

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Зачем руководителю быть коучем?	13
Глава 2. Что такое бизнес-коучинг?	27
Глава 3. Чем заниматься с подопечными: сбор информации и создание рабочих гипотез	55
Глава 4. Диалог: согласование целей и плана действий	77
Глава 5. Коучинг в действии	95
Глава 6. Здесь и сейчас: ситуационный коучинг	117
Глава 7. Что делает руководителя эффективным коучем?	133
Глава 8. Нужен ли мне персональный бизнес-коуч?	165
Глава 9. Что дальше?	181
Приложение 1. Результаты оценки 360° по ролевой модели эффективного руководителя	187
Приложение 2. Как развить руководителей: некоторые рекомендации	197
Об авторе	205

Предисловие

Предлагаемая вашему вниманию книга является продолжением моей консалтинговой работы в области развития руководителей бизнеса. В последние несколько лет произошли существенные изменения в ожиданиях клиентов от нашего сотрудничества — если раньше руководители хотели добиться результатов прежде всего за счет коррекции собственного стиля и развития своих компетенций, то сейчас все чаще интересуются, как *им* изменить своих ключевых сотрудников. Как сказал один из них: «Я понял, что моя результативность в лучшем случае на 20% определяется мной, а на остальные 80% — теми людьми, которые работают подо мной. В последние три года я очень много работал над своими 20%, но ничего не сделал в отношении 80%. Пора изменить фокус». Топ-менеджмент отечественных компаний все чаще задумывается над созданием основ долгосрочного успеха и, естественно, обращает внимание на развитие своих сотрудников. Более четверти века назад главный философ менеджмента XX столетия Питер Друкер (Peter Drucker) заметил появление нового класса работников, названных им *knowledge workers*. Устойчивого русского перевода этого термина до сих пор не существует, но по сути он говорил о свободных работниках или свободных людях — тех, кто не зависит от средств производства для создания стоимости, поскольку обладает знаниями, воспринимает себя полноценной личностью, легко перемещается из одной организации в другую. Друкер неоднократно говорил о том, что такими сотрудниками нельзя управлять в рамках традиционной менеджерской парадигмы «команды (приказа) и контроля», они ожидают персонального внимания руководителя, а самое главное, возможностей для приобретения дополнительных знаний, профессионального развития и, как следствие, повышения своей рыночной стоимости. Чтобы эффективно управлять

свободными людьми, руководителю необходимо стать их наставником и коучем. Поскольку таких сотрудников становится все больше и больше в наших компаниях, и именно они оказывают решающее влияние на интегральные результаты бизнеса, я решил написать эту книгу, в которой попытаюсь рассказать о том, как руководитель может овладеть основами ремесла коуча и использовать его для повышения эффективности бизнеса.

Поскольку руководители — люди исключительно занятые, книга — короткая, написана преимущественно в прескриптивном (от англ. *prescription* — предписание), а не дискриптивном (от англ. *description* — описание) стиле. По сути это — руководство к действию, своего рода методическое пособие с небольшими вкраплениями находящейся в самом начале своего формирования теории бизнес-коучинга.

Мы поговорим о философии и методологии коучинга, об особенностях коучинга руководителем, рассмотрим последовательность коучингового процесса, подробно остановимся на том, что делает его успешным, обсудим, как им пользоваться в формате «скорой помощи» и ответим на наиболее часто возникающие вопросы. Отдельная глава посвящена тому, насколько коучинг может быть полезен лично вам и как следует подбирать коуча. В заключении я дам некоторые рекомендации по дальнейшему развитию коучингового мастерства. В начале каждой главы излагается ее основное содержание, в тексте много примеров из практики моих коллег и моей собственной, правда, фамилии действующих лиц, названия компаний и некоторые другие детали изменены. В конце книги приводится список интересной, на мой взгляд, литературы о лидерстве и коучинге в бизнесе.

Книгу можно читать последовательно, а можно выбрать только те главы, которые вызывают интерес. Например, если вы решили, что не будете осваивать коучинг, но хотели бы позаниматься с профессиональным коучем, вы можете ограничиться знакомством со второй и восьмой главами. Если у вас мало времени, но есть острая необходимость начать развивать своих подчиненных, прочитайте шестую, седьмую и девятую главы.

