



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе .....	6
Благодарности .....	7
Введение .....	8
<b>ЧАСТЬ 1. ОСОЗНАНИЕ</b> .....	15
Глава 1. Что такое коучинг .....	17
Глава 2. Образ мышления коуча .....	32
Глава 3. Как это ограничивает коучинговые способности ..	40
<b>ЧАСТЬ 2. СПОСОБНОСТИ</b> .....	53
Глава 4. Создание взаимопонимания и взаимоотношений ..	56
Глава 5. Сконцентрированное внимание .....	66
Глава 6. Умение задавать эффективные вопросы .....	74
Глава 7. Конструктивная обратная связь .....	88
<b>ЧАСТЬ 3. ПРИМЕНЕНИЕ</b> .....	107
Глава 8. Офлайн: когда у коучируемого есть тема для обсуждения или план действий .....	114
Глава 9. Офлайн: когда у руководителя есть тема для обсуждения или план действий .....	133
Глава 10. Офлайн: когда тема для обсуждения есть и у коучируемого, и у руководителя .....	156
Глава 11. Онлайн: реакционный коучинг .....	169
<b>ЧАСТЬ 4. ДЕЙСТВИЕ</b> .....	179
Глава 12. Продолжение обучения .....	181

## Глава 2

# ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ КОУЧА

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

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

## **Какие убеждения могут являться причиной директив- ности нашего стиля управления**

Современная рабочая обстановка часто характеризуется наличием многоотраслевых коллективов, управляемых «генеральными руководителями». К сожалению, мы можем наблюдать, что эти руководители испытывают то же давление, вызванное требованиями «знать все ответы» или «давать конечное решение». Существует также скрытое давление, связанное с должностью самого высокопоставленного члена коллектива. И это давление заключается в представлении руководителя как человека, знающего все ответы — или, по крайней мере, знающего правильные ответы. В конце концов, ваши сотрудники избрали вас на должность руководителя, верно? Даже в тех случаях, когда руководитель действительно знает все ответы, как было описано ранее, иногда он наделяет большей значимостью свою команду, побуждая ее членов к самостоятельному поиску этих ответов.

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

Данная модель не является плохой или неправильной. В действительности бывают моменты, когда именно она обеспечивает сильное лидерство. Порой наличие определенного направления и четких инструкций создает в людях ощущение уверенности и ясности. В армии директивная модель подходит ко многим ситуациям, включая условия боевых действий. Однако почему же тогда вооруженные силы Великобритании занимаются исследованием коучингового стиля управ-

<b>Директивный руководитель</b>	
<b>Убеждения, на основании которых я действую</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Я самый старший член команды</li><li>• От меня ожидают принятия решений</li><li>• На мне лежит ответственность за действия команды</li></ul>
<b>Умения, которые я развиваю</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Прояснение ситуаций, ясное и четкое общение</li><li>• Создание структуры, организации</li><li>• Решение проблем, принятие решений</li></ul>
<b>Типичное для меня поведение</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Прояснение ситуации при помощи вопросов</li><li>• Выслушивание для определения значимости, исключений и различий</li><li>• Инструкции</li></ul>
<b>Я учусь</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не показывать замешательство</li><li>• Не принимать слишком много точек зрения</li><li>• Не передавать другим людям контроль над ситуацией</li></ul>
<b>Для меня важны</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение направления для других людей</li><li>• Постоянное ощущение прогресса</li><li>• Совершение верных поступков</li></ul>

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

ления, рассматривая его эффективность в некоторых ситуациях? Это объясняется тем, что с течением времени становятся очевидны ловушки, которые таит в себе директивная модель. Эти ловушки связаны как с отношениями, создаваемыми на ее основе, так и с результатами этих отношений. Далее перечислены некоторые из подобных ловушек.

- Руководитель добровольно подвергается давлению, связанному с необходимостью «знать все» и всегда «быть правым».

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



## **ВЕЛИКОЛЕПНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

### **Содействие**

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

## **Какие убеждения помогают быть коучем**

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

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

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

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

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

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

## Развитие собственного стиля

Причина представления здесь этих двух моделей заключается вовсе не в желании доказать, что одна из них «правильна», а другая нет, но лишь в стремлении подчеркнуть важность представления руководителя о самом себе. В действительности вполне вероятно, что вы буде-



те смешивать эти два стиля наиболее эффективным именно для вас образом. Но, прошу, не позволяйте недостаточным способностям создавать мнимые ограничения на вашем пути. Вы можете делать выбор посредством развития гибкости в выборе любого из этих двух стилей. Обладая умением использовать как директивный, так и не директивный стиль управления, вы способны адаптироваться к различным ситуациям и людям, постоянно добываясь положительных результатов.



### **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ**

---

#### **Что важно для вас**

Используйте следующие вопросы для оценки собственного стиля руководства.

1. Каковы основные умения эффективного руководителя? Что он должен делать хорошо?
2. Ощущаете ли вы себя равным своей команде? Или вы испытываете по отношению к ним родительские чувства?
3. Насколько комфортно вы себя чувствуете, совершая ошибки?
4. Когда ошибки совершают окружающие, какова ваша обычная реакция?
5. Возвращаясь к двум представленным ранее моделям (директивного руководителя и руководителя-коуча), какие ценности и убеждения вы считаете наиболее значимыми лично для вас?
6. Каким образом давление ситуации влияет на вашу способность сохранять гибкость в отношении собственного стиля руководства?
7. Какие три вещи вы могли бы практиковать больше или меньше, дабы повысить эффективность своего стиля руководства?

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

---



## **ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ ВЫВОД**

---

### **Образ мышления коуча**

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

---