с Робертом, например, открытой и дружелюбной (вместо критичной или осуждающей). Более полный перечень этапов личной подготовки вы можете найти на странице 79.

## Этап 1 Начало разговора

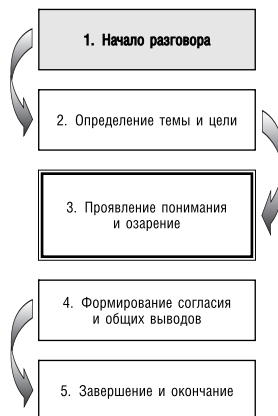
Снова повторим, что на данном этапе происходит создание изначального взаимопонимания и задается тон всей встречи. Этот этап также связан с ролью руководителя в создании атмосферы расслабленного лидерства в разговоре, например: «Я могу содействовать проведению этого разговора (я знаю, что делаю)». Давайте посмотрим, как это может звучать в рамках нашего нового сценария.

*Руководитель:* Привет, Роберт, спасибо, что откликнулись так быстро. Вы не спешите?

*Роберт:* Немного — у меня еще одна встреча через час, но вести ее буду не я.

*Руководитель:* Что ж, я надеюсь, что не задержу вас надолго. Думаю, часа будет более чем достаточно — давайте посмотрим, что нам нужно обсудить.

*Роберт:* Да, конечно, начинайте.



Обратите внимание, как руководитель выражает Роберту свою поддержку в уважительной манере: «Я надеюсь, что не задержу вас надолго». Возможно, Роберту известно о наличии каких-то проблем,

и он подсознательно готовится к разговору: «Да, конечно, начинайте». Часто, если не обращать внимания на признаки скрытой защитной реакции или напряжения, они исчезают сами собой. Поэтому руководитель сохраняет расслабленный тон и не реагирует на проявляемое Робертом напряжение. Руководитель также следит за тем, чтобы не выражать собственные чувства относительно темы разговора.

Вспомним, что темой разговора является поведение Роберта на вчерашней встрече, где он демонстрировал грубость и некоторую агрессию, что могло вызвать раздражение руководителя. Однако проявление этих эмоций может:

- сделать мышление руководителя менее четким;
- выразить осуждающее или превосходящее отношение (а наша цель — разговор «взрослого со взрослым», а не «родителя с ребенком»);
- вынудить Роберта защищаться, поскольку он осознает, что его поведение критикуют.

Ирония заключается в том, что, если руководитель проявит раздражение, это отразит то самое поведение, которое и явилось поводом к проведению этого разговора, — резкость и враждебность. Если мы хотим побудить собеседника к проявлению зрелого поведения, следует начать с себя. Итак, руководитель поддерживает в себе объективное восприятие и дружелюбный тон.

При выражении обратной связи важно знать о том, как наши мнения и суждения способны окрашивать наше восприятие другого человека и реакцию на него. Если мы считаем, что кто-то «не прав» — например, в своих действиях, — мы часто даем ему это понять, явно или скрыто. Это ведет к снижению взаимопонимания и, следовательно, чувству доверия, открытости и взаимной поддержки. С ухудшением этих аспектов отношений ухудшается и наша способность воздействовать на собеседника. Поэтому старайтесь поддерживать объективное восприятие — хотя бы для того, чтобы владеть всесторонним восприятием ситуации.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

#### Проверьте свое настроение

При помощи предложенных приемов проанализируйте, как ваши личные суждения влияют на способность оставаться расслабленным и объективным по отношению к другому человеку.

Подумайте об одном из сотрудников, сделавшем что-то, что вызвало ваше неудовольствие. Возможно, он продемонстрировал по отношению к вам поведение, с которым вам трудно было справиться. Или же, возможно, он вел себя с вами, по вашему мнению, неспра-

ведливо, неразумно или просто неприлично. Воспользуйтесь значимым для вас примером, если это возможно – примером, вызывающим у вас чувство дискомфорта. Теперь задайте себе следующие вопросы:

- Как ваши чувства по отношению к этому человеку влияют на ваше восприятие его и поведение с ним?
- Насколько ваше отношение к нему отличается от отношения к другим сотрудникам? Например, какие мысли он у вас вызывает, и как эти мысли влияют на ваши слова, действия или даже манеру речи?
- Если бы вам нужно было представить этому человеку обратную связь, касающуюся его поведения, – например, относительно эпизодов, вызвавших у вас эти отрицательные чувства, – насколько расслабленным и объективным вы могли бы быть?

Теперь подумайте о том, от каких мыслей и чувств вам, возможно, нужно освободиться для сохранения расслабленного и объективного восприятия этого человека. Например, попытайтесь «отказаться» от своей правоты в данной ситуации – от представления о том, что вы «правы», а ваш собеседник «не прав». Неважно, насколько нелогичным это представляется на первый взгляд, просто попробуйте сделать это. Или примите нейтральную позицию: «Мне известно не все относительно этого вопроса», или: «Здесь замешано больше, чем я могу понять». Или попробуйте такую установку: «Хорошо, я буду игнорировать свое восприятие „правоты“ и „неправоты“ только на время этого упражнения» (позднее вы можете вернуться к нему). И, находясь в этой более нейтральной объективной позиции, обдумайте следующее.

- Если вы предположите, что собеседник поступал наилучшим известным ему образом (а большинство из нас делают именно так), а затем подумаете о его действиях еще раз – как это расширит ваше восприятие ситуации?
- Давайте представим, что вы способны быть *щедрым* по отношению к этому человеку. Если бы ваша главная цель выражения обратной связи включала в себя желание понять собеседника и увидеть ситуацию *его* глазами – как прошел бы ваш разговор?
- Если бы вам нужно было провести такой разговор, какую пользу он мог бы принести?
- Какое отношение вы испытываете к этому человеку и этой ситуации сейчас?

---

Давайте продолжим и перейдем к следующему этапу.



## Этап 2 Определение темы и цели

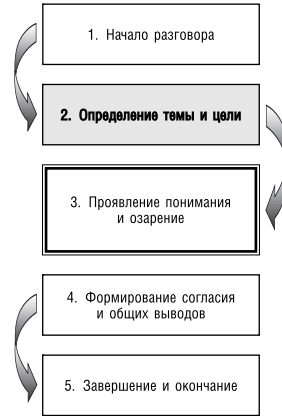
Здесь путь делает небольшой поворот к предыдущему сценарию. Теперь руководителю нужно просто изложить тему разговора ясными и объективными терминами. Например:

*Руководитель:* Итак, я хотел бы поговорить о вчерашней встрече — полагаю, она прошла не так хорошо, как я надеялся, и я хотел бы немного обсудить ее с вами.

*Роберт:* Хорошо...

*Руководитель:* Я заметил, что во время встречи вы казались не слишком жизнерадостным, и мне кажется, что в целом это немного повлияло на ход обсуждения.

*Роберт:* Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Я хочу сказать, была пара моментов, когда меня раздражало то, что высказывали другие, но лишь тогда, когда они говорили полный вздор.



Руководитель начал с мягкого наблюдения («Вы казались не слишком жизнерадостным») вместо использования более конкретного высказывания (например: «Я заметил, что вы были грубы с Шарлоттой по меньшей мере четырежды»). Это объясняется желанием руководителя дать Роберту возможность сориентироваться в обсуждаемой теме, прежде чем приступить к более конкретным пунктам. Руководитель подготовил несколько таких пунктов (основанных на его наблюдении за поведением Роберта), но использует их тогда, когда возникнет необходимость. Роберт уже готовится к защите, намереваясь, например, выступить с критикой в адрес окружающих, но эта защита не касается цели, поставленной руководителем. И вот как он продолжает начатый разговор.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

**Если вы обладаете темой, не пытайтесь получить ее от своего собеседника!**

В разговоре, где руководитель имеет четкое представление о том, что он хочет обсудить, бессмысленно пытаться выяснить тему у со-

беседника. Это распространенная ошибка людей, только постигающих искусство коучинга, ошибка, обычно ведущая в тупик. В своем желании избежать директивности руководитель забывает, что ему самому абсолютно приемлемо иметь тему и цели для разговора. И потому вместо того, чтобы просто «выложить тему на стол» и представить объективную обратную связь, он пытается следовать недирективному стилю для «выяснения» темы у собеседника, что может выглядеть примерно так:

*Руководитель:* Итак, я хотел бы узнать ваше мнение по поводу вчерашней встречи.

*Роберт:* Я считаю, она прошла хорошо.

*Руководитель:* Какая атмосфера, по вашему мнению, на ней царила?

*Роберт:* Не могу сказать с уверенностью. Я не обратил на это особого внимания.

Очевидно, что руководитель надеется на то, что Роберт откроет ему тему разговора и, возможно, даже «признает» наличие проблемы. Это неверная стратегия, срабатывающая лишь в крайне редких случаях. Руководитель должен подождать до следующего этапа (проявления понимания и озарения), прежде чем переходить к менее директивному, коучинговому стилю опроса собеседника.

---

*Руководитель:* Итак, могу я описать свои наблюдения более подробно?

*Роберт:* Разумеется.

