

# МАЙЛЗ ДАУНИ

директор Лондонской школы коучинга

*Уроки  
тренера  
коучей*



# ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

*технологии развития организации  
через обучение и развитие  
сотрудников в процессе работы*



ДОБРАЯ КНИГА

Майлз Дауни

**Эффективный коучинг.  
Уроки тренера коучей**

«Добрая книга»

2003

**Дауни М.**

Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей / М. Дауни —  
«Добрая книга», 2003

В бизнесе коуч — это человек, который, как и в спорте, должен помочь нам мобилизовать наши ресурсы для достижения поставленной цели. Заставить каждого сотрудника поверить в свои силы, выйти на пик своих возможностей и таким образом вывести организацию на качественно новый уровень — основные задачи профессионального бизнес-тренера. Достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы гораздо более ценно как для самих сотрудников, так и для менеджеров, коуча и всей организации: именно способность к обучению — залог выживания организации. Разработанная автором концепция недирективного коучинга с успехом используется сегодня во многих компаниях мира. «Эффективный коучинг» — книга об инновационных подходах к использованию коучинга в бизнесе и организационном развитии в контексте конкретных рабочих ситуаций. Майлз Дауни, основатель Лондонской школы коучинга и ее директор по учебной работе, дает читателю целый набор эффективных инструментов для успешной управленческой работы.

© Дауни М., 2003  
© Добрая книга, 2003

# Содержание

От автора	6
Предисловие	7
Введение	10
Глава 1	13
Коучинг	16
Глава 2	17
Внутренняя игра	20
Эффективный коучинг: постановка проблемы	24
Глава 3	26
Определение	27
Спектр навыков и умений в коучинге	28
Модель GROW	30
Тема	32
Цель	33
Реальность	35
Варианты выбора	36
Итоги	37
Модель GROW: заключение	38
Модель Т	39
Послесловие	41
Глава 4	42
Конец ознакомительного фрагмента.	46

**Майлз Дауни**  
**Эффективный коучинг.**  
**Уроки коуча коучей**

COPYRIGHT © 2003 by Myles Downey

Foreword © 2003 by W. Timothy Gallwey

© Издательство «Добрая книга», 2008 – перевод

## От автора

Многие люди способствовали тому, что я сумел написать эту книгу. Это коучи, наставники, учителя, коллеги, которые помогли мне учиться на протяжении более двух десятков лет, а также те, с кем я вел занятия коучингом или готовил к профессии коуча. Особо хотелось бы поблагодарить Алана Файна, Грэхема Александера, сэра Джона Уитмора, Сюзи Морелл, Бена Кэннона, Кэролайн Хэррис, Чарльза Шерно, Криса Моргана, Тони Моргана и Филипа Голдмана. Со времени первого издания я научился очень многому, надеюсь, моя книга это покажет, и каждый из моих коллег по Школе коучинга внес в это значительный вклад: Джейн Мейлер, Чарльз Брук, Джудит Ферман, Шеридан Магуайр, Энн Скоулар, доктор Майк Тернер, Тревор Уолдок и Дэвид Уэбстер. Кроме того, я выражаю признательность Барри Сэрноу и Наоне Бичер-Мур за личную и профессиональную поддержку. Спасибо Клиффу Кимберу за то, что он прочитал первый вариант книги, за все его советы, предложения и поддержку. Хотелось бы также поблагодарить Дэвида Уилсона из издательства TEXERE за его чуткое отношение к моему материалу, за умение перевести его в практическое русло, которое помогло мне сделать книгу еще лучше. И наконец, я благодарю Тима Гэллуэя за то, что он написал свою «Внутреннюю Игру в теннис» – книгу, открывшую для меня новый мир.

*Майлз Дауни*

## Предисловие

Что мы называем коучингом? Откуда возник этот термин?

Сегодня мы становимся свидетелями рождения новой профессии – коучинг в бизнесе и в повседневной жизни. Спортивный термин «коучинг»<sup>1</sup> – т. е. тренировка, подготовка к соревнованиям – всем давно известен, однако сейчас появились новые понятия: коучинг первых лиц, коуч-менеджер, личный коучинг. Все эти названия подразумевают способы, используемые одними людьми для того, чтобы оказывать помощь в профессиональной деятельности другим людям. По иронии, бизнес-коучинг, многое заимствовавший из спортивного коучинга, сейчас ищет новые подходы, которые помогли бы изменить и традиционные методы спортивных тренировок.

Что интересно в процессе становления любой новой профессии, так это отсутствие установившихся определений, принятой практики и ограничений. И те, кто проводит коучинг, и те, с кем коучингом занимаются, возможно, сами не вполне понимают, что именно происходит. Общепринятое представление о различиях между коучингом и родственными ему дисциплинами – управлением, консультированием, руководством и обучением – весьма условно.

На этой ранней стадии становления новой профессии несколько человек просто сами называют себя бизнес-коучами. Поначалу все сводится к визитной карточке и публикации небольшой брошюры. Затем некоторые из этих коучей собираются вместе и решают, что есть коучинг и что коучингом не является. Вскоре у них появляется желание расширить свое влияние и взять на себя право сертифицировать, т. е. выработать критерии профессиональной пригодности, в соответствии с которыми человек либо имеет законное право именоваться коучем, либо нет.

Далее возникает щепетильный вопрос. Кто сертифицирует сами эти сертифицирующие органы? При отсутствии признанных авторитетов люди начинают вести себя необычно и проявлять любознательность. Возможно, именно в такой момент мы наиболее человечны. Однако тут же мы начинаем ощущать неуверенность и бросаемся создавать некий руководящий орган, рискуя утратить при этом изрядную долю нашей человечности. Это отчаянное стремление к созданию руководящих органов можно назвать сомнениями человека в самом процессе эволюции. Но коучинг по своей природе отличается от других профессий. Если следствием коучинга является высокая результативность – выигрыш в игре, достижение успехов в бизнесе или цели всей жизни, то выигрывает не коуч, а отдельный человек или команда, которую он тренирует. Коуч не может забить гол или защитить ворота. Он не может участвовать в гонке, пройти порог в голосовании, получить чистую прибыль или создать какой-либо продукт. Но несмотря на то что коуч не появляется на поле, ему часто платят огромные деньги за то, что он способствует успеху отдельного человека или команды.

Тот факт, что эффективность работы коуча измеряется успехами тех, с кем он или она проводят коучинг, свидетельствует о существенной особенности этой новой профессии. Ведь дело не только в том, что еще не создана общепринятая система знаний, именуемая коучингом. Нередко коуч имеет меньше опыта, чем тот, с кем он работает. Коучу нет необходимости делиться знаниями, советами или даже мудростью: что он должен делать – так это говорить и поступать так, чтобы другие учились или работали как можно лучше.

Итак, профессию коуча можно назвать «непрямой». Вызывать к жизни лучшее в человеке или команде – вот слова, точнее всего определяющие коучинг. В действительности коуч может выжать лучшее лишь из себя самого. Все, что он может сделать, – это говорить, работать, быть рядом и позволять другим откликаться, успешно или не очень. У тех, кого считают хоро-

---

<sup>1</sup> Coach (англ.) – тренер, инструктор. – Прим. пер.

шими коучами, вероятность увидеть появление значимых результатов больше. Тем не менее все это не особенно поддается объяснению.

Так как же нам определить уровень компетенции, необходимый для того, чтобы помочь другому человеку стать тем, кем он может стать? Я бы предположил, что делать это раньше времени было бы ошибкой: это может осложнить, а не облегчить успешную работу коуча. Единственный, кто может судить о компетентности коуча, – это человек (или команда), с которыми он работает. Они лучше кого бы то ни было знают, какое влияние коуч оказал на обучение, результативность работы и как сумел доставить им удовольствие, которое они получают на рабочем месте или на игровом поле. Что бы там ни говорили о том, что есть коучинг, а что коучингом не является, в конечном итоге только тот, с кем коуч работает, может судить, насколько ценен был для него коучинг.

Это положение естественно согласуется с самой природой коучинга, который среди других форм помощи направлен на то, чтобы поддерживать клиента. Коуч – это человек, который должен помогать вам поверить в себя и доверять себе, а не полагаться на то, что говорят и делают другие. И если коуч просит о доверии, то единственный способ оправдать это доверие – вернуть его сторицей тому, с кем он работает. Единственное право, которое коучу нужно, это право сказать другому человеку: «Поверь в себя».

