

СОДЕРЖАНИЕ

Что вы узнаете.....	7
Введение. Почему именно коучинг?	
Эд Батиста	9

Часть I

Подготовка к коучингу сотрудников

Глава 1. Измените мышление, чтобы коучинг был эффективным Кэндис Франковелда	17
Глава 2. Создайте условия для развития Эдвард Хэллоувелл.....	27
Глава 3. Заработайте доверие своих сотрудников Джим Догерти	43

Часть II

Коучинг сотрудников

Глава 4. Проведение коучинг-сессии Эми Джен Су	53
Глава 5. Сопровождение после коучинг-сессии Пэм Крулец, Нина Боуман	65
Глава 6. Обратная связь, которая врежется в память Эд Батиста	77
Глава 7. Коучинг знаний в вашей компании.....	91

Глава 8.	Эффективный коучинг за меньшее время <i>Дейзи Уэйдмен Даулинг</i>	97
Глава 9.	Помогите людям стать помощниками самим себе <i>Эд Батиста</i>	105
Глава 10.	Распространенные ошибки коучинга: как их избежать <i>Мюриэл Мейгнен Уилкинс</i>	113

Часть III

Индивидуальная настройка коучинга

Глава 11.	Коучинг в соответствии с особенностями восприятия <i>Дэвид Колб, Кэй Петерсон</i>	123
Глава 12.	Коучинг звезд, середняков и слабых работников <i>Джим Гриннелл</i>	135
Глава 13.	Коучинг начинающих руководителей <i>Кэрол Уокер</i>	143
Глава 14.	Коучинг, развитие менеджеров и эмоциональная зрелость <i>Керри Банкер, Кэти Крам, Шерон Тинг</i>	157
Глава 15.	Командный коучинг <i>Ричард Хэкман</i>	171
	Примечания	185

ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Сложно найти время на коучинг подчиненных и делать его качественно, когда работа накрывает с головой. Однако, если вы не поможете сотрудникам приобрести необходимые навыки, они так и продолжат ходить к вам за ответами вместо того, чтобы искать собственные решения. Излишняя поддержка убивает продуктивность и креативность, и вы не можете оказывать ее постоянно. В долгосрочной перспективе она съест у вас времени и энергии больше, чем инвестиции в развитие людей.

Именно поэтому вам необходим коучинг, чтобы стать эффективным менеджером. У вас в коллективе есть выдающийся работник, желающий подняться по карьерной лестнице? Или отстающий, который тянет команду назад? Или хороший специалист, которому наскучили привычные задачи и чьи усилия не замечают? С каждым из них нужно согласовать цели роста, мотивировать их на достижение этих целей, поддерживать усилия и оценивать прогресс. Настоящее руководство даст вам все инструменты для этого.

Вы улучшите свои навыки и станете:

- задавать правильные вопросы до того, как поделитесь советом;

- создавать реалистичные, но в то же время воодушевляющие планы развития;
- поддерживать работников в достижении максимальной продуктивности;
- использовать особенности восприятия сотрудников для достижения большего прогресса;
- давать по-настоящему полезную обратную связь;
- оставлять подчиненным возможность преодолевать трудности и находить решение проблем самостоятельно;
- заинтересовывать сотрудников и поощрять их независимость;
- связывать навыки работников с потребностями всей организации;
- персонализировать свой подход.

ВВЕДЕНИЕ. ПОЧЕМУ ИМЕННО КОУЧИНГ?

Эд Батиста

По окончании школы бизнеса совет директоров нанял меня генеральным директором в новую компанию — Nonprofit Technology Enterprise Network. До этого я уже занимал подобные посты, но это был первый раз, когда я должен был руководить компанией в одиночку. При этом я верил, что в мои обязанности входит придумывать самые лучшие идеи и настойчиво их отстаивать.

Такой подход вылился в некоторое количество конфликтов с членами совета директоров. Один из них, мой наставник, как-то раз отозвал меня в сторону и сказал: «Мы думаем, что ты талантливый парень, но порой тебя заносит. Мы хотели бы, чтобы ты инвестировал в себя с помощью коучинга». Одна из моих бывших преподавателей, профессор, работала коучем, и я попросил ее взять меня в качестве клиента. И это был один из лучших поступков, что я когда-либо совершил.