*Руководитель:* Я заметил, что во время доклада Шарлотты и Эрики вы, казалось, демонстрировали раздражение. Например, закатывали глаза или вздыхали, и даже сказали Шарлотте и Эрике, что их идея — «ерунда».

*Роберт:* Замечательно! Да всем понятно, что на сотрудников никак не подействует еще одна постерная кампания — мы уже устали от них.

*Руководитель:* Хорошо... позвольте мне продолжить и рассказать о том, что я увидел после этого. Шарлотта, казалось, отстранилась от разговора, она просто перестала говорить, и Эрика сделала то же самое — по моему мнению, после этого она избегала даже зрительного контакта с остальными участниками встречи.

*Роберт:* Что ж, разве это не их личная проблема?

И снова руководитель сохраняет уравновешенное расслабленное восприятие, невзирая на признаки того, что Роберт готов начать спор. Руководитель больше сконцентрирован на задачах данного этапа «темы и цели», а именно на следующем:

- предложить тему обсуждения (выполнено);
- представить объективную обратную связь, основанную на наблюдениях (выполняется);
- сообщить о цели проведения разговора (выполняется, то есть предполагается).

Давайте посмотрим, как руководитель продолжает беседу.

*Руководитель:* Думаю, я могу понять, почему вы так говорите, но с моей точки зрения это выглядит нашей общей проблемой. Роб, на вчерашней встрече вы не выглядели спокойным и конструктивным, не были таким, каким я привык вас видеть. Кроме того, я считаю, что вчерашняя встреча прошла в более гнетущей обстановке, и, по-моему, на это могла повлиять ваша реакция на предложение Шарлотты и Эрики.

*Роберт:* Верно.

*Руководитель:* Поэтому я хотел бы обсудить это и выяснить ваше мнение об этой ситуации, потому что я хочу лучше понять ее. Я также хочу найти способ улучшить создавшуюся ситуацию, если это возможно.

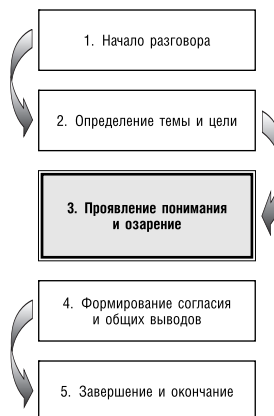
*Роберт:* Хорошо.

Итак, руководитель доводит до собеседника прямые, открытые, четкие сообщения, выраженные словами, с которыми Роберт не может не согласиться. Ему трудно не согласиться с этим как из-за предшествовавшей встречи, приведшей к этому разговору, так и по причине того, что руководитель выражает свои комментарии на основании личного восприятия, например, показывая это такими фразами, как «я считаю», «по моему мнению». Руководитель также сохраняет максимально нейтральную позицию, не говоря таких слов, как: «Вы поступили так-то, и это было неправильно», и не использует эмоциональные слова вроде «грубый» или «надменный». Отметьте также отсутствие четко выраженного «позитива», который уравновешивал бы «негатив». Возможно, он появится позже, если его появление будет оправданно, значимо и своевременно. Но сейчас ему здесь не место, поскольку он может внести сумятицу или снизить важность сообщения.

Итак, руководитель ясно выразил тему разговора, а также известил о цели, заключающейся в «большем понимании и улучшении ситуации». Давайте продолжим «Путь коучинга», используя по мере продвижения необходимые инструменты и техники.

## Этап 3 Проявление понимания и озарение

Данный этап совпадает с предыдущим сценарием разговора (с Салли). Как руководителю, вам потребуются все ваши навыки взаимопонимания, внимания, умения задавать эффективные вопросы и выражать обратную связь или результаты своих наблюдений. Вы хотите больше узнать о ситуации с точки зрения Роберта и знаете, что он проявит большую открытость, если почувствует, что вы его не осуждаете. Поэтому большую часть времени на данном этапе вы будете находиться в режиме «опроса». Давайте продолжим.



*Руководитель:* Тогда не могли бы вы помочь мне разобраться — как вы видите эту ситуацию?

*Роберт:* Что ж, все это полная неразбериха, да?

*Руководитель:* Не могли бы вы описать ее чуть подробнее?

*Роберт:* Да. Мы пытаемся убедить отдел маркетинга участвовать в эффективном общении, например, устраивать сеансы вопросов старшему руководящему составу, а все, что они хотят делать, — это наклеивать постеры.

*Руководитель:* Хорошо, а что еще?

*Роберт:* Я просто считаю, что Шарлотта и Эрика не работают в полную силу — они не хотят заниматься проблемными вопросами и берутся только за те, что полегче.

*Руководитель:* Не могли бы вы рассказать об этом поподробнее?

*Роберт:* Да, конечно, как и о том факте, что сотрудникам необходимо более четкое понимание новой структуры и ее устройства. Идея показать ее на постерах хороша, но людям нужно все объяснить. Нам необходим диалог с людьми — у них есть вопросы.

*Руководитель:* Итак, что же нам следует делать?

*Роберт:* Нам нужен более согласованный план действий и задач — в настоящий момент каждый работает в соответствии с точкой зрения своего отдела. Отдел маркетинга знает, чего хотят они, у финансового отдела свое мнение — это вовсе не согласованный план.

Итак, руководитель собирает факты, не вынося суждений о высказываниях Роберта, а просто позволяя ему выговориться. Вы видите, что Роберт постепенно становится более объективным, получает возможность сбросить груз с души, и, возможно, освобождается от некоторого напряжения. Не реагируя на его разочарование, руководитель тем самым не подпитывает его, и так, постепенно, оно угасает само собой. Успокоившись, Роберт обретает способность мыслить более объективно. Если мы все еще считаем, что Роберту необходимо выразить свои чувства для того, чтобы отпустить их, мы можем спросить его о них, чтобы дать ему возможность осознать свои эмоции или помочь ему справиться с ними. Например:

*Руководитель:* Могу я спросить вас о том, что вы испытываете по этому поводу?

*Роберт:* Да. Я действительно разочарован, если начистоту. Я думал, что этот проект что-то изменит, но теперь я уже не уверен в этом.

*Руководитель:* А как ваши чувства влияют на ваше поведение и работу в данное время?

*Роберт:* Точно не знаю. Я хочу сказать, я не задумывался об этом.

*Руководитель:* Хорошо, давайте обратимся к вчерашней встрече — как эти чувства повлияли на вас вчера?

*Роберт:* Хм, это ведь очевидно, да? Полагаю, меня просто раздражает все это.

Итак, признав чувства, испытываемые Робертом, и побудив его к анализу их влияния на его поведение, мы приступили к решению того, что, вероятно, является ключевой проблемой личностного развития Роберта. Возможно, читая это, вы думаете: «Да, замечательно, но на это требуется слишком много времени. Зачем спрашивать этого парня, что он чувствует? Надо просто сказать ему исправить свое отношение...» Конечно, мы могли бы просто сообщить ему, что его отношение недопустимо, и он должен его улучшить. Возможно, результатом этого стало бы то, что он не проявлял бы грубость во время встреч (по крайней мере, некоторое время). Но его самосознание осталось бы прежним. Например, он продолжал бы считать, что он «прав», а весь остальной мир «не прав». Велев ему изменить свое отношение, мы добились бы уступки, но не личностного роста. Помните, что в коучинге мы в равной мере воздействуем как на проблему, так и на самого человека. Давайте продолжим.



**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

**Быстрое подведение итогов творит чудеса**

Краткое, точное подведение итогов в середине коучинговой беседы может быть по-настоящему эффективно. Подводя итоги – всего разговора или лишь нескольких ключевых моментов – вы получаете большую пользу. Своевременное и точное подведение итогов вносит ясность, снимает напряжение и дает дополнительное время на размышления. Подведение итогов способно также сместить фокус обсуждения или вернуть его на прежний курс в случае отвлечения от темы беседы. Хочу предостеречь лишь по поводу излишне частого применения этого приема, которое может привести к замедлению беседы или сделать ее скучной, – этот прием работает великолепно только в малых дозах!

---

*Руководитель:* Хорошо, давайте посмотрим, чего мы достигли. Вы чувствуете разочарование, потому что проекту не удается сплотить команду и люди работают неэффективно.

*Роберт:* Верно.

*Руководитель:* И ваше разочарование приводит к негативным действиям в адрес некоторых членов команды, что мы и видели вчера.

*Роберт:* Да, думаю, так и есть. Да, пожалуй, я немного резок.

*Руководитель:* И при этом вы все еще очень заинтересованы в этом проекте, потому что считаете его действительно необходимым.

*Роберт:* Да, это так. Я действительно так считаю. Видите ли, даже этот разговор вызывает у меня раздражение, так как теперь я вижу: то, что, по моим словам, мы должны делать, это именно то, чего не делаю я сам, — работать в команде.