Отдельно хочу остановиться на вопросе терминологии. При подготовке книги я хотел избежать использования заимство-

ванных и иностранных слов и выражений, прежде всего англицизмов. При этом ключевые для этой книги слова — «коучинг», «коуч», «коучи» — оставлены в пришедшем к нам из английского языка виде. Во-первых, это связано с тем, что они, особенно «коучинг», уже достаточно прочно вошли в управленческий лексикон русского языка. Попытка заменить их на традиционно русские термины означала бы движение против естественного развития языка. Во-вторых, в русском языке нет адекватных эквивалентов этим терминам. Наиболее близкое к «коучингу» слово «наставничество» несет в себе оттенок нотаций, наставлений, указаний, что в корне расходится с философией коучинга, предполагающей помощь в поиске способов повышения эффективности, а не предоставление готовых рецептов в виде указаний. Русские «подопечный» или «ученик» как синонимы коучи (человек, получающий коучинг) также несут оттенок неэквивалентности между коучем и коучи, что противоречит еще одному фундаментальному принципу коучинга — равенству участников.

Поскольку в основном тексте почти не говорится о теории коучинга, я бы хотел в предисловии кратко изложить взгляды на развитие руководителей и коучинг, которые легли в основу изложенных в книге практических рекомендаций. Они сформировались за несколько десятилетий моей практической, консультационной и исследовательской работы, под влиянием десятков людей, с которыми мне довелось общаться, и сотен книг, которые мне посчастливилось прочитать. Чтобы не утомлять читателя длинным списком знакомых и незнакомых имен, я не буду приводить фамилии, но хочу выразить искреннюю благодарность всем, кто учил меня быть руководителем и коучем, позволял мне учить себя, открывал незнакомые мне прежде теории, демонстрировал коучинговые приемы, подсказывал и поддерживал. Без них эта книга была бы невозможна.

За десять лет своей менеджерской карьеры я убедился в том, что люди являются не только основным ресурсом любого бизнеса — от энергетического гиганта до небольшой консультационной компании, но и главным критерием его успешности в долгосрочной перспективе, а следовательно — главным фокусом работы руководителя. Я также понял, что те знания и на-

выки, которые мы получаем в школе — будь то программа МВА в Гарварде или тихвинское ПТУ, могут быть лишь основой нашей эффективности в профессиональной деятельности; на 80 и более процентов успех зависит от того, чему мы научимся на рабочем месте, в компании. Сложив два этих «открытия», я утвердился в мысли, что **умение развивать своих подчиненных является принципиально важной компетенцией современного руководителя, что его нужно этому учить, за это оценивать, вознаграждать и наказывать.**

Тогда же я окончательно и бесповоротно утвердился во мнении, что лучший способ овладения лидерскими компетенциями — **практика, сопровождающаяся обдумыванием своего опыта (рефлексией).** Я сам учился быть руководителем, в том числе коучем для своих сотрудников и коллег, совершая ошибки, делая маленькие открытия, достигая и не достигая результатов, потому что они давали мне такую возможность, принимая меня, прощая промахи, поддерживая и, что очень важно, подсказывая, предоставляя обратную связь. Без этого взаимодействия я мало бы чему научился в развитии людей и не взялся бы за написание этой книги. Поскольку практика является основным инструментом научения коучингу, я считаю своими главными учителями моих коучинговых клиентов. Вот уже почти десять лет я работаю с предпринимателями, топ-менеджерами и сотрудниками с лидерским потенциалом над повышением их результативности и развитием лидерских компетенций. С кем-то моя работа продолжается многие годы, с кем-то ограничивается одной-двумя сессиями, однако каждый контакт создает новые знания о людях, о лидерстве, о коучинге. Одно из фундаментальных правил бизнес-коучинга — сохранение конфиденциальности — не позволяет мне перечислить имена десятков своих клиентов, но я искренне благодарен им за предоставленную возможность работать с ними и за приобретенные в ходе этой работы знания. Из практической работы я вынес и понимание того, насколько сложно изменить свое лидерское поведение успешному руководителю, каким болезненным становится отказ от служившей многие годы верой и правдой «формулы успеха». Взаимодействие с вставшими на путь развития лидерами убедило, **что наличие**

мотивации к изменениям, готовности экспериментировать, открытости, твердой решимости уделять работе над собой время и другие ресурсы являются абсолютно необходимыми факторами успеха коучинговой программы.