Цель коучинга – установить более тесную связь с неким *внутренним «Я»*, благодаря чему можно направлять видение, стремиться к высокому результату и находить в себе мудрость не подвергаться при этом воздействию внутреннего «шантажиста», утверждающего свой авторитет на основе внешнего диктата и навязывающего человеку свои правила без его согласия.

Не хочу сказать, что новая профессия не нуждается в контроле. Вовсе нет! Контроль требуется только там, где она вторгается на территорию других дисциплин, где требуется диплом об образовании. Коучинг – не психотерапия. Психотерапией занимаются психологи, которым требуется определенная квалификация. Коучинг – не консалтинг, он не должен вторгаться на принятую территорию этого рода деятельности. Кроме того, коучинг не является ни религиозным, ни духовным наставничеством. Подобные виды деятельности помогают людям, но все они – отдельные, вполне установившиеся виды деятельности, следующие своим правилам.

Коучинг не охватывает широкого поля деятельности, именуемого помощью людям. Если этот род деятельности попытается вторгнуться во владения психотерапии или религиозного либо духовного наставничества, то с этой минуты он автоматически должен подчиняться правилам, установленным в этих владениях.

А до тех пор почему бы не позволить тем, кто может доказать свою способность помогать своим клиентам, самим определять для себя и своих клиентов, что такое коучинг, и работать на этой основе по заключенному контракту? Это даст коучингу возможность вырасти, стать тем, чем он может стать. Не следует при этом позволять неким самозванным авторитетам подавлять зарождающуюся профессию.

Только сам коуч или группа коучей, а также, конечно, линейные менеджеры, применяющие на практике основные навыки коучинга, могут предлагать клиентам свои теоретические и практические наработки, свое определение коучинга и устанавливать те рамки, которые они будут соблюдать. В таком случае клиент будет решать, насколько полезной оказалась оказанная ему тем или иным коучем помощь и стоит ли ему продолжать пользоваться его услугами.

Я пишу это в предисловии, ибо Майлз Дауни в своих размышлениях о коучинге пытается сохранить целостность коучинга как дисциплины, внося ясность и доходчиво объясняя, что понимается под подходом, который он называет «эффективным коучингом». При этом он принципиально противостоит всему тому, что может расширить власть коуча за счет авторитета клиента или группы, с которыми он работает. В своем подходе он остается верным духу и этике коучинга в самом лучшем смысле. И этот подход может принести огромную пользу человеку или команде, с которыми проводят коучинг, а также коучу или линейному менеджеру,



которые воспримут его стиль и убеждения. Когда коучинг эффективен, ему не нужны дополнительные подтверждения со стороны третьих лиц.

*У. Тимоти Гэллуэй*

## Введение

Зачем переписывать книгу, которая была прекрасно принята читателем и продолжает хорошо продаваться? Для этого есть много причин. Истина, однако, проста и сводится к следующему: я считаю коучинг очень важным делом. Поэтому я твердо намерен написать самую лучшую книгу, какую только смогу. Это означает, что я собираюсь исправить ошибки, имеющиеся в первом издании, включить свежие мысли и обобщить опыт, приобретенный мною со времени первой публикации. Таким образом, новое издание станет обобщением проведенных исследований и уроков, а также открытий, сделанных мною за те двадцать лет, которые я занимаюсь коучингом и обучаю ему.

Позвольте мне объяснить, почему я считаю коучинг столь важным делом. Коучинг может привести в работу все самое лучшее, что свойственно человеку. Это исключительно важно, поскольку многое из того, что мы делаем на рабочем месте и вне его, в конечном итоге вытравливает из человека все человеческое. Вечная погоня за эффектом (заметьте, именно эффектом, а не за эффективностью), реструктуризацией, реинжинирингом и другими далеко идущими целями, напрасная растрата человеческих ресурсов – все это истощает дух, энергию и творческие способности человека, обедняя и его самого, и организацию, в которой он работает. Несмотря на это, если мы воспользуемся возможностями, которые предоставляются нам сейчас, мы увидим, что находимся на грани осознания того факта, что дать человеку свободу на рабочем месте и вне его – исключительное преимущество. Когда человек со всем своим потенциалом – назовем хотя бы ум, творческие способности, воображение, способность чувствовать и прагматизм – освобожден от гнета страха и сомнений и имеет возможность самовыражения, то от него можно ожидать потрясающих результатов. Идеализм, скажете вы? Надеюсь, что так. Но это также результат многолетних наблюдений. Все просто: люди работают лучше, производительнее, эффективнее и с большей творческой отдачей, когда о них заботятся. А забота подразумевает и сложные беседы. Прагматизм, скажете вы? Да, я и на это надеюсь. Возможно добиться и продуктивности, и выполнения цели – одно питает и поддерживает другое. Коучинг может мобилизовать все ресурсы человека на благо как самого сотрудника, так и всей организации в целом.

Намереваясь написать и переписать эту книгу, я преследовал цель представить комплексное введение в коучинг на рабочем месте. Чтобы этого добиться, я построил книгу так, что повествование в ней движется от обсуждения того, что собой представляет коучинг, и в особенности *эффективный коучинг*, к представлению ключевых моделей, использующихся в коучинге, и описанию базовых навыков и умений. Таким образом, принцип построения книги – от общего к частному: сначала дается характеристика коучинга, а затем конкретные случаи его применения. Например, каким образом коучинг используется на рабочем месте? С чего начинать? Как проводить коучинг с командой? В последней главе книги достаточно подробно говорится о необходимости рассматривать любое внедрение коучинга в его контексте: например, насколько коучинг отдельного сотрудника отвечает нуждам организации, в которой он работает. В конце книги приводятся приложения. Они содержат информацию, которая напрямую не вписывается в общую структуру книги, однако сама по себе является важной. Цель этой книги сугубо практическая. Она затрагивает реальные повседневные проблемы. В книге приводится множество историй и разговоров, которые знакомы каждому человеку, работающему в какой-либо организации. Главная цель – продемонстрировать на самых доступных примерах, как коучинг может быть эффективным. Надеюсь, эта книга покажет линейным менеджерам, что коучинг не является дополнительной ответственностью или тяжелой работой, а составной частью своих прямых обязанностей.

Поскольку книга посвящена коучингу на рабочем месте, она рассчитана на аудиторию трех основных категорий: линейных менеджеров, профессиональных коучей и людей, выступающих проводниками изменений, например, специалистов по работе с персоналом. Для профессиональных коучей и специалистов по изменениям коучинг является либо основной деятельностью, либо составляет значительную ее часть, поэтому не требуется пояснений, зачем им может пригодиться эта книга. Линейные менеджеры, будь то управленцы самого высокого звена или супервайзеры в магазине, не всегда осознают, что коучинг является частью их роли, либо не понимают, как его применять. Я же считаю, что коучинг – важнейшая система навыков и умений, которыми линейный менеджер просто обязан владеть, чтобы работать, творчески. В дальнейшем я развиваю эту идею в своей книге. Многие линейные менеджеры уже пришли к пониманию того, что типичные принципы управления подчиненными, такие как «командуй и контролируй», не только не отвечают нуждам организаций, в которых они работают (т. е. сотрудники работают недостаточно эффективно), но и не дают возможности раскрыть лучшее в своих коллегах. Коучинг, даже проводимый на обычном среднем уровне, в сочетании с эффективным управлением и руководством во многом помогает решить эту проблему.

Опыт первого издания показывает, что изложенные там идеи может применять любой человек, имеющий чувство ответственности или желание помочь другим учиться и работать с наибольшей отдачей. Таким образом, читательская аудитория расширяется и может включать в себя консультантов, учителей, родителей, спортивных тренеров и многих других. Основная цель книги, как я уже сказал, – комплексное введение в коучинг. Другая цель, достичь которую значительно сложнее, – намерение вдохновить людей на использование возможностей, которые предоставляются им каждый день, не упускать из виду даже случайные разговоры в коридоре или просьбу помочь с домашним заданием, а также умение применять изложенные здесь навыки, чтобы помочь другим изменить их жизнь. Ибо вся жизнь в целом, а не одна только работа, может быть и должна быть продуктивной, приносить удовлетворение и радость.