При помощи простого и спокойного подведения итогов руководитель снимает с Роберта напряжение и дает ему возможность проанализировать собственные слова. И вновь предоставленное пространство и возможность немного отстраниться от обсуждаемой проблемы помогают Роберту осознать кое-что еще, а именно то, что он является частью проблемы, вместо того чтобы быть частью решения. Вероятно, стоит еще один, последний раз погрузиться в мысли Роберта, просто чтобы увидеть, что там происходит.

*Руководитель:* Хорошо, тогда могу я спросить вас, что вы сейчас думаете по этому поводу?

*Роберт:* Ну, если честно, я думаю, мне нужно немного перефокусироваться. Очевидно, что я позволил происходящему раздражать меня, а это никак не поможет делу.

*Руководитель:* Думаю, я могу с этим согласиться. Итак, что же вам нужно сделать?

*Роберт:* Думаю, мне стоит выяснить, что главным образом вызывает мое разочарование, и поработать над этим. Я не думаю, что меня раздражают все и вся. Мне кажется, это некоторые из основных вопросов, над которыми, по моему мнению, работают недостаточно.

Теперь, в реальной жизни, у нас может возникнуть желание продолжить эту часть обсуждения, чтобы обнаружить больше идей Роберта. Мы, вероятно, поможем ему выяснить, что вызывает его разочарование сильнее всего и каковы основные вопросы, которыми, по его мнению, необходимо заняться. Добавлю, что руководителю нужно быть готовым к тому, чтобы продолжать высказывать комментарии или выражать свое мнение, например: «Уверен, что этого недостаточно». Но давайте перейдем к следующему этапу.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

**Не настаивайте слишком сильно на совершении действий – так вы можете утратить позицию равенства**

Иногда мы портиим ощущение равенства в коучинговой беседе, уже практически завершив ее, проявляя педантичность или излишнюю настойчивость при совместном определении необходимых действий. Например, после успешного коучинга, направленного на создание у собеседника идей по поводу возникшей ситуации, мы вдруг переходим в доминирующую позицию, произнося что-то вроде: «Итак, что вы намерены предпринять и когда? Когда я смогу увидеть результаты?»

Помните:

- Различным людям и в различных ситуациях требуются разные уровни согласия и подробности.
- Вам нужно освободиться от отношения «я за все отвечаю» в пользу «я знаю, что могу вам доверять».
- Большинство вопросов могут подождать с решением. Например, если я скажу, что сделаю что-то, и затем не сделаю этого,

вы можете поднять этот вопрос при нашей следующей встрече. Если с течением времени это превратится в поведенческую модель, вы можете заняться решением непосредственно этой модели, например: «Я замечаю, что некоторые из обещанных вами действий так и не совершаются, можем ли мы поговорить об этом?» Помните, что вы находитесь в продолжительных отношениях с вашими сотрудниками, и вы можете поощрять зрелость поведения, признав это в первую очередь.

---

## **Этап 4**

### **Формирование согласия и общих выводов**

На этом этапе мы собираем воедино основные нити разговора и смотрим, что у нас есть: выводы, идеи и направление дальнейшего движения. В реальных разговорах идеи или решения часто выявляются на предыдущем этапе, а затем на этом этапе происходит их очищение от лишних элементов. В нашем сокращенном разговоре с Робертом это еще не произошло, хотя он определенно кажется готовым к рассмотрению этих идей уже сейчас. Итак, давайте продолжим.

*Руководитель:* Хорошо, итак, вы чувствуете, что есть несколько основных вопросов, вызывающих у вас сильные чувства, как, например, отсутствие сплоченности команды, отсутствие сфокусированности на главных вопросах общения, для решения которых и был создан данный проект.

*Роберт:* Да, и вероятно, это лишь несколько ключевых вопросов. Если нам удастся решить их, это принесет огромную пользу.

*Руководитель:* Я согласен. И с вашими деловыми связями вы, думаю, находитесь в подходящем положении для того, чтобы проследить за решением этих вопросов. Итак, что же вы намерены предпринять?

Этот заключительный вопрос («Что же вы намерены предпринять?») имеет довольно большое значение, поскольку с его помощью руководитель показывает, что Роберт готов перейти от обсуждения проблемы и выводов к непосредственному решению создавшейся ситуации. Вопрос также предполагает *способность* Роберта принимать решения, что представляет собой наглядное доказательство того, что руководитель доверяет Роберту. Это стимулирует ощущение Робертом



собственной силы. Конечно, если Роберт выдвинет неподходящую или просто безумную идею, руководитель сможет вмешаться. Например, слушая плохо продуманный план, он может задать Роберту вопрос, который побудит его взглянуть на последствия планируемых действий, например: «Как, по вашему мнению, отреагирует на это отдел маркетинга?» Или же, если идея действительно безумна, руководитель может мягко выразить свое мнение по этому поводу: «Я думаю, это выйдет за исходные рамки, определенные нами для этого проекта». Мы все еще можем оказывать воздействие, не переходя на опекающее или контролирующее отношение, — нам не нужно говорить: «Вы не можете этого сделать, вы не имеете права».

Давайте продолжим после вопроса: «Итак, что же вы намерены предпринять?»

*Роберт:* Думаю, я хотел бы снова собрать всю команду и рассказать всем о своем разочаровании. Честно говоря, я думаю, что многие из нас испытывают такие же чувства — я знаю, что Дейв их точно разделяет. Конечно, я могу пойти и просто предложить свой план действий, но будет лучше, если мы составим его вместе.

*Руководитель:* Я думаю, что это мудро — пусть все члены команды принимают равное участие. А какой вы видите форму этой встречи?

*Роберт:* Я считаю, что нам нужно больше открытых обсуждений того, какие чувства вызывал проект в самом начале и какие чувства он вызывает сейчас. Затем нам может понадобиться немного перефокусироваться.

*Руководитель:* Хорошо, но я все еще не понимаю, что помешает тому, чтобы эта встреча стала копией предыдущей?

*Роберт:* Да, и это зависит от меня, не так ли? Мне, вероятно, нужно наладить отношения с некоторыми участниками команды, и я должен подумать об этом. Возможно, лучше всего это сделать в неформальной обстановке — не знаю.

*Руководитель:* Я думаю, люди с радостью встретят эту инициативу, и я уверен, что это улучшит атмосферу следующей встречи. Итак, каков план действий?

*Роберт:* Прямо сейчас, думаю, мне нужно пойти и составить план этой встречи. Я должен представить приблизительную схему или что-то в этом роде — в данный момент я к этому не готов.

*Руководитель:* Хорошо, я понимаю — наверно, необходимо некоторое время на размышления. Итак, когда я смогу узнать, что у вас получилось?

*Роберт:* Дайте мне время до завтра — я хочу поговорить с некоторыми людьми.

Как вы видите, руководитель на самом деле делает очень не-многое. Чтобы продемонстрировать менее директивную позицию, я намеренно уменьшила его вклад в этот разговор. В реальности руководитель может обоснованно представить на рассмотрение больше своих наблюдений и взглядов на ситуацию. К примеру, таким образом:

- Разочарование Роберта ухудшает его изобретательность и способность играть по-настоящему важную роль в команде.
- Иногда Роберт может заикливаться на проблеме вместо того, чтобы сфокусироваться на ее решении.
- Роберт проявляет гораздо большую властность, когда помогает людям преуспеть (как, например, в случае с Шарлоттой), нежели когда пытается заручиться их поддержкой.

И снова мы видим, что все это скорее точки развития, предназначенные оказать Роберту поддержку, нежели указания, направленные на «решение» проблемы. Любые из этих точек или все они вместе прекрасно подходят к этапу «проявления понимания и озарения» или, возможно, «формированию выводов и соглашений». Но при излишне раннем их употреблении они могут носить оттенок осуждения (и вызвать реакцию самозащиты).

Итак, мы почти подошли к концу, давайте же завершим путь.

## **Этап 5**

### **Завершение и окончание**

Здесь мы просто подводим к концу нашу беседу, оставляя при этом «дверь приоткрытой», чтобы была возможность вернуться к этому разговору в случае необходимости. Как уже говорилось ранее, вы обладаете достаточно большим опытом в завершении разговора в надлежаще теплой манере, так что вот как можно завершить этот разговор.

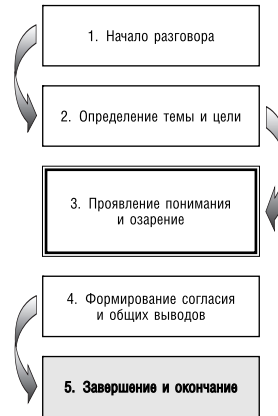
*Руководитель:* Хорошо, это похоже на план. Итак, можно ли считать наш разговор законченным? Был ли он полезен?

*Роберт:* Да, и он действительно принес некоторое облегчение. Теперь я испытываю положительное отношение ко всей ситуации в целом.

*Руководитель:* Хорошо, Роберт, спасибо вам за участие. До скорого. Хорошего вам дня.