Хотя лишь немногие из клиентов личных наставников в конечном итоге решают, как и я, посвятить себя этой деятельности, мой положительный опыт работы с личным коучем типичен. Интенсивный рост этой сферы услуг на протяжении последних 20 лет

обусловлен множеством свидетельств довольных клиентов, которые в результате работы с личным коучем стали эффективнее. И такая работа приносит свои плоды не только на индивидуальном уровне. Хотя учёные пока еще не смогли с точностью измерить эффективность коучинга для организаций, многочисленные исследования, опубликованные в *Journal of Management, Consulting Psychology Journal* и других изданиях, говорят о том, что это влияние положительно.

Опыт работы с коучем помог мне понять, что наибольший вклад в общий результат я как руководитель могу внести не тем, что стану больше всех работать, а тем, что предоставлю другим людям возможность делать больше и стану вдохновлять их на свершения. Это означает, что я должен делегировать некоторые полномочия и признать пределы своей компетентности. Мне не нужно иметь все ответы, мне нужно лишь уметь задавать правильные вопросы. Короче говоря, я пришел к пониманию, что эффективное руководство очень похоже на коучинг.

Но что мы подразумеваем под коучингом в первую очередь? Простое определение звучит так: «Практика постановки вопросов, помогающая людям самостоятельно прийти к ответам, которые лучше всего подходят к ситуации». Более конкретное определение, уместное, если вы руководитель или менеджер, гласит, что коучинг — «это стиль управления, характеризующийся преимущественно тем, что работникам задаются вопросы с целью помочь им выполнять непосредственные обязанности успешнее и расти профессионально». Что касается постановки вопросов, обычно мы считаем, что типичный руководитель — это эксперт в своей области, который помогает советами и чьи предметные знания служат одним из оснований его авторитета.

А когда руководитель действует как коуч, ему нужно принять другой образ мыслей, и тогда он будет приносить пользу по-иному.

Неслучайно возросший спрос на коучинг сопровождался отходом от административно-управленческих вертикальных иерархий в сторону более «плоских», распределенных структур. В 1950-х годах Питер Друкер, занимавшийся теорией управления, предложил термин «работник умственного труда», которым описал целую когорту работников, сложившуюся в рядах белых воротничков; и сегодня большинство профессионалов попадают в эту категорию. Поскольку они требуют (и желают) малого или вообще никакого надзора за своей деятельностью и зачастую знают о стоящих перед ними задачах больше, чем их руководители, они, как правило, хорошо воспринимают коучинг. В отличие от прямого руководства, когда управляющие сигналы идут сверху вниз, коучинг позволяет таким сотрудникам шире применять свои профессиональные знания и при этом побуждает не останавливаться на достигнутом. Будучи руководителем, вы даете им цель, но при этом позволяете самостоятельно решать, как ее достичь.

Многие руководители высшего звена, равно как и главы кадровых отделов, стали смотреть на коучинг как на инвестиции в перспективных специалистов или преимущество для лучших сотрудников. Другие же по-прежнему видят в коучинге в основном корректирующую меру, применяемую к неэффективным работникам. В опубликованной в *Harvard Business Review* (март-апрель 2000) и ставшей классикой статье «Управление, приносящее результат» Дэниел Гоулман отмечал, что, несмотря на все преимущества коучинга, среди всех изученных им стилей руководства к нему

прибегают реже всего. Руководители говорили Гоулману, что у них нет времени на коучинг своих работников, и вы можете считать так же. Однако коучинг имеет широкую область применения, и извлечь из него пользу могут управленцы любого уровня. Возможно, вам потребуется подтолкнуть к этому окружающих, а то и убедиться в его пользе самостоятельно.