Занимаясь с топ-менеджерами, я заново открыл для себя давно вычитанный в книгах и казавшийся тогда несколько банальным принцип бизнес-коучинга, согласно которому коучинг становится эффективным только тогда, когда клиент является хозяином всего процесса, берет на себя ответственность за результаты и свои действия. Коучинговая практика помогла мне сделать еще одно важное открытие — рабочее доверие между клиентом и коучем, которое позволяет говорить откровенно и создавать продуктивное партнерство, не пустая красивая фраза, а еще один необходимый элемент результативного взаимодействия.

Когда я пришел в Центр глобального лидерства INSEAD, я уже активно занимался коучингом с руководителями и считал себя неплохо подготовленным для этого ремесла человеком — университет, программа MBA в Америке, аспирантура, короткие курсы в бизнес-школах и чтение специальных книг создавали теоретическую базу, а практический опыт руководителя обеспечивал легитимность и релевантность, давал возможность разговаривать с клиентом на одном языке. Однако Центр продвинул меня в понимании коучинга и помог мне сделать несколько маленьких открытий. Первое состояло в понимании того, что коучинг — это прежде всего философия помощи другому человеку (клиенту), в рамках которой коуч рассматривает себя в качестве инструмента его развития, а только потом все остальное — приемы, модели, формулы, навыки. В Центре я познакомился с многими интересными инструментами, которыми активно пользуюсь, однако, полностью приняв изложенный выше принцип, я никогда не переоцениваю их значение. Во-вторых, я научился не удовлетворяться поверхностным, а пытаться находить глубинные причины действий людей в бизнесе, искать объяснения самым, казалось бы, иррациональным поступкам, уделять значительное внимание прошлому в анализе и интерпретации сегодняшнего поведения клиента. Я не стал психоаналитиком и не буду призывать к этому читателей книги,

однако **работа с бессознательным и с прошлым стала одним из важнейших принципов моего коучинга.**

В заключение попытаюсь просуммировать сложившиеся у меня и легшие в основы этой книги представления о бизнес-коучинге в виде семи постулатов.

- Коучинг — это установка на развитие другого человека и готовность стать средством этого развития.
- Все руководители в той или иной степени занимаются коучингом, однако по мере усложнения управляемых ими бизнесов и развития работающих в них людей коучинговые навыки становятся все более важными для эффективного лидерства.
- Коучинг может быть успешен только в случае принятия клиентом полной ответственности за его результаты, готовности экспериментировать с новым и изменять себя.
- Коучинг требует времени.
- Коучинг ситуативен, в нем нет универсальных решений; работа коуча всегда включает в себя исследовательский элемент, предполагает сбор и анализ данных.
- Действия людей в бизнесе во многом предопределяются их прошлым опытом, анализ которого должен быть частью любой коучинговой программы.
- Коучингу можно научиться, причем лучшим средством развития является практика, усиленная рефлексией.

В заключение замечу, что писалась эта книга в разгар кризиса, однако в ней нет специального разговора о нем. Дело в том, что наши исследования показали, что эффективное руководство в кризис не отличается от эффективного руководства во времена подъема, за одним исключением — растущая экономика позволяет неадекватным менеджерам получать неплохие результаты, а кризис — нет. Лидеру нужно быть коучем своих сотрудников и в кризис, и в период роста. О том, как это сделать эффективно, и рассказывает книга.

Желаю вам приятного знакомства с коучингом.

ЗАЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЮ БЫТЬ КОУЧЕМ?

Основные идеи

- ❑ Коучинг — необходимый инструмент современного руководителя, для которого развитие подчиненных является одной из важнейших профессиональных задач.
- ❑ Коучинг — это, прежде всего, заинтересованность в развитии другого человека и только потом — определенные методы и инструменты.
- ❑ Коучинг оказывает положительное влияние на организацию за счет повышения результативности ее сотрудников, освоения ими новых навыков, усиления их мотивации и укрепления доверия.
- ❑ В современных компаниях существуют неограниченные возможности для коучинга. Руководитель должен быть избирательным в своей коучинговой деятельности и концентрироваться на ситуациях с потенциально высокой отдачей и высокой вероятностью успеха.