Я внес значительные изменения в новую версию книги. Структура ее полностью переработана, причем так, что пришлось переписывать чуть ли не каждую страницу. Появилась новая информация, а вместе с ней – новые модели и новое понимание. Наиболее существенным дополнением я считаю главу 11 «Коучинг в контексте организации». Позвольте объяснить: в теории и практике коучинга есть тенденция рассматривать человека, с которым проводят коучинг, в изоляции и работать с его стремлениями и ожиданиями в отрыве от контекста, в котором он существует. Примером такого подхода может служить привычка, распространенная среди коучей, рассматривать такого человека как клиента и подчеркивать, что коучинг – чисто конфиденциальное дело. Во-первых, если коучу платит организация, она и является клиентом. Во-вторых, организация должна иметь гарантии, что отдача от коучинга пойдет ей на пользу. Это означает, что представитель организации должен иметь возможность некоторого контроля за процессом коучинга и влиять на то, какие цели ставятся для коучинга, так что в этом смысле коучинг уже не может быть полностью конфиденциальным. Новая глава преследует цель предоставить средства для видения и понимания проблем организации, где работает человек, с которым проводят коучинг. Это помогает человеку понять, как именно его действия или любые перемены, которые он может осуществить, способствуют или не способствуют достижению главных целей, поставленных организацией. Что еще более важно, это означает, что такие элементы, которые могут привести человека к поражению, как например, особенности культуры организации, конфликты стратегических интересов, интриги, могут быть учтены и к ним можно подготовиться.

В книге есть термины, которые я употребляю намеренно. Вы, возможно, уже обратили внимание, что я старательно применяю термин «линейный менеджер», хотя здесь вполне подошло бы и просто слово «менеджер». Я пользуюсь этим термином по двум причинам. Во-первых, и это будет показано ниже, роль линейного менеджера состоит из трех компонентов:

руководство, управление и коучинг. Назвать человека, выполняющего эту роль, просто менеджером, значило бы уменьшить его роль, отвлечь внимание от того, что она в себя включает. Во-вторых, я хочу, чтобы этот термин охватывал в организации всех, у кого есть прямые подчиненные, т. е. тех, в чьи обязанности входит руководство, управление и коучинг других сотрудников, начиная с директоров и заканчивая супервайзерами. Если использовать термин «менеджер», может сложиться впечатление, что только некоторые представители среднего управленческого звена нуждаются в коуче.

В той части, где дается общая характеристика коучинга, я иногда прибегаю к термину «игрок», имея в виду реципиента коучинга. Более распространенное слово – «тренируемый», но оно слишком громоздкое и, кроме того, отводит игроку пассивную, вторичную роль, представляя его как объект коучинга. Слово «игрок» дает реципиенту определенный приоритет и признает тот факт, что именно ему предстоит действовать и воплощать все то, что прояснялось в процессе коучинга. И наконец, последняя причина: мне нравится мысль о том, что люди могут подходить к работе с позитивным и творческим настроем, а в некоторых случаях даже с оттенком игривости.

Вы, должно быть, также заметите, что я упоминаю выражение Внутренняя Игра – термин, используемый Тимом Гэллуэем для описания своих книг и своего интеллектуального капитала. Когда я обращаюсь к его книге – например, упоминаю его модель или определение, я всегда пишу их с заглавной буквы, подчеркивая его авторство. Когда же потом я описываю, как внутренняя игра работает в коучинге, это уже полностью мое понимание и толкование. Мне бы не хотелось, чтобы те, кто прочитает эти разделы книги, считали, что теперь они поняли Внутреннюю Игру так, как понимает ее Гэллуэй, либо думали, что это официальная версия внутренней игры в коучинге.

Надеюсь, вы получите удовольствие от книги и сможете легко воплотить ее идеи в жизнь.

## Глава 1

### Один разговор

– Генри! Как у тебя дела?

– Сам не знаю!

– Что ты хочешь этим сказать?

– Видишь ли, я живу на автопилоте. Спал за неделю от силы часов семнадцать.

Надеюсь, читатель, вы поняли, что мы находимся около аппарата с водой на четвертом этаже офиса фирмы Brand plc.

– Ничего себе! Почему?

– Зачем тебе это знать?

– А ты попробуй рассказать.

– Сколько у тебя времени?

– Серьезно? Сейчас примерно полчаса, но, если нужно, у меня будет еще час времени к концу рабочего дня, после половины пятого.

– В общем, наверно, надо бы поговорить. Пойдем, вон там можно сесть.

– Отлично, только налью себе стакан воды... Ну, так что же случилось?

– Понимаешь, у меня такое ощущение, что я работаю на износ и совершенно впустую.

Возникает пауза. Мелани молчит, и Генри продолжает:

– Ты ведь знаешь, что я должен разработать предложение для государственного сектора?

– Конечно. Мы уже прежде над этим работали.

– С тех пор все осложнилось.

– Каким образом?

– Начать с того, что люди, с которыми я работаю, – просто кучка придурков. Ничего не делают из того, что я им говорю, а если и делают, то так безобразно, что приходится самому все переделывать. Так что команда у меня – хуже не придумаешь. Ребята из финансового отдела хоть и медлительные, как черепахи, но делают то, что надо.

– А еще что?

– Еще? А этого разве недостаточно?

– Ну, ты сказал: «Начать с того»...

– Нет, это, конечно, не все. Мы с самого начала наметили расходы и проверили свои расчеты на нескольких потенциальных клиентах. Но мы, разумеется, не могли предусмотреть, что правительство прекратит финансирование из центра и потребует, чтобы департаменты финансировали нас из собственного бюджета.

– А департаментам это все еще нужно?

– Больше, чем когда-либо, насколько мы можем судить. Они просто получили меньше денег.

– Что еще?

– Ну-у... Извини. Стресс. Главная трудность в том, что Стив, наш замечательный шеф, дышит нам в спину – мне в основном – и требует одного, а Джереми из маркетингового отдела – совсем другого, причем с не меньшей настойчивостью.

– А еще что?

Генри качает головой. Ничего.

– Тогда, насколько я поняла, существуют три проблемы: дееспособность команды, задействованной в проекте, изменение финансовой схемы и противоречивые потребности наших двух друзей – Стива и Джереми.

– Вот именно. Хотя, что касается третьего пункта, то тут проблема не только в их «потребностях», как ты выразилась, но и в том, что они на меня давят.

– Хорошо. Пусть будет четыре пункта, включая давление. О чем тебе интереснее всего поговорить в первую очередь?

– О том, как разобраться с этой сладкой парочкой.

– Со Стивом и Джереми? Ты уверен?

– В общем, да.

– Если помнишь, обратная связь с твоей командой в последнем «опросе 360 градусов»<sup>2</sup> наводит на мысль, что ты слишком их контролируешь и не хочешь никому передавать свои полномочия. Вот я и думаю, может быть, дело в этом?

– Что ж, верно. По-моему, со времени нашего последнего разговора я стал лучше с этим справляться – по крайней мере, пока этот проект не превратился в полную глупость. Но мне действительно кажется, что сначала надо разобраться со Стивом и Джереми. Если они дадут нам работать спокойно, все остальное мы сможем решить.

– Хорошо, тогда рассказывай, что там у тебя с ними.

– Ну, ты знаешь, как мы сидим – весь офис как на ладони. Стиву и Джереми, чтобы попасть в свои кабинеты, надо пройти через мой отдел, поэтому они вечно «заглядывают». Уже одно это плохо, но ведь они еще оба требуют разного. Стив желает, чтобы мы предельно урезали проект – так он сможет показать начальству, какой он мастер экономить. Джереми хочет, чтобы мы разрядили проект в павлиньи перья – он считает, что так его легче будет продать, а он сможет показать начальству, какой он мастер сбывать нашу продукцию на самых разных рынках. И оба трясут меня – да и всю команду, а требования у них при этом взаимоисключающие. А поскольку один из них, вероятно, станет начальником подразделения, ни того ни другого мне расстраивать не хочется.

– И как же ты справляешься?

– Да просто соглашаюсь и с тем и с другим – авось не заметят. Только постоянно приходится изворачиваться, как угрю.

– В каком смысле?