Вы можете спросить: «Хорошо, но где же признание своей вины? Когда Роберт намерен принести извинения Шарлотте и Эрике? И собирается ли он это сделать вообще?» Что ж, нам не следует забывать вот о чем:

- мы имеем дело со взрослыми людьми и во взрослой ситуации (не в школе, где люди получают наказание). Нашей целью является не доказательство неправоты Роберта или пробуждение у него чувства вины;
- мы доверяем Роберту как зрелому человеку, руководствующему изначально добрыми намерениями: он признал необходимость наведения мостов в отношениях с некоторыми людьми, и мы можем предположить, что речь идет о Шарлотте и Эрике. Мы достаточно обсудили его поведение, чтобы стало ясно, какое отрицательное влияние оно оказывает;
- если его поведение будет продолжать вызывать проблемы, мы сможем снова завести этот разговор позже: помните, что управление людьми является продолжительным действием.



Хочу также добавить, что Шарлотта и Эрика также несут ответственность за свое поведение, и чрезмерное «спасение» этих сотрудников может уменьшить значимость их роли.

## Глава 10

# ОФЛАЙН: КОГДА ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ЕСТЬ И У КОУЧИРУЕМОГО, И У РУКОВОДИТЕЛЯ

Этот последний офлайн-сценарий основывается на двух предыдущих, представляя собой ситуацию, когда тема для обсуждения есть и у руководителя, и у подчиненного. Для завершенности сценария мы начнем с самого начала и продемонстрируем завязку разговора. Но в этом сценарии ваша основная задача будет заключаться в определении тем, подходящих для коучинга (проблем, которые можно решить, пользуясь менее директивным стилем) и не подходящих (вам просто нужно признать их существование или дать необходимую информацию). Моей задачей является демонстрация возможности коучирования большинства вопросов, а также того факта, что, удерживая себя от «инструктирования» подчиненных, вы можете достичь большего.

В этот раз мы представим, что ваш разговор с подчиненным происходит во время обычного совещания. Сотрудникам известно требование заранее готовить темы для обсуждения с вами, и обычно они обращаются к вам со списком подобных вопросов. У вас также есть ряд тем, которые вы хотели бы обсудить, поэтому вы желаете добавить их к списку. У вас встреча с Марион, руководителем небольшой команды оживленного центра обработки звонков.

### **Этап 1** **Начало разговора**

Здесь представлен начальный этап, где вы произносите приветствия, создаете комфортную атмосферу обсуждения рабочих вопросов. Как и прежде, вы находитесь в наилучшей позиции для определения, насколько формально или неформально вам нужно вести

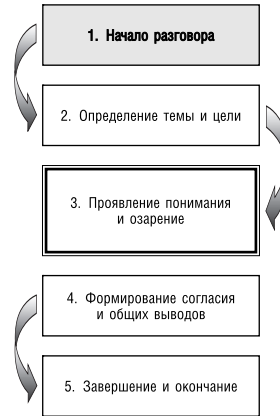
себя, но постарайтесь сохранять максимальную расслабленность во всех описанных здесь типах беседы. Избыток «профессиональности» в вашей речи может пойти во вред атмосфере равенства, а также снизить взаимопонимание (и открытость).

*Руководитель:* Марион, привет. Ух, да здесь холодновато, дай-ка я проверю термостат. Как ты, как дела?

*Марион:* На самом деле все прекрасно. Дел, конечно, хватает: вы знаете, мне трудно даже найти время, чтоб вырваться на встречу с вами. Кажется, в последний раз мы встречались целую вечность назад.

*Руководитель:* Да, конечно знаю, кажется, это было на Рождество! Что ж, давай начнем. Сколько у нас времени, минут тридцать?

*Марион:* Да, но если здесь не станет теплее, я вылечу из этой комнаты раньше!



Вы видите море дружелюбия и взаимопонимания. Разумеется, если вы не знаете своего сотрудника настолько хорошо, вы можете вести себя немного формальнее, но вам самому известно гораздо лучше, какую линию поведения выбрать с каждым отдельным человеком.



**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

**Перестаньте играть в исправление ситуации!**

Коучинговые беседы представляют собой трудную задачу для руководителей, поскольку им часто приходится слушать о проблемах, каким-то образом затрагивающих их самих. Например, подчиненный заявляет, что не может справиться с объемом работы, и ответствен за это его руководитель. Поэтому последний хочет быстро все «исправить» – например, сказав подчиненному, что следует сделать, или предприняв какие-либо действия. Важно, чтобы руководитель совершил переход в коучинговый режим вместо режима «услышал о проблеме – решил проблему». Это может напоминать необходимость хранить молчание или «бить себя по рукам» во время такого разговора. Для этого необходимо как самосознание (то есть вам нужно осозна-

вать момент перехода в режим «исправления ситуации»), так и самодисциплина. С течением времени этот процесс будет протекать более естественно, особенно когда вы осознаете пользу, которую он несет.

## **Этап 2**

### **Определение темы и цели**

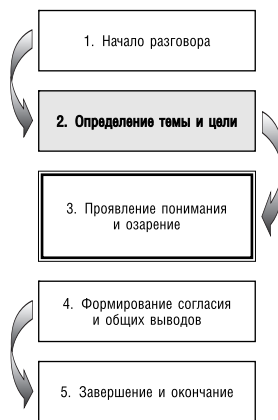
Здесь происходит собрание воедино темы разговора, поскольку и у руководителя, и у Марион есть вопросы, которые нужно обсудить. Лучше всего сначала выслушать Марион, поскольку именно на ней лежит ответственность за работу ее коллектива. Мы также хотим сохранить ощущение того, что ей необходимо владение результатами данного разговора, а также ощущение необходимости приступить к такому разговору, подготовившись заранее. Давайте продолжим наш диалог.

*Руководитель:* Хорошо, тогда давай немного сфокусируем нашу беседу. Скажи, чего бы ты хотела достичь в результате нашего разговора?

*Марион:* Ну, я хотела бы обсудить с вами три вещи: последние результаты нашего усиления продаж — мы только узнали, как нам это удалось; кроме того, меня волнуют бюджетные требования — я хотела бы прояснить, что именно необходимо. О, и еще я хотела бы, чтобы вы каким-то образом помогли решить проблему, которая возникла у меня с одним из членов моего коллектива.

*Руководитель:* Замечательно, а я хотел бы выяснить у тебя результаты нашего прошлого разговора о проблемах с жалобами клиентов и оборотным периодом.

*Марион:* Ах да, об этом у меня тоже есть данные.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

#### **Сопереживание**

Акт разделения чувств другого человека. Например, вы испытываете злость, и я злюсь вместе с вами, или вам грустно, и мне тоже.

### Эмпатия

Способность обращаться к чувствам другого человека, ценить или понимать их, необязательно испытывая эти чувства лично.

В коучинге обычно более уместно применение эмпатии, чем сопереживания. Например: «Я понимаю, что это может вас расстраивать» более уместно, чем подобное выражение сопереживания: «Это ужасно, я тоже очень зол». Проявляя эмпатию, руководитель сохраняет объективность и беспристрастность, тогда как, сопереживая, он злится и, соответственно, утрачивает объективность. Вы хотите поддержать изобретательность и находчивость собеседника во время разговора с ним, и ощущение злости вряд ли вам в этом поможет. Однако порой эмпатия может звучать прохладно, и более уместным оказывается сопереживание. Как только вы оцените их различие, вы сможете с большей уверенностью определить, что уместнее в каждой конкретной ситуации.

### Что подлежит коучингу, а что нет?

Теперь, на основании списка руководителя и Марион, надеюсь, вам удастся определить, какие из вопросов больше подходят для коучинга.

- Результаты продаж, по всей видимости, представляют собой хорошую новость, которой Марион хочет поделиться. Предположим, что здесь не кроется никаких проблем и дела обстоят хорошо. В таком случае этот вопрос не относится к тем, на которые следует воздействовать при помощи «Пути коучинга». Однако у вас может возникнуть желание задать несколько коучинговых вопросов для стимулирования обучения вашего сотрудника, например: «Итак, что мы можем сделать для того, чтобы еще больше поднять продажи?»
- Бюджетным требованиям, возможно, на самом деле нужно некоторое прояснение, в этом случае вы либо подтверждаете, либо проясняете, какие действия необходимо предпринять Марион в связи с этим процессом. Это может быть тот случай, где более уместен директивный стиль. Допустим, так: «Да, вы правы, это то, что нам нужно», или: «Нет, мы не можем этого сделать», и так далее. Или же это может на самом деле решаться при помощи коучинга, и Марион нужно лишь немного времени и возможность найти собственные ответы на заданные ей вопросы. Возможно, она никак не определится, какую часть бюджета выделить на обучение в этом году. Вы можете помочь ей, подтолкнув ее мысли.

- Проблема с членом команды Марион кажется наиболее подходящей для коучинга. В конце концов, Марион является руководителем этого человека, и ее способность управлять своими подчиненными лежит в основе ее роли. Если она испытывает проблемы с кем-то из команды, лучшее, что вы можете сделать, — это, вероятно, помочь ей решить, как справиться с этой проблемой.
- Вопрос с жалобами клиентов также, скорее всего, представляет собой возможность для коучинга. Подразумевается, что этот вопрос уже обсуждался с Марион, и руководитель хочет получить по нему свежую информацию. Используя такие инструменты коучинга, как умение задавать нужные вопросы, руководитель может оказать Марион поддержку в сохранении изобретательности в данной ситуации.