Бизнес-коучинг — это модно. Сегодня в мире существует около 40 000 сертифицированных бизнес-коучей (подавляющее большинство в странах с так называемой развитой рыночной экономикой) и раз в десять больше людей, занимающихся этим ремеслом без лицензий и сертификатов. Многие современные СЕО и руководители других рангов уже не могут обходиться без профессионального коуча; другие отдают дань моде и только начинают экспериментировать с коучингом. Однако эта книга не о том, как пользоваться коучингом для своего развития (за исключением восьмой главы), а о том, как стать коучем для своих подчиненных.

Что такое коучинг?

Бизнес-коучинг — это партнерство между коучем (от английского coach) и коучи (ударение на последнем слоге, от английского слова coachee), целью которого является повышение результативности последнего за счет достижения позитивных изменений в его поведении на рабочем месте и мотивации.

Объясняя своим клиентам, что такое коучинг, я иногда рассказываю историю из своего детства. Во втором классе я, как и многие московские мальчишки, отправился записываться в хоккейную секцию. На дворе стоял сентябрь, в секцию брали всех желающих, предупреждая, что как только придет зима, отсеют тех, кто неважно катается — учить этому не будут. Первые два месяца занятий я абсолютно не помню, зато день выхода на лед не забуду никогда. С утра я был в приподнятом настроении, после школы с клюшкой и первыми в своей жизни хоккейными коньками отправился на стадион. Когда я вышел на лед, случилось страшное. Я не мог кататься — ноги подкашивались, я опирался на клюшку, чтобы не упасть, и не мог сдвинуться с места. Мимо пронеслись мои товарищи по команде, а я стоял и плакал. Выгнали меня быстро и беспощадно. В автобусе на об-

ратном пути я вытирал слезы и думал о том, как несправедлива жизнь (я ведь неплохо катался в прошлом сезоне, правда, на фигурных коньках), и о том, что главная мечта — играть в хоккей — уже никогда не осуществится. Домой я вернулся в совершенно разобранном состоянии, жизнь утратила всякий смысл, хотелось спрятаться подальше от этого жестокого мира. Там меня встретила бабушка и преподала мне первый и самый запоминающийся урок коучинга (хотя она умерла несколько лет назад, так и не узнав этого слова).

Во-первых, она дала мне понять, что разделяет мои чувства, видит, как мне больно, и не находит в этом ничего противоестественного. Бабушка показала мне, что такое *эмпатия* — *умение поставить себя на место другого человека*, почувствовать, как чувствует себя он, и рассказать ему об этом. Мне стало легче, в голове слегка прояснилось, и тогда бабушка сделала второй шаг — начала уточнять, насколько для меня важна данная цель. Она предложила *несколько альтернатив*: плавание, которым я занимался до этого, футбол, бег. На этом ее знание спорта, видимо, исчерпалось, но цель была достигнута — я отверг все предложения и подтвердил свое желание играть в хоккей. Мы начали вместе думать, как достичь этой цели. Она предложила тренировать меня каждый вечер на пруду и уверяла, что я научусь кататься максимум за месяц. Я с радостью подхватил эту идею и высказал надежду, что смогу записаться в другую команду. Бабушка поправила меня: «Ты вернешься в ту же команду». Я очень удивился, ведь меня же выгнали без права возвращения. Бабушка сказала, что если я научусь кататься, то она уговорит тренера дать мне второй шанс. Я успокоился, жизнь снова обрела для меня смысл, а коучинг завершил свой третий этап — *определение значимых целей развития и составление плана действий*.

Вечером бабушка занялась со мной тем, что в современной литературе называется *активным коучингом*, — я встал на коньки, а она помогала мне словом (обращала внимание на удачные движения и просила их запомнить, исправляла неудачные, подбадривала) и делом (держала меня за руку, показывала движения). При этом сама бабушка к тому времени на коньках

не каталась лет сорок. Через месяц я почувствовал себя уверенно, и мы поехали в секцию. Тренер очень удивился, но отказать пожилой женщине не смог. Думаю, что такой сильной мотивации, как в тот день, у меня не было даже при поступлении на работу в INSEAD. Меня приняли обратно, я играл в хоккей еще несколько лет, и хотя вторым Третьяком не стал, до сих пор с удовольствием выхожу на лед, когда предоставляется такая возможность.