– Я изо всех сил стараюсь угадать, что им надо, – разумеется, с учетом имеющейся информации, а потом несу отчет – непременно каждому в отдельности, чтобы можно было говорить о том, что отвечает их требованиям, скрывая при этом то, что не отвечает. Это страшно изматывает.

Генри начинает хохотать.

– Ты что?

– Представляешь, они ведь ничего не замечают. Слишком заняты интригами, чтобы вдаваться в подробности проекта.

– И что ты можешь сделать? Какой у тебя выбор?

– Если бы у меня был выбор...

– Господи, Генри, перестань быть таким сварливым!

– Извини. Это все стресс.

– Скажи, а как, по-твоему, все это происходило бы в идеальном мире?

– Там был бы четкий набор целей, согласованных со всеми участниками. Звучит несколько патетически, но ведь цели-то уже намечены. Вот только Стив и Джереми в них не разобрались, а теперь используют тот факт, что изменилось финансирование, чтобы склонить дело на свою сторону.

– Ну и что же тебе следует делать?

---

<sup>2</sup> «Опрос 360 градусов» – социометрическое исследование методом опроса сотрудников организации на различных уровнях, дающее развернутое представление о восприятии ее руководителей и сложных ситуаций. – *Прим. пер.*

– Мне нужен новый список целей, который соответствовал бы нынешней ситуации и с которым все были бы согласны.

– Как этого можно добиться?

– Наверное, собрать что-то вроде совещания... Хотя сначала надо заставить маркетинговый отдел закончить обзор, а финансовый – рассчитать все варианты...

– Ну и что ты думаешь?

– Я уже сказал, что верчусь, как угорь, но это в корне неправильный подход.

– Вот как?

– Ну да. Пытаясь искать компромисс, я никому не смогу угодить. Другой вариант – я только сейчас это понял – учесть все возможности, рассчитав при этом расходы, а потом заставить Стива, Джереми и всех остальных принять согласованное гибкое решение. Хорошо бы это сделать в прагматичном ключе, по-деловому, чтобы минимизировать личные интересы.

– Так как же нужно действовать с этого момента?

– Первый шаг – собрать мою команду, чтобы закончить обзор и возню с расходами как можно скорее.

– Ты же сказал – они не справляются...

– Знаю. Я был отчасти несправедлив. Невозможно работать нормально, когда цели и правила меняются чуть ли не каждый день. Кроме того, мне кажется, перспектива отделаться от двух наших «друзей» настолько заманчива, что ребята сразу взбодрятся.

– А потом?

– Потом соберем совещание, на котором представим все возможности. Надо бы и Мака позвать. Это поможет решить второй вопрос – об изменении источника финансирования, потому что мне придется привлечь на помощь больше людей. (Мак – нынешний директор подразделения.)

– Насколько ты уверен, что это сработает?

– Я думаю, восемь из десяти...

– Сначала у нас было три, нет, четыре проблемы, но, похоже, три ты уже решил. А как же контроль за командой?

– Знаешь, я серьезно думаю, что здесь тоже есть сдвиг. Мне кажется, проблема отчасти возникла из-за того, что у нас были противоречивые цели, а это вызвано моей нерешительностью и вмешательством Стива и Джереми. Месяца через три «опрос 360 градусов» будет проводиться снова, и тогда, возможно, нам надо будет опять обсудить это вместе.

– Отлично.

– Спасибо, Мелани.

## Коучинг

Проводя мастерские в Школе коучинга, мы почти всегда начинаем с того, что просим одного участника группы выйти вперед и ведем с ним коучинг по реальному деловому вопросу. Это лучший из известных мне способов заставить человека задуматься о коучинге, не говоря уже о том, что ситуация может выглядеть весьма напряженно, поскольку это реальный коучинг, а не ролевая игра, и нет никаких гарантий, что все пройдет как по маслу. Диалог, представленный выше, иллюстрирует те проблемы, с которыми люди приходят на такие встречи, хотя он построен так, что Мелани может быть кем угодно: линейным менеджером Генри, коллегой, сотрудником отдела по работе с персоналом или внештатным профессиональным коучем. В конце демонстрации коучинга мы просто задаем вопрос: «Что вы заметили?»

Вот несколько типичных ответов:

- «Вы очень внимательно слушали».*
- «Вы задавали много вопросов».*
- «Вы не жалели времени, пытаясь понять собеседника».*
- «Вы слишком часто обобщали».*
- «Вы позволили ему самому разобраться в проблеме».*
- «Вы не внесли ничего ценного».*
- «Вы ничего не внесли – ни предложений, ни советов».*
- «У меня возникло столько идей насчет того, что он должен сделать...»*
- «А вдруг впоследствии выяснится, что они все решили неправильно?»*
- «Это был не коучинг, а, скорее, консультация».*
- «Если бы я устроил подобное в своем офисе, все решили бы, что я спятил».*
- «В нашей стране менеджер должен давать четкие ответы, иначе он потеряет авторитет».*
- «Что произойдет, если позже выяснится, что тот способ действий, который избрал этот человек, идет вразрез с планами компании?»*
- «Знаете, у меня нет времени на подобные вещи».*

Люди приходят на наши занятия, чтобы открыть для себя коучинг. Изначально они ожидают, что это будет нечто вроде передачи сведений, опыта, специальных знаний, некой мудрости или что это сродни прикладной психологии, и существуют приемы и инструменты, которые можно заучить, а потом применять, чтобы усилить в людях мотивацию и т. д. Однако на деле они обнаруживают, что коучинг – это и нечто большее, и нечто меньшее. В своей книге я постараюсь ответить на вопросы, затронутые выше, рассказать, как поднять производительность, а также получить удовлетворение и радость от эффективного коучинга.



## Глава 2

### Что такое коучинг

Приведенный в предыдущей главе диалог – типичный пример эффективного коучинга. Описанные вопросы и возражения отражают общее заблуждение о том, что представляет собой коучинг, каковы его функции и как он вписывается в процесс трудовой деятельности. В этой главе я хочу прояснить, на какой «территории» мы находимся, и описать основы конкретного подхода к делу. Для этого я сделаю краткий обзор этой темы, особо остановившись на двух согласующихся подходах – *Внутренней Игре и недирективном коучинге* (при этом последний является «отпрыском» первой), что позволит заложить основу для всей остальной книги. Вопрос о том, как коучинг действует на рабочих местах, рассматривается в главе 8.

#### Территория коучинга и распространенные заблуждения

- «Коучинг – занятие для неудачников».*
- «Коучинг – знак моего статуса (компания платит моему коучу)».*
- «Коучинг – зарождающаяся профессия».*
- «Коучинг – компетенция линейного менеджмента».*
- «Коучинг – это преходящее увлечение».*
- «Коучинг может спасти мир».*
- «Коучинг – это вторая карьера» (уходящий в отставку менеджер по кадрам).*
- «Коучинг – это... не моя работа» (фраза, брошенная на мастерской).*

Коучинг означает разные вещи для разных людей, в зависимости от того, чем они занимаются и каков их опыт в области коучинга. Менеджер по работе с персоналом, рано удалившийся от дел и обдумывающий, как он может с пользой применить свои знания на новом этапе жизни, видит совершенно иные перспективы, чем линейный менеджер по информационным технологиям, которому велели пройти курс обучения коучингу, в то время как он мечтает только о том, чтобы продолжать разрабатывать свои программные продукты. Общепринятого определения коучинга не существует. В каком-то смысле это даже неплохо, поскольку дефиниции, хотя и вносят ясность, могут также исключать другие возможности и сводить к нулю другие понятия, нередко достаточно ценные.

Когда я говорю кому-нибудь, что я – коуч, меня тут же спрашивают: «В каком виде спорта?» Для многих коучинг в первую очередь ассоциируется со спортом, с занятиями с тренером. Практически во всех видах спорта идея тренерства основывается на представлении о передаче знаний. Тренер – это эксперт, он владеет правильными навыками и скажет, как надо действовать. Поскольку эта модель – «знание – эксперт» – преобладает в наших образовательных системах, неудивительно, что в сфере профессиональной деятельности люди делают подобные предположения в отношении коучинга.