Если ситуация действительно такова, я призываю вас проверить, как работает коучинг, и оценить, какую отдачу принесет эта инвестиция. Хотя подобные мне привлеченные коучи всегда играют важную роль в поддержке руководителей и их команд, сам коучинг не должен быть исключительно нашей территорией. Это весьма важный инструмент управления, и в некоторых обстоятельствах руководитель-коуч будет гораздо полезнее коуча профессионального. Я часто помогаю клиентам осмыслить сложный опыт, чтобы они поняли, что случилось, и вынесли из этого урок, однако такие беседы имеют место через несколько дней, а то и недель после произошедшего. Руководитель же, обладающий навыками коучинга, может помочь членам своего коллектива незамедлительно. Высоко-квалифицированные лидеры могут даже проводить подобные беседы со всей командой, что позволит каждому получать новые знания одновременно со всеми остальными. Когда руководители смотрят на коучинг как на работу только лишь привлеченных специалистов (вроде меня), они упускают огромное количество возможностей принести делу пользу.

Мой опыт коучинга у наставника, практика преподавания коучинга студентам МВА и опыт работы профессиональным коучем показал мне, насколько велика ценность этого подхода, а все возрастающий объем исследований

лишь укрепляет меня в этом мнении. Да, коучинг требует времени и усилий, но эта книга поможет вам внедрить его методы и процессы в свой стиль управления.

Не существует «правильного» коучинга, поэтому вы должны решить для себя, какой из подходов, описанных в нижеследующих главах, будет лучше работать в вашем случае и с вашими подчиненными. Как и любой новый навык, коучинг требует практики, и вам будет необходимо выйти из зоны комфорта на то время, пока вы будете ставить этот эксперимент. Не спешите списывать эти приемы в утиль только потому, что поначалу вам не очень-то удобно будет ими пользоваться.

Коучинг ставит любого руководителя перед очень непростыми задачами. Возможно, вам придется пересмотреть свой стиль управления и те способы, которыми вы привносите свой вклад в общее дело. Возможно, вы с неохотой будете отказываться от контроля, равно как и от предоставления людям права на ошибку. Почти наверняка вы испытаете соблазн самому найти решение, когда подчиненные будут искать способ справиться с проблемой. Но решение непростых задач будет со временем все проще благодаря коучингу, и отдача будет велика. Вы задействуете потенциал всех сотрудников, а сами станете подходить к управлению более стратегически.

В прошлом году один мой клиент, основавший успешную компанию, пришел к выводу, что его стиль управления сдерживает развитие фирмы. Он и руководители высшего звена решали так много тактических задач, что фактически не руководили ею. Они тушили пожары, и их возможности посмотреть на дело шире и произвести необходимые системные преобразования были крайне ограничены.

Исходя из этого, мой клиент решил пересмотреть свою роль, передав некоторые задачи руководителям высшего звена. Пока они принимали новые обязанности, он действовал в качестве их коуча и, задавая вопросы,敦уждал решать проблемы новыми, более творческими способами, а не просто рассказывал о том, что давало результат в прошлом. Они приняли такой же подход в отношении собственных подчиненных.

В итоге управленческая команда компании уви-
дели положение дел в более широкой перспективе и со-
средоточилась на стратегических вопросах, что по-
ложительно повлияло на весь бизнес. А мой клиент
обнаружил, что его работа фактически стала продук-
тивнее — притом что времени в офисе он стал про-
водить меньше. Когда он продал компанию и отошел
от руководящей роли, то был уверен: управленческая
команда приспособится к новым условиям без затруд-
нений, а само дело будет процветать и дальше.

Вот что возможно, когда вы становитесь коучем для
своих сотрудников. Вот почему это стоит вашего вре-
мени. И именно поэтому вы найдете настоящее руко-
водство неоценимым дополнением к бизнес-литера-
туре о лидерстве.

Эд Батиста — коуч по работе с топ-менеджерами и пре-
подаватель в Стэнфордской школе бизнеса. На своем
сайте www.edbatista.com он регулярно выкладывает ста-
тьи о коучинге и профессиональном развитии, а в на-
стоящее время пишет книгу о самокоучинге для изда-
тельства Harvard Business Review Press*.

* Книга «Искусство самокоучинга» (The Art of Self-Coaching)
на английском языке выйдет в ноябре 2020 года.