Конечно, работать со зрелыми руководителями значительно труднее, чем с семилетним мальчиком. Однако в обоих случаях эффективный коучинг дает возможность достичь значимых целей за счет приобретения новых поведенческих навыков и умений и повышения мотивации. Оставляя для следующей главы более подробное рассмотрение философии и составляющих бизнес-коучинга, кратко расскажу о преимуществах, которые получают руководители, занимающиеся коучингом своих сотрудников.

Что дает бизнес-коучинг?

Рационально мыслящий руководитель видит смысл своей деятельности в повышении результативности своих сотрудников. В самом общем виде результативность человека, действующего в рамках определенной бизнес-среды, является функцией двух переменных — его мотивации к деятельности, к достижению значимых для организации целей, и его способности выполнять свои профессиональные обязанности, т. е. его навыков и умений. Чем выше иерархическая ступень, на которой стоит человек, тем сильнее влияние на его результативность личной мотивации и общеуправленческих (*soft*, в отличие от специальных — *hard*) навыков. Исследования показывают, что традиционные методы обучения (учебные программы, семинары, книги) достаточно эффективны в развитии общих знаний и специальных навыков, однако не могут обеспечить такой же результативности в отношении поведенческих навыков и устойчивой мотивации. Развитие последних требует более тесного человеческого контакта, экспериментов, обратной связи в режиме реального времени.

Коучинг — тот самый метод, который обеспечивает эти условия.

Как показывает практика компаний, активно использующих коучинг, руководитель получает непосредственную отдачу от вложенных в коучинг ресурсов в виде нескольких вполне конкретных результатов.

Повышение текущей результативности сотрудников. Коучинг может помочь в избавлении от таких мелких, но раздражающих недостатков, как, например, хроническое несоблюдение сроков подготовки квартальных отчетов, невнимание к деталям при выполнении поручений, нетерпимость в отношении ошибок подчиненных, а может научить таким фундаментальным для руководителя навыкам, как делегирование или предоставление обратной связи.

У одного из моих клиентов были серьезные проблемы с ключевым подчиненным, назовем его Анатолием, прекрасным специалистом, но не слишком эффективным руководителем. Составляя аналитические отчеты, он, будучи перфекционистом, тратил бездну времени на их шлифовку, при этом лично изучал каждую строчку и имел обыкновение вносить исправления, переписывая целые абзацы или заменяя графики, сделанные его сотрудниками, не только не посоветовавшись с ними, но и не объясняя причин. Люди не понимали, что они делают хорошо, а что плохо, и не развивались. По мере роста бизнеса компании Анатолий работал все больше и больше, но и ошибки в его отчетах возникали все чаще. Привлечение дополнительных сил не помогало. Моему клиенту пришлось провести несколько индивидуальных сессий с Анатолием, на которых они установили причину низкой результативности. По совету своего руководителя и сначала при его непосредственном участии Анатолий стал предоставлять обратную связь сотрудникам, те начали корректировать свое поведение, и через полгода производительность подразделения возросла на 40%, а у Анатолия появилась возможность заняться собственным развитием.

Высвобождение времени руководителя. Как вспоминает один генеральный директор: «Мой вице-президент по маркетингу страдал хроническим недостатком — он всегда предоставлял

материалы в последнюю ночь перед совещанием. Что я только не предпринимал — ругал, просил, отчитывал публично, грозил уволить, — ничего не помогало. Когда я начал работать с профессиональным коучем, я решил применить полученные знания к своему заместителю. Мы провели пять коротких сессий, поняли причину его поведения — в институте он привык писать курсовые работы и готовиться к экзаменам в последнюю ночь — и совместными усилиями изменили его поведение. Теперь перед совещаниями я сплю спокойно — мне не нужно читать его материалы». Время — самый ценный и ограниченный ресурс руководителя, коучинг дает возможность распорядится им более рационально — передать часть задач руководителя приобретшим новые навыки сотрудникам, ослабить интенсивность контроля за их работой и отказаться от таких неуместных в коучинговой культуре действий как публичные разносы или коллективные разборки.