Продвижение разговора по «Пути коучинга» является прямым направлением.

*Руководитель:* Хорошо. Итак, речь идет о четырех вопросах.

*Марион:* Да, результаты, бюджет, проблема с Кирсти и жалобы клиентов. Я также могу добавить, что последние два вопроса связаны между собой.

*Руководитель:* С чего бы ты хотела начать?

*Марион:* Думаю, с проблемы с Кирсти — она не дает мне покоя. Можем ли мы обсудить это в первую очередь?

*Руководитель:* Да, давай поговорим об этом. Чего ты хотела бы достичь в ходе обсуждения этой проблемы?

*Марион:* Что ж, думаю, мне, вероятно, следует ее уловить, но я хочу понять, правильно ли я поступаю.

Итак, теперь вам известна тема Марион, задача и цель вашей беседы. Данная тема прекрасно подходит для менее директивного стиля, и она целиком связана со способностью Марион обращаться с проблемным членом своей команды.

В данной ситуации у руководителя может возникнуть желание принять участие в «интересной проблеме» и дать совет в потенциально драматической ситуации. Но лишь оставаясь беспристрастным и объективным, руководитель может исполнить роль коуча. После последнего утверждения Марион руководитель вполне может перевести беседу на следующий этап (проявление понимания и озарение). Давайте так и поступим.



## Этап 3 Проявление понимания и озарение

Здесь мы переходим к выяснению ситуации с Кирсти. Помните о том, что мы стремимся к пониманию — выявлению мыслей, взглядов и идей Марион, — нежели пытаемся найти блестящее решение возникшей проблемы. Как всегда, мы предполагаем, что ответы должны исходить от Марион.

*Руководитель:* Хорошо, не могла бы ты в таком случае обрисовать ситуацию с Кирсти чуть подробнее?

*Марион:* Ну, все достигло пика в пятницу. Я услышала, как Кирсти ведет себя действительно грубо, общаясь по телефону с клиентом, и мне пришлось отвести ее в сторону и поговорить с ней об этом.

*Руководитель:* Так.

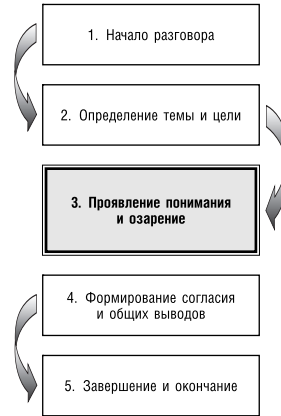
*Марион:* И ее отношение было таким же, как я замечала и раньше, — она, кажется, выходит из себя из-за любого пустяка, а потом сожалеет об этом. Она совершенно точно знала, насколько неподобающим образом она разговаривала с клиентом, но снова в пылу эмоций перешла к самозащите и спору.

*Руководитель:* И ты и раньше говорила с ней об этом, верно?

*Марион:* О да, несколько раз — по меньшей мере раз пять, я бы сказала. Именно это заставляет меня думать о необходимости уволить ее.

*Руководитель:* Кажется, эта мысль не вызывает у тебя особого восторга.

Здесь руководитель переходит к более беспристрастному восприятию, представляющему собой одно из преимуществ отказа от попыток «исправить» ситуацию или дать какой-то совет. В силу этой беспристрастности менеджеру легче проявить эмпатию или понять очевидный «настрой» Марион. Демонстрация Марион анализа ее настроения ведет к обоснованному изменению в беседе.





**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

**Коучинг – это не только умение задавать вопросы!**

Постигая искусство коучинга, мы можем решить, что принцип «Не говори людям, что делать» означает: «Заставляй людей думать, задавая побольше вопросов». Затем мы объединяем для себя два этих утверждения и приходим к выводу, что коучинг представляет собой ряд вопросов и ничего более. Но это не так! Осыпая своего собеседника градом вопросов, вы можете оказать на него (и на себя) слишком большое давление, поэтому не забывайте и о других составляющих коучинга: подведении итогов, подтверждении, размышлении и «пустых словах», вроде: «Да, понимаю, это серьезная работа, верно?» или: «Верно... Хорошо... Да...» Снимайте напряжение и делайте беседу более естественной, помните: коучинг – это всегда разговор.

---

Продолжим разговор.

*Марион:* Что ж, если честно, я считаю, она милая, хорошая девушка. Возможно, она просто недостаточно зрелая, понимаете? Ей просто нужно немного успокоиться, понять, что это не школа, и это не учитель, который ее ругает, — это клиент, у которого чаще всего есть реальный повод для жалоб.

*Руководитель:* Что является причиной ее несдержанности, как ты думаешь?

*Марион* [делает паузу]: Знаете, я думаю, она воспринимает все на свой счет. Как будто это противостояние между ней и клиентом или даже всем миром! И не то чтобы она каким-то образом была связана с тем, на что жалуются клиенты, — ошибки, из-за которых возникают эти жалобы, совершаются сервисными инженерами. Но можно подумать, будто она скорее умрет, чем признает перед клиентом тот факт, что наша компания допустила ошибку.

*Руководитель:* И что же ты намерена делать?

*Марион:* В пятницу я правда почувствовала, что с меня довольно, и что вряд ли ситуация с ней изменится.

*Руководитель:* А сейчас?

И снова руководителю удается заметить то, что не было озвучено, благодаря объективному восприятию ситуации. Марион находит-

ся в замешательстве. Роль руководителя заключается в том, чтобы помочь ей решить, что она хочет сделать.

*Марион:* Ох, не знаю — наверно, взять ее за шиворот и встряхнуть! У нее такой склочный характер. Я просто чувствую, что у нее есть настоящий потенциал. Знаете, у нее есть больше, чем у большинства людей ее возраста. Может быть, ей просто нужно пройти какой-нибудь тренинг или что-то в этом роде.

*Руководитель:* И что же ты думаешь теперь?

Последний вопрос относится к тем, которые я называю «виртуозно обширными», поскольку он оставляет широкий простор для ответа и в то же самое время понемногу подводит разговор к нащупыванию потенциальных выводов.

*Марион:* Я не уверена. Думаю, ей будет полезно послушать о том, как предполагается вести себя с трудными клиентами. Она могла бы последовать примеру Нила — того, который справился бы и с миротворческой миссией ООН.

*Руководитель:* Это возможно?

*Марион:* Знаете, вероятно, да. Я имею в виду, мы можем посадить ее перед магнитофоном с записями телефонных звонков, чтобы она могла послушать некоторые из разговоров Нила с клиентами.

Роль руководителя в данном случае опять довольно незначительна, за исключением того, что он способствует размышлениям Марион, давая ей возможность выразить свои мысли и чувства. Преимуществом этой стратегии является то, что Марион удастся лучше разобраться в своих мыслях и принять собственное решение. Теперь мы готовы перейти на следующий этап — формирования согласия и общих выводов.

## **Этап 4**

### **Формирование согласия и общих выводов**

На данном этапе мы подводим итоги разговора, чтобы Марион могла решить, чего она достигла в ходе беседы, а также чтобы она могла окончательно прояснить направление дальнейших действий.

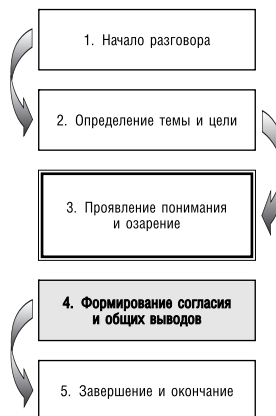
*Руководитель:* Хорошо, итак, к какому же решению ты пришла во время нашего разговора?

*Марион* [смеется]: Что ж, я точно больше не собираюсь ее увольнять, не так ли? Думаю, это было что-то вроде проверки со стороны судьбы.

*Руководитель* [смеется]: Хм, тогда, думаю, она стоит того, чтобы попробовать поступить с ней иначе. Что же ты намерена предпринять?

*Марион:* Я собираюсь поместить ее рядом с Нилом, а также дать ей прослушать некоторые из его разговоров с клиентами. И если это не сработает, я собираюсь выбежать из офиса с воплями или что-то в этом духе!

*Руководитель* [смеется]: Хорошо, значит, если это произойдет, я знаю, кого винить! Я правда думаю, что это хороший план — дай мне знать, как все пройдет, я хочу быть в курсе дела.



Марион пошло на пользу то, что она сбросила груз с души, рассказав о своей проблеме, а также выяснила, какие именно чувства она испытывает, выразив свое первоначальное разочарование. Я знаю, что у руководителя и Марион было больше тем для обсуждения, но в целях представления наиболее наглядной иллюстрации давайте закончим на этом. Если бы мы продолжили обсуждение остальных тем, мы бы просто выбрали следующий по списку вопрос и сразу начали бы со второго этапа (определения темы и цели). Но в отношении данной темы мы уже готовы перейти к последнему этапу (завершению и окончанию).