ЧАСТЬ I

Подготовка к коучингу сотрудников

ГЛАВА 1

Измените мышление, чтобы коучинг был эффективным*

Кэндис Франковелджа

Вы когда-нибудь говорили себе (или другим): «У этого человека ничего не получится» или «У него никогда не будет нужных способностей»? Если да, то у вас, возможно, *негативное мышление*, как называет такую установку психолог из Стэнфордского университета Кэрол Дуэк. Это очень сильно снижает вашу способность изменить ситуацию в качестве коуча. Заниженные ожидания редко ведут к росту, но зачастую приносят разочарование обеим сторонам. Изредка вы можете встретить того, кто на самом деле не способен развиваться, однако действительное препятствие чаще всего заключается в *убеждении, что человек не добьется прогресса*.

* Адаптировано из курса Центра творческого лидерства «Тренинг для повышения эффективности». Для получения дополнительной информации посетите сайт www.ccl.org.

После приобретения большого опыта и знаний в своей области вам может показаться, что делать работу самостоятельно — легче и быстрее, чем помогать подчиненным улучшать критическое мышление, оттачивать технические и организационные навыки. Но это решение краткосрочно и ведет к долгосрочным проблемам. Если вы продолжите давать ответы на все вопросы, люди просто будут выстраиваться в очередь перед вашим кабинетом, чтобы их получить.

Измените свои установки

По большому счету, куда меньше времени уйдет на то, чтобы сформировать установку на рост — она предполагает, что люди обучаемы. Если вы с самого начала вкладываетесь в коучинг и развитие сотрудников, то позже пожнете плоды: подчиненные начнут чаще самостоятельно решать ежедневные проблемы, оставят вам время на стратегические вопросы и постепенно будут становиться лидерами.

Переход к установке на рост требует усилия. На семинарах по коучингу, которые я провожу для управленицев, участники говорят о том, насколько труден поначалу этот переход и как появляются хорошие результаты, стоит только втянуться.

Так, у директора по исследованиям и разработкам производственной компании был сотрудник, который изо всех сил пытался делать понятные, краткие и структурированные презентации. Когда он попросил помочь ему с черновым вариантом последовательности слайдов, первым порывом руководительницы было отметить, как по-иному подать

информацию и сократить саму презентацию в объеме. Однако она спохватилась и вызвала подчиненного на беседу, на которой задала несколько уточняющих вопросов: «Какие ключевые идеи вы хотите донести? Что уже знает ваша аудитория? Какие положения ей будет сложно понять? Если бы вы были на месте этих людей, помогла бы вам эта презентация? Что вы можете сделать, чтобы она в большей мере соответствовала целям, которых надеются достичь заинтересованные стороны?» С удвоенной энергией и сосредоточенностью сотрудник вернулся к работе и улучшил презентацию без вмешательства руководителя.

Установка на рост может выглядеть рискованной, поскольку ее принятие вынуждает вас, коуча, развивать собственные навыки, не относящиеся к сфере профессиональных знаний. Вы должны задавать вопросы и действительно слушать, а не встревать с «правильными», по вашему мнению, ответами. И вы должны быть честны в том, что касается действий, ожидаемых от сотрудника, и его нынешней квалификации. Кроме того, вы должны добиваться, чтобы у вас с подчиненным было одинаковое понимание, какую нацеленную на развитие работу нужно выполнить. Если вы на это не согласны, то примиряйтесь с имеющимся положением дел — и зачем вам тогда вообще утруждать себя коучингом?

Оттачивайте навыки коучинга

Ниже представлены ключевые навыки, которые вам понадобятся, чтобы помогать другим людям учиться и расти.

Согласовывайте цель и действия

Вы можете оценить влияние сотрудника на организацию, наблюдая за ним в процессе работы и используя такие методы оценки продуктивности, как показатели продаж и удовлетворенность клиентов. Но вы не будете знать, какова цель подчиненного — движущая сила, стоящая за его действиями, — пока он сам вам об этом не расскажет.