Такие дисциплины, как психология и психотерапия, предлагают другой взгляд на коучинг, и действительно существует мнение, что коучингом могут заниматься лишь люди, имеющие специальное образование в одной из указанных выше областей. Вывод из этого напрашивается только один: все мы – менеджеры, родители, супруги, партнеры, дети, коллеги и друзья – должны быть либо дипломированными психотерапевтами, либо вообще прекратить разговаривать друг с другом. Ибо коучинг в определенном смысле встречается на каждом шагу: как только один человек начинает обсуждать с другим, как ему что-либо делать, – начинается

коучинг. Кстати, я вовсе не отрицаю, что в некоторых случаях молчание может решить многие проблемы. К сожалению, жизнь показывает, что все эти решения весьма далеки от реальности. Молчание, может быть, и золото, да уж очень это скучно... Как я уже говорил, мы постоянно имеем дело с коучингом, и нередко с очень хорошим результатом – а ведь мир вовсе не полон психотерапевтов, хотя иногда и может показаться, что это так.

Другие подходы к коучингу, такие, как «трансформационная технология» и «оценочный опрос», либо гибридные: в случае с психологией, например, это нейролингвистическое программирование, берут начало в постмаслоуском<sup>3</sup> движении самоактуализации. Если вы немного углубитесь в изучение предмета, вы доберетесь до популярной психологии, литературы по самопомощи, придете к теориям позитивного мышления и религиозным школам. Но и этим дело не исчерпывается: существует коучинг первых лиц, развивающий коучинг, коучинг результативности. Высшие руководители проходят коучинг, поскольку у них нет ни времени, ни желания отправляться на специальные курсы. Речь идет, естественно, о тех, кто готов признать, что ему есть чему поучиться.

Кроме того, существует еще и коучинг жизни. Хотя я уверен, что в этой области есть коучи, которые делают свое дело правильно и со всей ответственностью, найдется и немало таких, которые занимаются коучингом, не имея соответствующей профессиональной подготовки. Могу прибавить к этому консультирование и наставничество (см. приложение 1). Сама подготовка лишь усугубляет заблуждение: в области коучинга подготовка доступна практически на любом уровне и в самых немыслимых формах. Одна крайность – получить диплом специалиста, другая – использовать дистанционную обучающую программу: с одной стороны – два года учебы в аудитории, с другой – пара телефонных звонков.

Есть и еще один подход к коучингу. Принципы, на которых он основывается, впервые закрепились как *Внутренняя Игра*, затем были развиты мною и другими специалистами, в частности, в Великобритании в форме *недирективного коучинга*. Этот подход отличает лишь одно: он опирается не на знание, опыт, мудрость или предвидение коуча, но в большей степени – на способность человека учиться самому, думать самому и действовать творчески. Подумайте, сколько возможностей научиться, сколько творческих идей теряется в организации только из-за того, что менеджер навязывает коллеге свое решение, вместо того чтобы задать простой вопрос: «А что бы в этой ситуации сделали вы?» Впрочем, я забегаю вперед.

При всем разнообразии источников, влияний и подходов не приходится удивляться тому, что возникает путаница. Мне кажется, единственный способ внести здесь ясность – ввести критерий эффективности коучинга. Существует опасность, что коучинг будет определяться тем, что в него вкладывают, – философией, моделями и методами, которые несут с собой лучшие специалисты, – а не тем, что получается на выходе (т. е. результатом, который необходим нам на рабочем месте). Организации набирают коучей не для развлечения, а от линейных менеджеров ждут применения коучинга на рабочем месте вполне серьезно. Коучинг должен приносить *результаты* – измеримые и ощутимые, – поэтому давайте сделаем так, чтобы цель определяла средства, «выход» доминировал над «входом», а требуемые результаты определяли, каким именно способом будет осуществляться коучинг. Впрочем, в большинстве организаций, где я работал, от эффективного коучинга не ждали серьезных изменений. Поэтому то, что я предлагаю сейчас, это описание того, что в действительности может дать эффективный коучинг.

Однако прежде чем объяснять, что такое эффективный коучинг, мне необходимо представить вам стержневую концепцию *Внутренней Игры*. Я понимаю, что рискую показаться

---

<sup>3</sup> Маслоу Абрахам Харольд (1908–1970) – американский психолог. Выдвинул концепцию целостного подхода к человеку и анализа его высших сущностных проявлений – любви, творчества, духовных ценностей и др. В его иерархии потребностей самореализация – высшее желание человека реализовать свои таланты и способности. Человек, стремящийся к самореализации, в большей степени живет в реальном мире, чем в мире абстрактных идей или стереотипов. – *Прим. пер.*

непоследовательным, определяя коучинг неким подходом. Однако не в этом мое намерение. Чтобы мои суждения были ясны, я хочу, чтобы вы увидели, какой спектр может охватывать эффективный коучинг, и поняли, на что мы, человеческие существа, способны. Причем не в каком-то наивном, идеалистическом смысле – я имею в виду практические результаты.

## Внутренняя игра

«Внутренняя Игра в теннис» – возможно, одна из оказавших наибольшее влияние книг о профессиональной деятельности и обучении за последние тридцать лет. Выйдя в свет, она вызвала широкий отклик, а высказанные в ней идеи подхватили десятки тысяч людей по всему миру. Естественно, что эти идеи выходят далеко за пределы теннисного корта. Книга была написана Тимоти Гэллуэем в 1974 году, она до сих пор продолжает переиздаваться, а за ней последовали и другие книги, в том числе и «Внутренняя Игра в работе».

Позвольте мне представить вам одну из стержневых концепций. В моем понимании она начинается двумя словами:

### **ПОТЕНЦИАЛ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ**

Я написал эти слова с разрывом, поскольку между тем, что человек делает, и тем, на что он способен, всегда существует огромный разрыв. Даже в самой обычной повседневной деятельности, независимо от того, насколько хорошо человек выполняет свою работу, всегда есть возможность сделать ее лучше. Однако в этом разрыве содержится нечто, и понимание того, что есть это нечто, может помочь его преодолеть. Я вспоминаю, как иногда на теннисных соревнованиях начинал нервничать и отвлекаться. Внутренний голос нашептывал мне: «Ты же не можешь позволить этому неудачнику выиграть... что скажут в раздевалке? Следи за мячом. Надеюсь, он не будет подавать так, чтобы пришлось отбиваться бэкхендом. Так давай, сосредоточься, играй уверенно. Да бей же кроссом! Вот идиот...» И все в таком же духе.

Гэллуэй называл такие вещи интервенцией – вмешательством. В основе вмешательства обычно лежат страхи и сомнения. Я готов возразить: ничто так не мешает эффективному выполнению работы, как сомнения. Следовательно, модель приобретает следующий вид:

### **ПОТЕНЦИАЛ            минус            ВМЕШАТЕЛЬСТВО            равняется РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

Таким образом, единственный способ улучшить результативность (работу) – это уменьшить вмешательство. Чем меньше становится вмешательство, тем более доступен потенциал. Вмешательство проявляется во многих формах. Ниже приводится список, который может показаться вам знакомым.

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

Один из способов уменьшить вмешательство – сосредоточение. Когда внимание сконцентрировано, игрок вступает в ментальную стадию, на которой лучше всего способен обучаться или работать. Гэллуэй называл это умственное состояние расслабленной концентрацией. Многим людям, которых я расспрашивал, знакомо это состояние, также именуемое «поток». Для некоторых это был серьезный и вызывающий интерес опыт, нередко связанный с физической активностью. Один из моих друзей занимался гонками на мотоциклах и периодически, когда бывал на пике и все его внимание было приковано к летевшему впереди гонщику, попадал в «поток». Его мысли и действия сливались в одно целое, время словно замедлялось, а рев

моторов, казалось, затихал. В этом состоянии он отчетливо ощущал, когда идущий впереди гонщик может совершить ошибку, пусть даже самую незначительную, и без колебаний умел ею воспользоваться. Впрочем, вовсе не обязательно, чтобы человек попадал в «поток» именно при таких экстремальных обстоятельствах. Это может случиться и в повседневной жизни, скажем, за таким будничным занятием, как составление документа. Вы садитесь за стол и принимаетесь за дело. Вы делаете несколько попыток, но ничего не выходит. Вы встаете, закрываете дверь и начинаете сначала. И вдруг слова приходят сами собой. Вы погружаетесь в работу. Смотрите на часы. Оказывается, прошел уже целый час, а вы и не заметили. Доклад уже наполовину написан. С точки зрения *Внутренней Игры* ключевая роль линейного менеджера или коуча заключается в том, чтобы снизить вмешательство, влияющее на людей, с которыми они работают. Это предполагает существенное изменение фокуса внимания.