## **Этап 5**

### **Завершение и окончание**

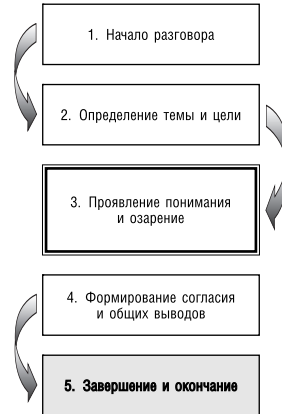
Нам осталось убедиться в том, что это подходящий момент для окончания разговора, а затем завершить его соответствующим образом. Учитывая дружеские отношения между Марион и ее руководителем, можно закончить разговор довольно прямо.

*Руководитель:* Хорошо, Марион, позволь мне только убедиться — можем ли мы закончить разговор на этом?

*Марион:* Да, конечно. Я очень довольна тем, к чему мы пришли.

*Руководитель:* Отлично, что ж, тогда так и поступим. Полагаю, тебе не терпится вернуться к работе.

*Марион:* Да, мне нужно перезвонить клиенту до пятнадцати часов. В любом случае, увидимся. Спасибо вам!



## Глава 11

# ОНЛАЙН: РЕАКЦИОННЫЙ КОУЧИНГ

Реакционный коучинг представляет собой коучинг в виде машинальной поведенческой реакции на любой повседневный вопрос, проблему или задачу. Сталкиваясь с проблемами или вопросами при реакционном коучинге, вы вместо того, чтобы пытаться их решить, проводите коучинг по их решению. Подобные вопросы часто возникают в живой рабочей обстановке как противопоставление формальным (запланированным) сеансам коучинга. Они могут варьироваться от заурядных вопросов, задаваемых членами младшего звена (например: «На зал для совещаний двойная бронь — что нам делать?»), до более значимых («Вся система дала сбой, и мы не можем обрабатывать заказы»). И в сложных ситуациях коучинг, проводимый руководителем, должен вести к такому же или даже лучшему прогрессу, нежели любые директивные указания. Итак, как нам проводить коучинг «на ходу», добиваясь при этом прогресса? На рис. 8 показана трехступенчатая модель, предназначенная помочь нам в этом вопросе.

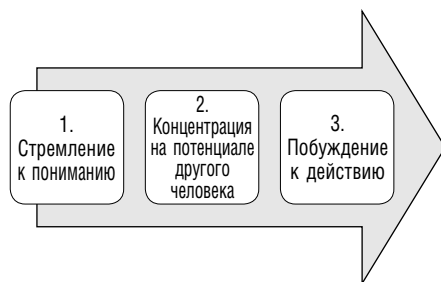


Рис. 8. Реакционный коучинг

Давайте представим, что вы руководите командой телефонных операторов, работающих в загруженном центре обработки телефонных звонков. Один из членов вашей команды, Нил, обращается к вам с проблемой, которую, как он надеется, вы сможете решить за

него: «У меня на линии клиент, который желает вернуть некачественный товар, но уже прошло три дня с момента окончания годовой гарантии — что мне ему ответить?»»



## ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СПИСОК

### Основные принципы реакционного коучинга

Это краткая памятка об основных принципах, помогающих в ситуациях реакционного (онлайн) коучинга.

- Это разговор двух взрослых людей, что значит, что вы оба являетесь зрелыми и равноправными участниками беседы.
- Ваш собеседник несет ответственность как за рассматриваемый вами вопрос, так и за свои действия в отношении этого вопроса – не в значении обвинения, но в значении способности мыслить и действовать.
- У вашего собеседника, вероятно, есть собственное решение возникшей проблемы, или же его можно побудить к созданию конструктивного плана действий по ее решению.
- Вы участвуете в беседе, способствуя размышлениям вашего собеседника, созданию и выражению его идей, применяя для этого эффективные вопросы для стимулирования мышления, а также высказывая свои наблюдения и комментарии.
- Несмотря на то что вы, вероятно, обладаете необходимым опытом и способны дать совет эксперта в отношении возникшей проблемы, вы предпочитаете, чтобы решение проблемы исходило от вашего собеседника, и не даете ответы на заданные им вопросы максимально долго. И даже предлагая ответы, вы делаете это в мягкой форме. Например: «Могу ли я поделиться своими соображениями?»»

## Этап 1 Стремление к пониманию

Прежде всего, вы начинаете задавать вопросы и внимать собеседнику, дабы открыть для себя ситуацию во всей ее полноте. Например:

- Итак, каковы же факты?
- Что представляется важным в этой ситуации?
- На что еще нам нужно обратить внимание?



Здесь нашей задачей является достижение четкого понимания ситуации как с позиции руководителя, так и с позиции члена команды. При помощи нескольких простых вопросов, обобщений и, возможно, наблюдений руководитель поощряет Нила участвовать в беседе. Это дает начало такому разговору, в котором Нил уверен, что он им владеет. Подобный разговор представляет собой возможность нарушить устоявшиеся привычки руководителя, поскольку теперь он должен фокусироваться на понимании вместо «исправления» возникших проблем. Вот как может выглядеть этот диалог.

*Нил:* У меня на линии клиент, который желает вернуть некачественный товар, но уже прошло три дня с момента окончания годовой гарантии — что мне ему ответить?

*Руководитель:* Так, а в чем суть его претензий?

*Нил:* Это бензиновая газонокосилка. Он говорит, что воспользовался ею всего пару раз — он купил ее до того, как его сад был окончательно оформлен. Во всяком случае, в этом году он завел ее в первый раз, и пусковой трос лопнул.

*Руководитель:* И что же он от нас хочет?

*Нил:* Ну, он думал, что период гарантии еще не истек, поэтому он ожидал, что мы либо заменим его газонокосилку, либо отремонтируем. Я сказал ему, что мы не можем сделать ни того, ни другого, поскольку гарантия закончилась.

*Руководитель:* Хорошо, что-то еще?

*Нил:* Не знаю, а что вы имеете в виду?

*Руководитель:* Прежде чем принять решение, нам нужно обратить внимание на что-то еще?

*Нил:* Ну, мне кажется, тут замешан вопрос справедливости или заботы о нуждах клиентов, или что-то в этом роде... Я имею в виду, он ведь использовал наш товар всего несколько раз. К тому же он кажется вполне порядочным парнем, не думаю, что он пытается на нас поживиться.

Руководитель задает вопросы своему сотруднику для того, чтобы прояснить для них обоих факты, касающиеся данной ситуации. Он делает это таким образом, чтобы помочь найти решение возникшего вопроса, а также учит Нила, как нужно мыслить в подобной ситуации. При следующем появлении подобной проблемы у Нила будет возможность самостоятельно пройти этот процесс, например, сказав себе: «Итак, на что мне необходимо обратить внимание для того, чтобы принять решение?»

Давайте продолжим и перейдем к следующему этапу.



## Этап 2 Концентрация на потенциале другого человека

Для этого этапа необходимо изменение мысленного настроения и поведения. На данном этапе руководитель допускает предположение о том, что источник решения находится в его собеседнике. По сути, руководитель должен игнорировать собственное стремление обладать ответом. И, услышав слова, которые только что произнес Нил, руководитель, вероятно, в полной мере способен принять решение сам. Но вместо этого он работает над тем, чтобы получить выводы, варианты и план действий от своего *подчиненного*. Например, руководитель может спросить:



- Итак, какими вариантами мы располагаем?
- Хорошо, и что же вы предлагаете?
- Что вы хотите предпринять в данный момент?

Руководитель способствует размышлениям собеседника, помогая ему выдвигать предложения. Конечно, может быть и так, что собеседник оказывается не способен что-либо придумать, или же его предложения могут быть неразумны или не соответствовать ситуации. Но не забывайте о том, что, прежде чем давать прямые указания, руководитель может поступить и иным образом. Например, он способен на следующее.

- Подвести итоги услышанного. (Например: «Итак, он почти ею не пользовался — и вы верите его словам; и сломан только пусковой трос. Вас волнует вопрос хорошего обслуживания клиентов, и вы хотите определиться, как проявить его в данной ситуации».)
- Выразить результаты своих наблюдений. (Например: «Что ж, вы, по-видимому, считаете, что мы должны как-то помочь нашему клиенту, потому что это было бы справедливо, не так ли?»)

Вот как может продолжиться этот диалог:

*Руководитель:* Итак, какими же вариантами мы располагаем?

*Нил:* Что ж, мы можем ничего не предпринимать — просто скажем ему, что ничем не способны помочь. Или же мы можем предложить ремонт или замену

газонокосилки. Полагаю, мы способны даже возместить ему ее стоимость, но этот вариант кажется немного дорогостоящим...

*Руководитель:* Так что же является наиболее разумным?

*Нил:* Я считаю, нам действительно следует предложить ремонт.

Руководитель эффективно преодолел процесс логического принятия решения, побудив Нила сформировать собственный вывод и принять решение. Он повлиял на размышления Нила, не контролируя его. Например, вопросом: «Что же является наиболее разумным?» руководитель напомнил Нилу о необходимости принятия решения, не выходя за логичные коммерческие рамки. Это помогло Нилу уравнивать «чудесное» решение решением разумным. Если мы хотим еще более снизить влияние руководителя, мы можем задать еще более открытый вопрос, допустим: «Итак, как же вы хотите поступить?»

## **Этап 3 Побуждение к действию**

Этот этап создает вовлеченность и мотивирует члена команды к действию. Мы оставляем в их власти принятие решений, предоставляя руководителю возможность оказывать необходимую поддержку. Например, руководитель может сказать:



- Этот план кажется хорошим. Итак, каковы ваши дальнейшие шаги?
- Могу ли я оказать вам какую-то помощь?
- Замечательно, держите меня в курсе ваших успехов.

Данный пример является достаточно прямолинейным. Кроме того, нам необходимо принять решение быстро (не забывайте, что все это время на линии ждет клиент!). Вот простое завершение разговора:

*Руководитель:* Хорошо, что же вы собираетесь предпринять?

*Нил:* Я скажу ему, что мы возьмем на себя ремонт, а затем организую звонок инженера из отдела обслуживания.

*Руководитель:* Замечательно, мне кажется, это хорошее решение как для клиента, так и для компании. Спасибо вам.

Этот простой пример демонстрирует трехступенчатую модель реакционного коучинга. Данная модель не является чем-то особенно гениальным или сложным. Однако она стимулирует важное изменение мысленного настроения, переход от решения проблемы к коучингу на основании проблемы. Ваша задача как руководителя заключается не в понимании этой модели, а в том, чтобы не забывать о ее применении! Постоянно используя коучинг, вы должны осознавать себя в существующих обстоятельствах и понимать, когда вам не нужно давать ответ на поставленный вопрос.

## **Но, быть может, просто решить проблему будет быстрее?**

Здесь представлена та же проблема, но при ее обсуждении руководитель вместо проведения коучинга предпочитает решить ее сам.

*Нил:* У меня на линии клиент, который желает вернуть некачественный товар, но уже прошло три дня с момента окончания годовой гарантии — что мне ему ответить?

*Руководитель:* Так, а в чем суть его претензий?

*Нил:* Это бензиновая газонокосилка. Он говорит, что воспользовался ею всего пару раз — он купил ее до того, как его сад был окончательно оформлен. Во всяком случае, в этом году он завел ее в первый раз, и пусковой трос лопнул.

*Руководитель:* И что же он от нас хочет?

*Нил:* Ну, он думал, что период гарантии еще не истек, поэтому он ожидал, что мы либо заменим газонокосилку, либоотремонтируем. Я сказал ему, что мы не можем сделать ни того, ни другого, поскольку гарантия закончилась.

*Руководитель:* Хорошо, что-то еще?

*Нил:* Не знаю, а что вы имеете в виду?

*Руководитель:* Хорошо, скажите ему, что мы возьмем на себя ремонт, но на самом деле мы не обязаны этого делать, поскольку гарантийный период уже истек.

*Нил:* Хорошо, босс, будет сделано.

## Проблема решена — так в чем же проблема?

Некоторые могут сказать, что представленный выше разговор занимает меньше времени, и потому обоснованней было бы просто дать Нилу необходимые инструкции. Но не забывайте о том, что, несмотря на временные преимущества, этот вариант развития событий сопряжен и с определенными временными затратами. Потому что в следующий раз при возникновении подобной проблемы Нил также скорее всего обратится за «соломоновым» решением к своему руководителю. Кроме того, Нил, вероятно, почувствует, что играет довольно незначительную роль в компании и должен просить «разрешения», занимаясь даже самыми обыденными вопросами. Возможно, это придется ему по вкусу (в силу ряда причин) или же вызовет у него разочарование — особенно если, по его мнению, он обладает некоторым потенциалом, честолюбием или интеллектом.

В тех случаях, где реакцией руководителя является коучинг, Нил, скорее всего, ощутит в себе способность самостоятельно решить, что ему необходимо сделать, а также поймет, что руководитель доверяет ему в принятии этого решения. Это поможет достигнуть цели, которую ставят перед собой многие компании, — состоять из сотрудников, способных на ответственные решения и действия.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### Коучинг как вид участия в работе

Проводя коучинг, вы иначе участвуете в работе компании, поскольку способствуете размышлениям других людей. К этому нужно немного привыкнуть. По сути, вы знаете ответ на возникший вопрос, но не высказываете его. Это объясняется тем, что вы считаете развитие самостоятельного мышления сотрудников важнее «скорого решения» проблем. Вот что мы имеем в виду, говоря об «обучении голодного рыбака». С течением времени подчиненные привыкнут к данному процессу, результатом чего станет самостоятельное прохождение его стадий, а в конечном итоге – обретение ими необходимых способностей.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

#### Применение

Принципы и модели поведения коучинга могут применяться в самых разнообразных жизненных ситуациях, которые варьируются от формальной обзорной встречи, посвященной обсуждению эффективности работы, до краткой беседы в очереди в столовой. Знание о том, насколько структурированным должен быть диалог, и какой подход

является наиболее уместным, позволит вам выбрать наиболее подходящий и эффективный вид коучинга. «Путь коучинга» и реакционный коучинг предназначены помочь вам в любой ситуации, которая только способна возникнуть на вашем пути. Ваша основная задача заключается в том, чтобы сохранять самосознание, – например, контролировать стремление «помочь» или «исправить» ситуацию, дав незамедлительный легкий ответ. Когда вы (и ваши коллеги) поймете, какую пользу несет коучинг, тогда он станет для вас моделью поведения, которой вы будете оказывать естественное предпочтение.

---





**ДЕЙСТВИЕ**





## Глава 12

# ПРОДОЛЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

В последней главе мы рассмотрим, чего вам удалось достичь в обучении коучингу. Мы также сфокусируемся на пути, лежащем перед вами, — пути, способном привести вас к тому, что коучинг станет непосредственной и естественной реакцией на рабочие ситуации. Как обычно, я представлю вам упражнения, выполнение которых поможет вам справиться с предстоящим путешествием. Я также задам вам несколько вопросов, и, возможно, вам будет полезно записывать ответы на них. И, конечно же, прощаясь с вами, я приглашу вас вернуться — эта книга из тех, что стремятся потрудиться для вас, так позвольте же ей сделать это!

### Чего вы уже достигли

К настоящему моменту, надеюсь, вы обрели уже достаточное количество знаний и подсказок, чтобы можно было назвать вас коучем. Возможно, вы овладели общим стилем, который развили в рабочей обстановке, или просто разработали для себя технику, эффективную в отношении определенных людей в определенных ситуациях. Теперь ваша задача заключается в продолжении движения вперед и в органичном сочетании принципов коучинга с вашим обычным поведением. Вот уровни, которых вы, возможно, достигли в отношении мыслей и чувств.

- Я знаю, что мне нужно еще кое-что сделать, и у меня есть общее понимание. Но я не уверен, что применяю эти принципы естественно во всех ситуациях. Я немного обеспокоен тем, что могут подумывать окружающие, если я внезапно изменю свое поведение.
- Я пытаюсь не забывать о применении этого, и иногда мне это удается. Но, если честно, мне слишком легко вернуться к прежнему стилю управления, особенно в атмосфере спешки.
- Я действительно заинтересован в применении коучинга, но я просто не вижу, где мог бы его применить.

- У меня получилось! Я уже использую коучинг. Он в любом случае очень подходит моему типу личности и стилю управления, поэтому я просто собираюсь развить то, чего уже достиг.
- Иногда мне кажется, что я постиг коучинг, иногда, что нет — бывают хорошие дни и плохие.

Нет «верного» уровня, на котором вы должны обнаружить себя, прочитав эти описания. Где бы вы ни были, вы там, где вы есть. Это странное, но при этом очень важное утверждение! Помните, что если любое из этих описаний в какой-то мере соответствует вашему положению, вы находитесь в идеальной позиции для движения вперед. И не забывайте, что прежде чем вы взяли в руки эту книгу, вы уже справлялись со своей работой, располагая теми навыками и умениями, которые присущи вам и сейчас. Сейчас вы имеете возможность продолжить свое развитие на основании этих умений и создать большую гибкость в отношении окружающих людей и ситуаций.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

---

#### Чего вы уже достигли?

Используйте следующие вопросы, чтобы проанализировать, на чем вы хотите сфокусироваться сейчас. Если необходимо, запишите свои ответы.

- Что импонирует вам больше всего из всех предлагаемых идей и содержащейся в книге информации?
  - Какая идея не понравилась вам сильнее всего? Например, вызвала неприятие, раздражение и тому подобные чувства?
  - Если бы вы могли изменить одну-единственную вещь в своем стиле работы, что бы это было?
- 

#### Чего вы хотите достичь

Проанализировав то, чего вам уже удалось достичь, теперь вы можете подумать о том, насколько хотите развить свои навыки коучинга. Вы можете получить удовольствие от возможности перехода к коучингу как к постоянной модели поведения в рабочей обстановке. Или, возможно, перспектива стать «абсолютным коучем» не для вас. Однако вам импонирует перспектива улучшить умение слушать собеседника или искусство задавать эффективные вопросы в различных ситуациях. Разумеется, решать вам.



### ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ

#### Чего вы хотите достичь?

Проанализируйте следующие вопросы, чтобы понять, какие из данных преимуществ доступны вам уже сейчас.

- Что бы изменилось, если бы вы чаще практиковали коучинг в отношении окружающих вас людей?
- Какое из умений, о которых вы прочли (взаимопонимание, умение слушать, задавать вопросы и выражать обратную связь), произвело бы наиболее глубокие изменения, овладей вы им в большей степени?
- Какие карьерные цели вы ставите перед собой? Какие коучинговые навыки помогут вам в их достижении?

Теперь представьте, что вне зависимости от того, чего вы захотели, вы это получили. Например, с этого момента прошел год, и вы уже некоторое время применяете коучинговые навыки — что изменилось? Подумайте о том, насколько иначе могут ощущаться теперь многие вещи, а также насколько изменились окружающие люди, например, в своей реакции на вас. Запишите любые мысли, которые у вас возникнут.

## Как вы собираетесь этого достичь

Теперь, когда вы немного поразмышляли о конечном пункте своего путешествия, давайте подробнее рассмотрим само путешествие. Подумайте о различных вещах, которыми будете заниматься для изучения нужных вам навыков. Теперь составьте список этих вещей, придерживаясь принципов практичности и простоты. Например:

- Я буду просить комментировать мой стиль управления.
- Я буду проводить больше регулярных встреч с сотрудниками один на один.
- В разговоре я буду задавать больше вопросов.
- Я собираюсь практиковать «присутствие» в общении с людьми для улучшения своего умения слушать собеседника.
- Я попрошу свою команду не ждать от меня постоянно ответов на все вопросы.

## **Что может вам помешать**

Когда мы пытаемся внести какие-то изменения, жизнь обычно создает нам трудности, ставя на нашем пути препятствия и барьеры, которые нам нужно преодолевать. Немного поразмыслив о том, что может помешать вам в овладении желанными навыками, вы будете готовы преодолеть все, что может возникнуть на вашем пути. Даже если речь идет лишь о вашей лени, вы, по меньшей мере, можете выявить ее, когда она возникнет, и сказать: «Ага! Я знал, что это произойдет — и теперь я позволю этому меня остановить?»



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Что может вам помешать?**

Проанализируйте следующее, чтобы помочь себе идентифицировать потенциальные препятствия на пути к вашему развитию.

- Что до сих пор мешало вам принять коучинговую модель поведения? Например, когда вы читали эту книгу?
- Овладение каким из умений, о которых вы прочли (взаимопонимание, умение слушать, задавать вопросы и выражать обратную связь), представляется вам наиболее сложным?
- Что является главным препятствием, способным помешать вам в применении коучинговых умений в повседневной жизни?

Найдя ответы на эти вопросы, немного подумайте о том, что вы можете сделать для того, чтобы преодолеть эти препятствия, и, если нужно, запишите свои мысли по этому поводу. А иногда достаточно просто признать существование препятствий, для того чтобы они исчезли сами.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Помощь в обучении**

Уделите некоторое время размышлениям о том, какая помощь вам нужна на пути изучения и развития. Возможно, вы любите читать или слушать аудиокниги, или, может быть, вы более склонны к активным действиям и любите посещать обучающие курсы. Возможно, вы учитесь у других людей (например, у своего коллеги, наставника или коуча). Некоторым людям нравится вести дневник обучения, записывать свои мысли и впечатления, которые помогают им сфокусироваться на теме. Все мы учимся по-разному, поэтому подходите к этому творчески и решайте сами, как способствовать продолжению своего обучения.



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

### **Продолжение обучения**

Итак, вы проанализировали, чего достигли на данный момент, чего хотите достичь в будущем, и как сложится ваш путь к цели. Понимая, какую пользу принесет вам развитие коучинговых умений, надеюсь, вы обладаете достаточной мотивацией для того, чтобы преодолеть все возможные препятствия на вашем пути. Простые умения, такие как способность создать взаимопонимание, выслушать, задать нужные вопросы и выразить конструктивную обратную связь, дадут вам возможность не только практиковать коучинг, но также успешно выполнять любую избранную вами профессиональную роль. Я надеюсь, что эта книга оказалась вам полезной – и вы можете вернуться к ней в любой момент. Я желаю вам удачи на пути обучения коучингу!

---

*Научно-популярное издание*

**Старр Джули**  
**ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ КОУЧИНГ:  
КАК СТАТЬ БЛЕСТЯЩИМ КОУЧЕМ  
НА СВОЕМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Подписано в печать 25.03.2011.

Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печ. л. 9. Тираж 1000 экз. Заказ №

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2;  
953130 — литература по философским наукам, социологии, психологии.

**Издательская группа «Весь»**  
197101, Санкт-Петербург, а/я 518.  
E-mail: info@vesbook.ru

**Посетите наш сайт:** <http://www.vesbook.ru>

**Вы можете заказать наши книги:**

*в России* («Книга — почтой») по адресу издательства:  
197101, Санкт-Петербург, а/я 518,  
или на сайтах [www.vesbook.ru](http://www.vesbook.ru), <http://точка24.рф>

*в Германии*

+ 49 (0) 721 183 1212.

+ 49 (0) 721 183 1213.

[atlant.book@t-online.de](mailto:atlant.book@t-online.de)

[www.atlant-shop.com](http://www.atlant-shop.com)

*в Белоруссии*

+10 (37517) 242 0752.

+10 (37517) 238 3852

*в Украине*

магазин EZOP.UA

+38 (044) 578 2454

[www.ezop.ua](http://www.ezop.ua)

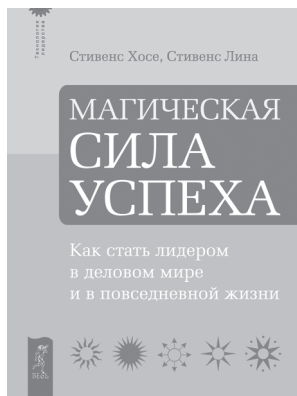
Отпечатано в ОАО «Ярославский полиграфкомбинат»  
150049, Ярославль, ул. Свободы, 97

## МАГИЧЕСКАЯ СИЛА УСПЕХА

**КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ  
В ДЕЛОВОМ МИРЕ  
И В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ**

СТИВЕНС Х., СТИВЕНС Л.

ISBN 978-5-9573-2257-3



Доктор философии Хосе Стивенс и Лина Стивенс — авторы и бизнес-консультанты с многолетним опытом — делятся в своей книге знаниями, полученными от шамана индейского племени уичоль в Мексике, а также в процессе совместной работы с шаманами в амазонских джунглях Перу. Полученные знания авторы пропустили через свой опыт жизни в современном мегаполисе и сконцентрировали в виде простых и понятных положений.

В результате появилась книга «Магическая сила успеха», которая поможет каждому, кто хотел бы стать хорошим менеджером или лидером в деловом мире, лучше понимать разные типы людей и находить с ними общий язык, делать осознанный выбор, слаженно работать в команде, принимать вызовы, правильно интерпретировать поведение соперников — иначе говоря, налаживать сотрудничество, повышать эффективность, минимизировать конфликты и достигать более высоких результатов в бизнесе. Кроме того, в книге вы найдете информацию о природе силы, о том, откуда она берется, техники и стратегии, позволяющие накапливать силу и использовать ее действенно и ответственно.

## СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА

ОТ ВСЕМИРНО ИЗВЕСТНОГО  
СОЗДАТЕЛЯ УНИКАЛЬНЫХ  
ПРОГРАММ ПО РАЗВИТИЮ  
ЛИЧНОСТИ

Под ред. СТРОЦЦИ-ХЕКЛЕРА Р.

ISBN 978-5-9573-2343-3



Личностный рост, преодоление барьеров на пути самосовершенствования, гармоничное развитие в различных сферах жизни — вот круг проблем, которым посвящена эта книга. Ее можно считать продолжением книги Ричарда Строцци-Хеклера «Додзё лидерства» (выпущена издательством «Весь» в 2010 году). Стронник соматического подхода, он считает, что в основе развития личности должно лежать внимание к телу, гармонизация телесной жизни.

Авторы этой книги — ученики Строцци-Хеклера. Среди них люди самых разных профессий: психотерапевты, бизнес-тренеры, врачи, топ-менеджеры, педагоги, военные. Они доказывают действенность соматического подхода в различных областях. На интереснейших примерах из их практики мы можем убедиться, как умение «слышать» свое тело, осознавать телесные ощущения становится очень мощным средством для решения самых разных проблем. Это умение помогает справиться с трудностями общения, психической травмой, хронической болью, алкогольной зависимостью, достичь плодотворного сотрудничества в команде, развить способности оратора и руководителя, преодолеть чувство недовольства собой.

Книга заставит вас по-новому взглянуть на себя и свои проблемы и укажет такие пути их решения, о которых вы, возможно, не подозревали. Она будет интересна всем, кто стремится к самосовершенствованию и раскрытию своих способностей.