Зачастую, когда сотрудник недостаточно эффективен, его цель расходится с действиями, и это может привести к недопониманию и разочарованию. Плодотворный коучинг таких работников предполагает прояснение цели, дабы это расхождение было преодолено. Каким образом? Задавайте подчиненным вопросы о том, чего они предполагали достичь. Например, вы могли бы сказать следующее: «На последнем совещании, где мы обсуждали продажи, вы были молчаливы. Вы не против поговорить о причинах этого?» Вы и другие люди, возможно, восприняли молчание этого сотрудника как его нежелание участвовать в беседе или отсутствие к ней интереса, однако он, скорее всего, хотел дать коллегам возможность высказаться и не перетягивать все внимание на себя.

Как только вы задали вопрос, внимательно слушайте. (См. «Приемы активного слушания».) Обсудите действия, которые сбивают вас с толку или удивляют, особенно те, что не соответствуют целям, о которых говорит сам работник.

ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Будьте внимательны. Всеследо погрузитесь в беседу и создайте доверительную атмосферу. Смотрите в глаза собеседнику, но не делайте это агрессивно. Ваша поза должна быть открытой (не сутульесь, не закидывайте ногу на ногу, не разваливайтесь за столом). Будьте любопытны. Предоставьте другому человеку время и возможность размышлять и говорить. Избегайте отвлекающих факторов, таких как электронная почта.

Подмечайте невербальные сигналы. Будьте внимательны к неверbalным сигналам говорящего и языку его тела. Соответствуют ли словам интонация и выражение лица? Если нет, выскажитесь по этому поводу и попросите собеседника рассказать об этом поподробнее.

Подтверждайте, что слушаете. Покажите, что понимаете собеседника: «Я вас понимаю» или «Интересная мысль! Можно поподробнее?». Эти слова означают, что вы просто внимательно слушаете, но не говорят о том, что соглашаетесь.

Отражайте услышанное. Подобно зеркалу отразите эмоции другого человека, не показывая при этом, что вы согласны с ним или не согласны: «Мне кажется, вы переживаете из-за...» Это побудит собеседника выразить свои чувства и углубиться в суть вопроса.

Перефразируйте услышанное. Время от времени повторяйте основные идеи собеседника, дабы убедиться, что вы улавливаете ключевые моменты. «Если я правильно понимаю, ваша идея такова... Удалось ли мне ухватить самое важное? Если нет, поясните, пожалуйста».

Выделяйте ключевые положения. Вкратце резюмируйте точку зрения другого человека, дабы показать, что вы его слушали, и проверить, правильно ли все поняли: «Похоже, ваша главная проблема — это...» или «Ваши основные доводы видятся мне так... Верно?».

С большой вероятностью вы упускаете важную информацию, если ловите себя на том, что:

- говорите больше, чем слушаете;
- предлагаете решение, не дав сотруднику и шанса справиться с делом самостоятельно;

- перебиваете;
- думаете о том, что захотите сказать в следующую минуту, вместо того чтобы сконцентрироваться на словах подчиненного;
- используете телесные сигналы, говорящие о том, что вы полны нетерпения или отвлекаетесь — проверяете электронную почту, отвечаете на звонки, откидываетесь на спинку стула;
- говорите, что в такой ситуации вы поступили бы иначе.

Заведите себе правило: спрашивать больше, чем излагать — и стремитесь к соотношению 4:1. Если это соотношение изменить на противоположное, вы будете учить, а не заниматься коучингом. И пусть обучение играет важную роль в развитии других, но оно ограничено тем, что вы знаете. Коучинг же — это возможность путем диалога открывать и создавать ранее неизвестные решения. (См. «Обучение vs коучинг».)

Всегда предполагайте хорошие намерения, даже если сталкиваетесь с труднообъяснимым поведением. Люди обычно хотят действовать во благо и, если вы им дадите кредит доверия, станут искреннее рассказывать о своих намерениях и будут восприимчивее к вашим отзывам.

Признавайте свои предубеждения

Ваши собственные предубеждения могут стать препятствием для понимания намерений другого человека. Может быть, вы моментально реагируете на определенные типы личности или с трудом понимаете тех, кто работает иначе. Какими бы ни были ваши предубеждения,

осознание их позволит им не поддаваться: вы будете задавать вопросы о намерениях, а не спешить с выводами или додумывать то, о чем не было сказано.