Появление кандидатов для занятий руководящих должностей. Коучинг предоставляет руководителю уникальную возможность не только помогать подчиненным в решении их текущих проблем, но и развивать у них лидерские компетенции и мировоззренческие установки, необходимые для занятия более высоких должностей. Делая это, он, с одной стороны, оказывает неоценимую услугу всей организации, а с другой — развивает высоко ценимые в современном мире навыки по открытию и развитию управленческих талантов, повышая свою ценность как на внутриорганизационном, так и на глобальном рынке управленческого труда.

Дополнительные знания. Занимаясь коучингом, руководитель лучше узнает своих подчиненных, понимает их сильные и слабые стороны, получает возможность принимать более обоснованные управленческие решения по распределению ролей в команде, ответственности в проектах, продвижениях подчиненных и других перемещениях. По словам одного моего клиента (вице-президента крупной компании), три коучинговые сессии, которые он провел с каждым из четырех ключевых подчиненных, открыли ему глаза на мотивацию этих людей и изменили планы в отношении их дальнейшей профессиональной

судьбы. Так, к большому удивлению руководителя, казавшийся полностью удовлетворенным жизнью, достигший своего менеджерского потолка сотрудник на самом деле маялся без нового дела и задумывался об уходе из компании.

Усиление мотивации сотрудников. Как показывают исследования, в компаниях, где руководитель берет на себя роль коуча, у сотрудников увеличивается желание повысить свою результативность, укрепляется их лояльность к организации. *Как признался один из несостоявшихся кандидатов в ведущую энергетическую компанию, «я не могу уйти от начальника, который каждые две недели тратит час своего времени на мое развитие; это будет некрасиво».* В условиях очень конкурентного рынка управленческого труда время, потраченное на индивидуальную работу с подчиненными, позволяет сократить затраты на поиск кандидатов, проведение собеседований, интеграцию и т. д.

Улучшение организационного климата. Коучинг, в основе которого лежат человеческие отношения, укрепляет доверие не только между коучем и его подопечным, но и во всей организации или ее подразделении. Когда сотрудники видят, что руководитель всерьез занимается их развитием, делает это последовательно и профессионально, они начинают несколько по-иному смотреть на организацию, видеть в ней не только место работы, но и место совершенствования, институт, где старшие по должности заботятся о твоём будущем. Такое отношение создает продуктивную организационную культуру, повышает эффективность не только вертикального, но и горизонтального взаимодействия.

Руководитель в качестве коуча

Если мне удалось убедить читателя в благотворном влиянии коучинга, можно перейти к еще одному принципиальному вопросу, который я часто слышу от руководителей: «А почему я? Я — за коучинг для своих сотрудников, но пусть им занимаются специалисты...» Действительно, пусть. Во многих ситуациях руководителю нужна помощь профессионального коуча, однако

она не заменит его непосредственного участия в развитии подчиненных, которому, по большому счету, в современной организации нет альтернатив. Существует ряд причин, по которым руководитель не может полностью делегировать коучинг внешним профессионалам.

Во-первых, вовлеченность руководителя в развитие подчиненных является одним из ожиданий большинства современных профессионалов. Отсутствие такого участия является третьей по важности (после величины вознаграждения и масштаба управленческих полномочий) причиной перехода московских менеджеров из одной организации в другую. Сотрудники все чаще рассматривают партнерство с руководителем как такой же необходимый элемент рабочей среды, как компьютер или регулярно выплачиваемая заработная плата. Со временем эта тенденция будет только усиливаться.

Во-вторых, в жизни каждой организации и подразделения возникает огромное количество ситуаций, в которых сотрудникам требуется коучинг, но нет возможности использовать услуги профессионала. Когда принятый месяц назад на работу подчиненный приносит заявление об уходе и объясняет свое решение «агрессивностью среды», времени для приглашения профессионала нет — надо действовать немедленно.