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

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

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

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

Коуч сделал паузу, а затем снова завладел вниманием Питера.

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

– Ну, я бы ловил мячи, правда?

– Все?

– Ну, хотя бы часть.

– Сколько из десяти?

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

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

– Ну, пожалуй, три из десяти.

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

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

- Совершенно верно.
- Коуч бросил мяч. Тот задел пальцы Питера и пролетел мимо.
- Что вы заметили?
- Ничего.
- Хорошо. А теперь скажите, что вы заметите в следующий раз.
- Коуч бросил очередной мяч, и Питер снова его не поймал.
- Он просто желтый. Желто-зеленый.
- Услышав ответ Питера, в группе захихикали. Коуч, не сводя глаз с Питера, приложил палец к губам, и смех умолк.
- Хорошо. Скажите, что вы заметите в этот раз.
- Новый бросок.
- На нем что-то написано, – сказал Питер, когда мяч отскочил от его ладони.
- Отлично, вы заметили цвет и надпись. Что интереснее?
- Надпись.
- Так. Расскажите подробнее о надписи. – Коуч снова бросил мяч.
- Надпись крутится, мячик тоже, – сообщил Питер, ловя мяч.
- Сзади кто-то ахнул, но коуч не обратил на это внимания.
- Что ж, продолжим с вращением? – спросил он, и Питер кивнул. – Тогда расскажите, что вы заметили в отношении вращения. – И коуч снова бросил мяч.
- Он крутится по направлению ко мне, причем довольно быстро, – ответил Питер, снова ловя мячик.
- Вы заметили и направление, и скорость вращения. Что интереснее?
- Питер помедлил, затем бросил мяч назад коучу.
- Пожалуй... направление.
- Хорошо. Теперь скажите, в какую сторону он крутится, – попросил коуч, бросая мяч.
- Питер легко поймал его, выставив руки вперед, а затем на себя, как заправский игрок в крикет. Он был совершенно спокоен и сосредоточен.
- Он летит верхушкой по направлению ко мне и чуть в сторону.
- В какую?
- Вот сюда. – Питер указал направление пальцем.
- А этот? – спросил коуч, бросая очередной мячик.
- Этот крутится в другую.
- А этот?
- В этот раз поймать мяч Питеру не удалось.
- Что вы заметили в этот раз?
- Вообще ничего.
- Так где же было ваше внимание?
- Лицо Питера расплылось в широкой улыбке.
- Я думал, что ловлю мячи первый раз в жизни. Это невероятно. – Он расхохотался.
- Группа зааплодировала и засмеялась вместе с ним. – Как это у вас получилось?
- Мы к этому еще вернемся. А теперь скажите, что вы сделали для достижения нашей цели – поймать три из десяти мячей.
- Понятия не имею. Но три-то я, пожалуй, поймал.
- По моим подсчетам, ты поймал пять из восьми, – подал голос один из наблюдавших слушателей.
- Ничего себе! Это много.
- Питер, хотите продолжить упражнение?
- Еще раз? Нет, все и так прекрасно.
- Коуч обернулся к участнику, который вмешался в их разговор.

– Что вы заметили в этом упражнении?

Слушатель на мгновение задумался.

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

– Что еще? – спросил коуч.

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

– И как я это сделал?

Последовала пауза.

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

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

– Так. А потом?

Похоже, никто не мог вспомнить, и коуч подсказал:

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

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

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

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

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

– В какой-то мере он уже это умел. Питер ведь видел, как это делают другие, и сам прежде пробовал. Эта информация у него уже была. Но, что гораздо важнее, с каждой попыткой он, сам того не сознавая, учился чему-то новому. У Питера всегда была потенциальная способность научиться. Заметьте, я не сказал, что в нем был заложен талант вратаря, готовый в любой момент проявиться. Речь идет о потенциальной способности быстро научиться, и это радует. Ему мешали учиться неуверенность в себе и страх. Как только он сумел по-настоящему сосредоточиться, страх и сомнения были забыты, и на первый план вышла его природная способность к обучению. Готов поспорить, что если бы я попытался научить его более традиционным способом и давал обычные инструкции, он бы еще больше зажался, перепугался, и не было бы никакого толку.

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

## Эффективный коучинг: постановка проблемы

Я уже прежде говорил в этой главе, что единственный путь преодолеть сомнения по поводу коучинга – позволить цели определять средства. Поэтому сначала я должен определить, что означают эти цели, а потом предложить способ их достижения. Таким образом, я выдвигаю идею о том, каким *может* быть эффективный коучинг.

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

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

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

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

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



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

## Глава 3

### Недирективный коучинг

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

## Определение

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

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

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

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

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

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

## Спектр навыков и умений в коучинге

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

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



Рисунок 1. Спектр навыков и умений в коучинге

Директивный подход имеет некое встроенное ограничение. Оно заключается в том, что коуч должен либо заранее знать ответ, либо суметь его найти. Учитывая структуру большинства организаций, где в подчинении линейного менеджера может находиться большое количество сотрудников разной квалификации, отвечающих за разные вопросы, такое предложение представляется нереальным. Удивительно, но тот факт, что мы не знаем ответа, не останавливает некоторых из нас. Иногда в рамках тренировочной программы по развитию навыков мастерства коуча я вывожу слушателей на теннисный корт с целью помочь им углубить навыки недирективного коучинга. Идея заключается в том, что если они не владеют техникой игры в теннис, они не могут давать инструкций игрокам. Меня всегда озадачивает то, что слушатели, никогда не игравшие в теннис, все равно пытаются давать игрокам советы по поводу того, как надо играть. Похоже, директивная модель прежних лет крепко засела у людей в головах, они находятся в ловушке «учительства» и не видят, что «учить» имеет мало общего с «научиться». Поразительны (и я не устаю этому поражаться каждый раз, когда это вижу) результаты, кото-

рых добиваются такие коучи, взяв на вооружение недирективный подход. Люди за считанные минуты учатся таким вещам, на обучение которым у тренеров, оперирующих более традиционными методиками, потребовалось бы много часов.

Еще раз повторяю: недирективный коучинг – это именно недирективный подход. Вы не направляете, не инструктируете, не приказываете. Давайте вспомним, как вы учились ходить. Вы научились этому на собственном опыте, методом проб и ошибок. Вы вставали и шли. Падали. Подсознательно ваш мозг фиксировал информацию, полученную на опыте, оценивал результаты и так же неосознанно вносил соответствующие коррективы. Большинство из нас нормально ходят, и нам не требуется никаких указаний о том, как это следует делать. Когда вы учились ходить, за вами не стоял один из жаждущих помочь родителей, вооруженный «книгой векового опыта» и целым арсеналом прямых указаний типа: «Молодец! А теперь перенеси тяжесть тела на правую ногу. Левую ногу подними и занеси вперед. Постарайся балансировать руками, да нет же, дурачок, левую ногу...» Ничего подобного не было, как не было и замечаний, наказаний и упреков, если вы что-то делали не так. У родителей, когда их дети еще совсем маленькие, есть Богом данная методика, цель которой – не судить, а стимулировать интерес к эксперименту и умение играть. Потом ребенок вырастает, и на каком-то этапе мы, родители, учителя и линейные менеджеры, об этом забываем. Как я уже говорил, каждый из нас имеет врожденную способность учиться, некий инстинкт обучения. Коуч, пользующийся недирективным подходом, старается разбудить этот инстинкт, чтобы игрок обучался сам.

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

## Модель GROW

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

Модель GROW (см. рисунок 2) помогает линейному менеджеру или коучу спланировать беседу в коучинге и достичь значимого результата. Практика эффективного коучинга уже была налажена, когда открыли модель GROW. Те, кто занимался коучингом на раннем этапе, действовали более или менее интуитивно. Со временем стало ясно, что на самых успешных занятиях имелась некоторая последовательность ключевых этапов. Схема их была обсуждена и сформулирована в виде модели GROW. Модель выросла из наиболее успешной практики, а не из теории. Я говорю вам об этом, потому что многим людям, когда они начинают пользоваться моделью GROW, этот подход кажется неестественным. Однако вы должны знать: после нескольких сессий его применения все пойдет настолько гладко, что вам уже не придется о нем думать, разве что обращаться к нему ради проверки, если беседа пойдет не очень хорошо.