Чтобы пролить свет на свои предубеждения, используйте в качестве путеводителя чувство досады или разочарования. Подумайте о том, что нервирует вас на работе, а затем попросите нескольких коллег, которым вы доверяете, дать вам обратную связь. Что, по их мнению, может стать вашей головной болью? Сопоставьте их соображения с вашими и обратите внимание на совпадения и схожие модели.

Это упражнение помогло одной руководительнице увидеть в себе склонность переходить к действию, не тратя времени на распределение задач и объяснение рабочих процессов. Она увидела, насколько нетерпеливой становилась, когда сотрудники, обсуждая «процесс», все время затягивали с началом работы вместо того, чтобы «быстро со всем покончить». Когда она попросила их беспристрастно оценить эту ее черту, сотрудники объяснили ей, что ее нетерпеливость фактически замедляла их работу (вот уж этого она точно хотела меньше всего!), поскольку зачастую были вынуждены начинать все сначала, чтобы соответствовать ожиданиям руководительницы. Поэтому ее действия, равно как и действия всего коллектива, далеко не отвечали ее намерениям. Она пошла навстречу сотрудникам и стала проговаривать свои ожидания прежде, чем те начинали работу. Она также предложила корректировать при необходимости рабочий процесс, чтобы сотрудники не были жестко связаны планами и не следовали им рабски. Когда нетерпеливость и разочарование ушли, коллектив начал действовать продуктивнее и получать больше удовольствия от работы.

ОБУЧЕНИЕ VS КОУЧИНГ

Чтобы развивать навыки подчиненных, для начала необходимо решить, будете вы их обучать или выберете коучинг. Работаете с неопытным коллегой или с сотрудником, которому срочно нужно улучшить свои показатели? Тут стоит обучать, то есть показывать или рассказывать, что надо делать. В иных случаях лучше обратиться к коучингу, то есть задавать вопросы, побуждающие работника обдумывать проблемы и решать их самостоятельно. Благодаря такому подходу сотрудник станет независимым и уверенным в себе, а именно это нужно ему для роста, пытается ли он добиться мастерства в своем деле или готов взять на себя новые обязанности.

Подход	Для чего используется	Пример
Обучение	Инструктаж	Сотрудник становится вашей тенью, когда вы решаете задачу или ведете проект. Например, посещает с вами фирму-клиента и обучается, наблюдая за вашими действиями
Директивный подход	Предоставление ответов	Вы объясняете новому сотруднику, в чем заключается бизнес-стратегия компании
Коучинг	Поощрение независимости	Вы позволяете сотруднику учиться прямо на рабочем месте, пусть это и чревато ошибками
Поддерживающий подход	Снабжение необходимыми ресурсами	Вы обеспечиваете сотрудника полезными контактами, а значит, он сможет учиться у других людей, а не только у вас

По материалам *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring* (Harvard Business School Press, 2004).

Навыки работников и стратегические задачи компании

Будучи коучем для своих сотрудников, вы не только помогаете им расти (что весьма благородно), но и возвращаете в них способность поддерживать миссию компании и достигать ее целей. Явным образом связывая их навыки со стратегическими задачами организации, вы дадите им представление о смысле их деятельности и чувство причастности, что будет мотивировать их расти. Если вы объясните, как улучшение коммуникативных навыков сделает команду эффективнее или увеличит объем продаж, они, скорее всего, отнесутся к своему развитию в этой области так же серьезно, как и вы.

Как лучше всего использовать навыки работников на благо организации? В этом нет никакого волшебства — опять же, вы получите огромное количество информации путем вопросов. Когда они чувствуют, что их навыки находят наилучшее применение? Что интересует их в работе? Какие виды деятельности вызывают наибольшие затруднения? Чем бы им хотелось заниматься больше всего? Меньше всего? Как все это, по их мнению, лучше всего подходит для решения задач организации? (Больше о том, как найти применение увлечениям и сильным сторонам сотрудников, можно прочитать в главе 2 «Создайте условия для развития».)

Дайте понять сотрудникам, что заботитесь об их интересах не меньше, чем об интересах организации. И они будут стремиться помочь вам понять, как они наилучшим образом послужат компании — а компания послужит им.

Принимая установку на рост, вы тем самым учитесь вместе со своими сотрудниками. Чем больше времени

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)