В-третьих, руководитель обладает значительными преимуществами перед «внешним» коучем. Он не просто хорошо разбирается в организационном контексте, но является важнейшей составной частью этого контекста и может влиять на него в режиме реального времени. Руководитель имеет значительно больше возможностей для взаимодействия со своими подопечными. Он может наблюдать за изменениями в их поведении в рабочих, а не в «лабораторных» условиях, корректировать их действия и предоставлять обратную связь по горячим следам. Руководитель гораздо лучше знает своих сотрудников, чем приходящий со стороны коуч, хотя это знание и может быть односторонним. Он, наконец, по должности является авторитетной для подопечного фигурой. Не следует упускать из виду и то обстоятельство, что в отличие от США и Западной Европы в странах с переходной экономикой профессия бизнес-коуча

является достаточно новой и редкой, количество действительно квалифицированных специалистов невелико, а их услуги, как правило, дороги.

И последнее, пожалуй, самое важное. Работа руководителя относится к ограниченному числу профессий, успех в которых измеряется не только текущими результатами (размером капитализации, величиной прибыли, долей рынка, удачным приобретением), но и тем наследием, которое они оставляют после себя. Одной из составляющих этого наследия являются люди, на которых этот человек оказал, осознанно или неосознанно, значительное влияние. Как показывают мои исследования, для молодых руководителей текущие количественные результаты являются главным критерием их эффективности и успеха, однако со временем тема наследия становится все более важной, а в последние годы перед завершением карьеры занимает центральное место в сознании руководителя.

Проблема заключается в том, что руководитель постоянно оказывает влияние на своих подчиненных, а не только тогда, когда начинает об этом задумываться, и далеко не всегда это влияние приводит к тем результатам, которыми можно гордиться. *Один из сменивших род деятельности успешных предпринимателей с горечью признался: «Благодаря мне в мире стало больше агрессивных и жестких менеджеров. Десять лет назад я этим гордился, сейчас жалею, но изменить ничего не могу — они давно стали взрослыми самодостаточными и успешными людьми».* Коучинг дает руководителю возможность осознанно влиять на своих сотрудников, последовательно формировать то наследие — мировоззренческие установки и поведенческие навыки подчиненных, — за которое ему не будет стыдно.

С кем заниматься коучингом?

Перед решившим заняться коучингом руководителем возникает один сугубо практический вопрос — с чего, вернее, **с кого** начать? Время любого руководителя ограничено, количество подчиненных, как правило, велико. Как расставить приоритеты, с кем заниматься коучингом, а с кем — нет? Осмелюсь предло-

жить два ответа на этот очень важный вопрос: один — концептуальный, второй — практический.

Концептуально руководитель должен быть коучем для **всех** своих подчиненных. Такое положение соответствует одному из важнейших принципов современного менеджмента — постоянного развития на рабочем месте, а также обеспечивает соблюдение принципа справедливости и равенства возможностей. При этом кому-то из сотрудников потребуется более или менее формальная программа из пяти часовых встреч, а кому-то — 15-минутная сессия. Как будет показано в следующих главах, коучинг может принимать различные форматы.

Нужно внимательно подойти к выбору первых подопечных коучи, учитывая как минимум два фактора — реальную потребность сотрудника в помощи и вероятность успеха коучинга. Организационная действительность ежедневно предоставляет руководителю множество возможностей для коучинга. Вот несколько примеров.

- *Директор юридического департамента крупной компании пользуется репутацией исключительно преданного сотрудника, грамотного корпоративного юриста, давно и успешно ведет борьбу с попытками недружественного поглощения одного из дочерних предприятий компании, участвует в разработке важных для компании законопроектов. Его подчиненные обожают своего босса. При этом руководитель почти не бывает в компании, не успевает в срок проводить оценку своих подчиненных, не всегда присутствует на заседаниях управленческих комитетов, членом которых он является.*
- *Помощник старшего вице-президента крупной компании проработал в своей должности два года и проявил себя способным, креативным и исполнительным сотрудником. Он, безусловно, готов к более высокой должности, однако у него сложности в общении с высокоэмоциональными людьми, особенно облеченными властью.*
- *Недавно назначенный на должность директора по производству менеджер, проработавший до этого несколько лет*

на функциональной позиции в корпоративном центре, испытывает сложности в налаживании рабочих отношений с представителями региональных властей в одной из областей, где работает компания. Он несколько раз встречался с ними для решения вопросов социальной помощи, однако все встречи оказались безрезультатными, более того, после одной из них представитель администрации позвонил генеральному директору и пожаловался на резкость и агрессивность директора по производству. Генеральный директор и раньше получал подобные отзывы о своем сотруднике, которые всегда жестко отстаивает свое мнение.