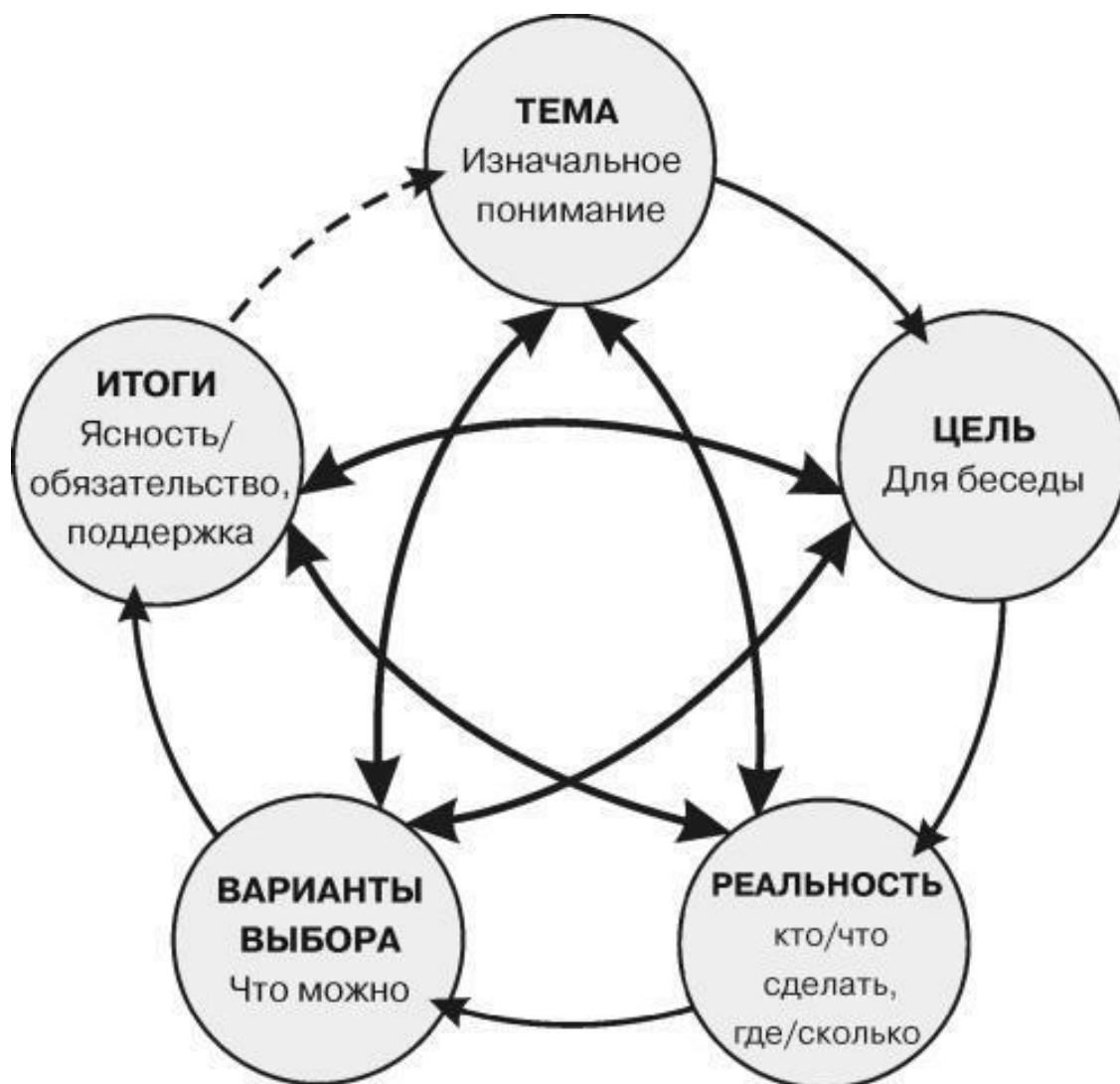


Рисунок 2. Модель GROW

GROW<sup>4</sup> – это аббревиатура из букв, обозначающих каждый этап модели,<sup>5</sup> вернее, почти. Отсутствует первый и довольно важный этап – определение темы<sup>6</sup> беседы. Попытки ввести эту букву в аббревиатуру оказались неудачными – получалось очень неуклюжее слово. Впрочем, менять что-либо было слишком поздно, поскольку модель уже была признана.

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

*«О чем вы хотите поговорить?» (тема);*  
*«Что в действительности происходит?» (реальность);*  
*«Что вы могли бы сделать с этим?» (варианты);*  
*«Какие действия вы реально собираетесь предпринять?» (подведение итогов), —*

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

---

<sup>4</sup> Grow (англ.) – расти. – Прим. пер.

<sup>5</sup> Аббревиатура GROW расшифровывается следующим образом: G – goal – цель, R – reality – реальность, O – options – варианты, W – what-up – результат. – Прим. пер.

<sup>6</sup> Topic (англ.) – тема. – Прим. пер.

## Тема

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

**КОУЧ** О чем бы вы хотели поговорить?

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

**КОУЧ** Расскажите, пожалуйста, подробнее.

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

**КОУЧ** Понятно.

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

**КОУЧ** Да, я знаю. Что-нибудь еще?

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

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

**ИГРОК** Пожалуй, да.

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

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

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



## Цель

Хотя все этапы модели являются жизненно важными, этап постановки цели, пожалуй, наиболее значителен для успешного проведения коуч-сессии. В действительности «цель» – не самый удачный термин для описания этого этапа. Коуч старается помочь игроку сформулировать желаемый *результат*, который может быть достигнут в рамках обсуждения, а не долгосрочную цель, которую преследует игрок. Например, цель или перспектива получить 400 тысяч долларов с новых продаж в течение трех последующих месяцев (что не может быть достигнуто в рамках беседы с коучем, разве что это будет уж очень долгая беседа) – это одно, а разработка плана, демонстрирующего, каким образом можно получить с продаж 400 тысяч долларов в течение трех ближайших месяцев, – нечто совсем другое. Я представляю себе это так. У меня есть палатка на пляже – в викторианском стиле, в красную и белую полоску, как палатка Панча и Джуди.<sup>7</sup> Над входом надпись: «Ваши проблемы решены. 100 долларов или получите назад ваши деньги». (В первом издании эта сумма составляла всего 50 долларов.) Когда приходит клиент, мы заключаем контракт на достижимый результат коучинга. Я не получаю платы до тех пор, пока результат не достигнут. Как правило, результат – это шаг к действию, план, новая идея или просто продумывание какого-то вопроса. Палатка, как вы понимаете, находится в краю, где теплее, чем в Великобритании, иначе сезон был бы слишком коротким, чтобы таким образом можно было зарабатывать себе на жизнь.

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

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

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

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

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

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

**ИГРОК** Я хочу извлечь ключевые уроки.

**КОУЧ** Что значит «ключевые»?

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

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

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

**КОУЧ** И результат?

---

<sup>7</sup> Панч и Джуди – герои известного английского кукольного спектакля, подобие русского Петрушки и его жены. – Прим. пер.

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

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

## Реальность

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

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

**КОУЧ** Вы упомянули презентацию, которая не получилась. Кроме того, более общий момент – «другие вещи, которые вы могли бы сделать». Есть ли еще что-нибудь, с этим связанное?

**ИГРОК** Больше мне ничего в голову не приходит.

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

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

**КОУЧ** Хорошо, расскажите о ней.

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

**КОУЧ** И насколько неудачно?

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

**КОУЧ** Так что же все-таки произошло?

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

**КОУЧ** Что еще случилось?

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

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

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

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

**ИГРОК** Нет. Этого уже достаточно для работы.

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

**ИГРОК** Пожалуй, на вопросах. Это было тяжелее всего.

## Варианты выбора

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

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

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

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

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

**КОУЧ** И что вы могли бы сделать по-другому?

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

**КОУЧ** Еще что?

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

**КОУЧ** Что еще?

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

**КОУЧ** Что вы можете придумать еще?

## Итоги

Последний этап модели имеет множество вариантов. Остается лишь выбрать оптимальный и договориться о последующих шагах. Хорошо проверить, насколько игрок настроен следовать намеченному курсу и нужна ли ему поддержка. Практически всегда полезно добиться, чтобы игрок четко сформулировал план действий. Некоторые коучи имеют тенденцию проносить: «Итак, ваш план действий...» Если игрок проговаривает план действий, ясность и согласие обеспечены, и по тону его голоса коуч может судить, насколько он уверен в своем решении. На этом этапе намерение коуча – добиться решимости действовать.

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

**ИГРОК** Я все и не припомню.

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

**ИГРОК** С вопросов.

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

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

**КОУЧ** Почему?

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

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

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

**КОУЧ** Хорошо. Что мы обсуждаем дальше?

## Модель GROW: заключение

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

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

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

## Модель Т

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

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



Рисунок 3. Модель Т

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

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

**КОУЧ** Что еще? (Расширяем дальше.)

**ИГРОК** Я мог бы сделать все сам.

**КОУЧ** Еще что?

**ИГРОК** Больше мне ничего в голову не приходит.

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

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

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

У модели Т есть неотъемлемые преимущества. Часто в коучинге возникает соблазн найти решение как можно скорее. Это чревато многими опасностями, и одна из них заключается в том, что коуч начинает руководить. Вторая опасность состоит в том, что, стремясь двигаться вперед как можно быстрее, можно пропустить важную информацию. Модель Т помогает коучу оставаться нейтральным и держаться повестки дня игрока, а поскольку она предлагает расширять тему беседы, прежде чем вдаваться в детали, то вся имеющая отношение к делу информация всплывает во время беседы.

Модель Т можно также использовать на этапе «тем» и «реальности». Если, когда игрок описывает конкретный аспект проблемы, коуч говорит: «Расскажите поподробнее» (т. е. фокусирует), возникает риск потратить время на обсуждение того, что не имеет отношения к главной теме. Гораздо лучше спросить: «Что еще?» (т. е. расширить спектр беседы) и, уже выслушав другие аспекты проблемы, сфокусироваться на том, который представляется наиболее важным.

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

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

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

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

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



## Послесловие

В этой главе я стремился представить некоторые из наиболее практичных инструментов, доступных коучу, чтобы помочь ему начать работу. Прежде чем мы перейдем к следующей главе, где подробно рассматривается *Внутренняя Игра*, я хотел бы остановиться на двух вещах. Во-первых, хотя недирективная школа во многом родилась из *Внутренней Игры*, я ни разу не встречал, чтобы Тим Гэллуэй употреблял слово «недирективный». Помню случай, когда он перехватил инициативу у коллеги, когда тот демонстрировал упражнение с мячом, описанное в главе 2, и решительно сменил цель, бросив мяч с большой скоростью и заставив «подопытного» поймать его левой рукой, хотя тот был правой. После упражнения коллега стал его расспрашивать. Знаете, что он ответил? «Я просто верил в его способность к обучению». Я хочу сказать этим, что коуч, конечно же, не может быть абсолютно безучастным и недирективным, это даже нежелательно. Слегка приподнятая бровь, изменение ритма дыхания – все это и есть те едва заметные признаки, выдающие ваши мысли и чувства, которые могут передаться игроку. Чтобы понять, как можно преодолеть эти затруднения, загляните в главу 12. А сейчас позвольте представить вам некоторые ключевые идеи *Внутренней Игры*.

## Глава 4

### Эффективный коучинг и *Внутренняя Игра*

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

– Что именно в твоей игре тебе хотелось бы улучшить?

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

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

Я кладу мяч на метку перед ним.

– Покажи.

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

– Ты этого и ожидал, да?

Патрик кивает головой.

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

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

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

– А как мы узнаем, что он летит прямо?

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

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

– В каком смысле?

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

– Она балансирует.

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

– Она покачивается.

– Точнее.

– Нога движется из стороны в сторону.

– Что-нибудь еще замечаешь?

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

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

Патрик бьет по мячу раз, другой, третий.

- Я замечаю, что мои бедра двигаются вперед слишком рано.
- Слишком рано?
- Так говорит мой тренер.
- Отлично, но сейчас пусть тебя это не волнует. Ударь еще пару раз и скажи, что ты заметил на этот раз.
- Я заметил, что не очень удачно коснулся последних двух мячей, и вот еще что – по моим ощущениям, удар какой-то странный.
- Странный?
- Да... какой-то «дерганный»...
- Итак, ты заметил три вещи: движение бедер, контакт мяча с клюшкой и «дерганный» удар. Ударь еще пару раз и скажи, что тебя больше интересует? В первую очередь?
- Это подергивание.
- Ударь еще несколько раз, но не пытайся ничего менять. Скажи мне точно, в какой момент удара ты ощущаешь подергивание.
- Патрик бьет по мячу еще несколько раз.
- При замахе снизу.
- Полностью или частично?
- Патрик снова бьет.
- Во второй половине.
- Отлично. Бей снова и скажи, где будет дергаться в этот раз.
- Интересно. Теперь только в последней четверти.
- Давай еще.
- Потрясающе.
- Что?
- Больше не дергается.
- А если не дергается, что ты замечаешь теперь?
- Патрик пускает еще несколько мячей. Он уже улыбается.
- Плавность.
- После следующего удара скажи мне, насколько он был плавным. По шкале один из десяти.
- Патрик бьет.
- Около пяти.
- Еще один мяч.
- Хм. Пожалуй, больше.
- Насколько – по шкале один из десяти?
- Шесть. Может, семь.
- Еще мяч.
- Семь.
- Еще один.
- Восемь.

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

Урок с Патриком – типичный пример множества уроков гольфа, которые мне довелось давать. Если вы пройдетесь по его методике, то заметите, что я не дал Патрику ни одной инструкции по технике. Этому есть две причины: во-первых, как я уже объяснил, большинство инструкций не помогают людям учиться, а, во-вторых, сам я в гольф не играю, и поэтому давать инструкции по технике не сумел бы, даже если бы захотел. Однако коучинг по гольфу я

веду вполне успешно. Я снова привлекаю к этому ваше внимание, потому что хочу, чтобы вы поняли: основная работа коуча – помогать игроку учиться, но не учить его. А для того чтобы помочь учиться, не надо быть асом в той или иной дисциплине или теме. Вы же помните, что способность учиться является естественной и неотъемлемой.

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

Первый урок заключается в самом названии – *Внутренняя Игра*. *Внутреннее* подразумевает *внешнее*. Если вы когда-нибудь брали традиционные уроки гольфа, то в конце занятия непременно слышали от тренера три фразы: «С вас 50 долларов», «Продолжайте упражняться» и «Все идет от вашего сознания». Последовательность этих заявлений очень важна для тренера. Он знает, что должен потребовать и получить с вас деньги до того, как сделает последнее замечание: если «все идет от сознания», а тренер не сделал ничего, чтобы к этому сознанию обратиться, любой уважающий себя клиент платить не станет. Впрочем, я не хочу сказать ничего плохого о профессиональных тренерах. Большая часть традиционных методик обучения обращается к внешней стороне игры – к технике, хватке, стойке, физическим движениям. И это понятно, поскольку все это на виду и может быть измерено. Содержание же *Внутренней Игры* менее очевидно, его нельзя наблюдать или измерить. Это такие вещи, как восприятие, стремление, ценности, страхи и сомнения. Модели и приемы, представленные в нашей книге, предлагают методику обращения к *Внутренней Игре*.

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

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

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

Следующий рассказ немного уводит нас от темы, зато наглядно показывает, насколько навязчивым и сковывающим может быть страх. Недавно я побывал на мероприятии, где при-

существовали сразу шесть так называемых «капитанов индустрии». Один из них завел речь о необходимости создания творческой атмосферы (креативности) в его организации. У других оказались те же потребности. За две минуты разговор перешел на управление рисками. Своим сотрудникам они давали понять вот что: «Я хочу от вас больше творчества, но не вздумайте ошибаться...» При этом они удивлялись, что уровень творческой активности в их организациях крайне низок!

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

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.