- *Новый персональный ассистент партнера консультационной компании, несмотря на неоднократные просьбы внимательнее относиться к составлению расписания, продолжает планировать встречи своего руководителя таким образом, что тому приходится проводить значительную часть рабочего дня в автомобильных пробках.*

Какую ситуацию из четырех вы бы выбрали для своего первого эксперимента с коучингом подчиненных?

Я бы выбрал последнюю. Потому, что ее разрешение снизило бы уровень моей неудовлетворенности таким важным сотрудником, как персональный ассистент, повысило бы мою результативность и удовлетворенность профессиональной жизнью, продемонстрировало бы мое внимательное отношение к новому сотруднику. А также потому, что вероятность успеха в данном случае весьма высока.

В первой ситуации ставки очень высоки — эффективность одного из ключевых менеджеров, возглавляемого им подразделения и нескольких органов управления компанией. Однако и сложностей много — высокая занятость потенциального коучи, длительное отсутствие в компании, долгая успешная карьера, скорее всего, наличие устойчивых представлений о том, что такое эффективное управление. Это кейс больше подходит опытному профессионалу.

Второй случай связан не с решением сегодняшних проблем, а с развитием, и предполагает наличие определенного опыта в формировании специальных поведенческих навыков.

Третья ситуация требует быстрого реагирования, однако результаты могут быть достигнуты не так уж скоро, поскольку речь идет о корректировке устойчивой поведенческой модели взрослого человека, который во взаимодействии со своими контрагентами предпочитает пользоваться стратегией противостояния вне зависимости от контекста.

На вероятность успеха коучинговой программы влияют сразу несколько факторов. Один из самых важных — мотивация сотрудника изменить свое поведение. Первые признаки ее отсутствия — отрицание самой проблемы или поиск внешних причин для ее объяснения. Если подчиненный упорно объясняет свои опоздания пробками на дорогах или тем, что его задержали на предыдущей встрече, вам будет очень трудно изменить его поведение с помощью коучинга. Безусловно, коучинговые инструменты помогают коучи эффективно справляться с собственными психологическими защитами, однако этот процесс является, как правило, высокзатратным как с точки зрения времени, так и с точки зрения эмоций и коуча, и его подопечного.

Второй фактор, на который следует обратить внимание при выборе целей коучинга, — способность сотрудника изменить конкретное поведение. Общее правило состоит в том, что чем чаще человек демонстрирует определенное поведение и чем он старше, тем труднее его корректировать. Когда поведение становится частью характера, вероятность изменений достаточно низка. Я бы не взялся за такую работу с 57-летним Николаем Ивановичем, более тридцати лет занимающим руководящие должности, для которого роль «начальника» стала настолько естественной, что даже в кругу равных он всегда пытается играть именно ее. Напротив, впервые назначенная на высокую должность тридцатилетняя Елена с помощью опытного руководителя может легко научиться контролировать соблюдение сроков исполнения заданий подчиненными, несмотря на отсутствие у нее такого навыка.

Обращая внимание на необходимость избирательности при выборе целей коучинга, хочу оговориться, что коучинг сотрудников практически всегда оказывает положительное влияние и на подчиненного, и на руководителя, и на организационный климат, даже если он не достигает основной цели — повышения результативности за счет развития конкретных поведенческих навыков. Взаимодействие в коучинговом формате дает обеим сторонам дополнительные знания и себе и других, которые в конечном итоге помогают более эффективному взаимодействию, повышают мотивацию сотрудника, укрепляют доверие в команде и организации. Как сказал один генеральный директор после своих первых экспериментов в коучинге, «теперь я понимаю, что коуч я был слабенький, зато сколько всего интересного узнал! В том числе и о себе...» Так что держайте, вариант беспроигрышный.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru