

Оглавление

Введение.....	7
<hr/>	
Часть I Принципы коучинга	15
<hr/>	
1 Что такое коучинг?.....	17
2 Начальник в роли коуча.....	33
3 Суть перемен.....	41
4 Суть коучинга.....	49
5 Эффективные вопросы.....	65
6 Последовательность вопросов.....	77
7 Ранжирование целей.....	83
8 Что такое реальность?.....	95
9 Выбор.....	111
10 Что делать?.....	119
<hr/>	
Часть II Практика коучинга	129
<hr/>	
11 Что такое эффективность?.....	131
12 Обучение и удовольствие.....	139
13 Мотивация и уверенность в себе.....	147
14 Коучинг смысла и цели.....	163
15 Обратная связь и оценка.....	169

16 Совершенствование команды.....	183
17 Коучинг команды.....	193
18 Преодолеть препятствия на пути коучинга.....	201
19 Польза и выгода коучинга.....	213
Часть III Лидерство высокой эффективности	223
<hr/>	
20 Ответственность лидера.....	225
21 Основы лидерства.....	237
22 Качества лидера.....	251
Часть IV Трансперсональный коучинг и преобразование	267
<hr/>	
23 Эмоциональный интеллект.....	269
24 Инструментарий трансперсональной психологии.....	273
25 Будущие направления коучинга.....	293
Приложение.....	301
Библиография.....	303
Благодарности.....	307

Введение

В 1992 г., когда я написал первую, краткую версию этой книги, едва ли существовали другие пособия по коучингу, пригодные для использования за пределами спортивной сферы. Я хотел выявить и установить основные принципы коучинга, покуда за новое дело не ухватились чересчур много людей, не набежали дилетанты, не вполне осознающие психологическую глубину и потенциальный размах коучинга, его место в широком социальном контексте. Без такого понимания тренеры-самоучки могли исказить методологию, правила применения и цели коучинга и подорвать его репутацию.

Книга «Коучинг высокой эффективности» (*Coaching for Performance*)¹ стала авторитетным источником знаний по методологии коучинга для специалистов по управлению персоналом и в школах коучинга как в Англии, так и за рубежом. Теперь, когда появилось множество замечательных работ по коучингу, в общем и целом сформировалось единое мнение относительно его основных принципов, профессия коуча приобрела популярность сверх всяких ожиданий, пройдя с достоинством и почти без боли годы младенчества и пору прорезывания зубов.

¹ Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. (Здесь и далее прим. ред.)

Возникают все новые профессиональные ассоциации коучей и приятно видеть, что они чаще сотрудничают, нежели соперничают. Крупнейшая из таких ассоциаций, Международная федерация коучей, объединяет 20 000 членов по всему миру. Все, что связано с аккредитациями, квалификацией, стандартами и этикой, согласовано и отслеживается с большой ответственностью. Из малого бизнеса, в котором каждый трудился на свой лад, коучинг превратился в весьма почтенную сферу деятельности с рядом собственных специальных журналов. И моя книга тем временем была переведена на 22 языка, в том числе японский, китайский, корейский, русский и большинство европейских, в мире продано около полутора миллиона экземпляров.

Что в этом издании нового?

В этом издании я сохранил и дополнил разделы, посвященные определению коучинга, и копнул глубже, чтобы выявить психологические корни и заодно устраниТЬ сорняки. Неправильное использование коучинга приводит к тому, что всю методологию понимают неверно и отвергают либо как устаревшую и неоригинальную, либо как не соответствующую своим же обещаниям. Моя задача – исправить эти недоразумения: описать и показать на примерах, что такое настоящий коучинг, как, для чего и в каких масштабах его можно использовать, кто сумеет правильно его применить, а кто нет.

Сколько ни привлекательны утверждения «Одноминутных менеджеров»², бизнес не исправишь с налету.

² «Одноминутный менеджер» (The One Minute Manager) – серия книг американского эксперта в области управления и мотивации Кеннета Бланшара и его соавторов. Одна из последних в серии: Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. – Минск: Попурри, 2012.

Настоящий коучинг – это ремесло, а то и искусство, которое требует глубины понимания и немалой практики, чтобы выявить свой уникальный потенциал. Оттого что вы прочтете эту книгу, вы не превратитесь единомахом в суперкоуча, но зато увидите великую ценность и возможности коучинга, и с этого начнется путешествие к самому себе. Познав же себя, вы добьетесь успеха в бизнесе, разовьете свои способности в спорте или в иной сфере деятельности, повысите качество отношений дома и на работе.

В четвертом издании принципы коучинга изложены более подробно и в доступных непрофессионалу терминах, проиллюстрированы простыми примерами как из бизнеса, так и из спорта. Я постарался как можно яснее представить процесс и практику коучинга, опираясь на опыт, приобретенный мной и моими коллегами за бесчисленные часы тренинга. Этот опыт с тех пор, как вышло первое издание, я успел передать тысячам участников наших курсов и семинаров.

Лидерство — путь к эффективности

Я добавил главы, посвященные взаимосвязи коучинга и лидерства, а также природе лидерства как такового. Коучи часто задают мне вопрос: что нужно сделать, чтобы сохранить и повысить навыки в сфере коучинга? Ответ: практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь, но с большим пониманием самого себя и других, и прилагайте усилия к тому, чтобы не останавливаться в личном развитии. Об этом я поговорю более подробно в новых главах о лидерстве.

Я также обратил внимание на роль эмоционального интеллекта (EQ) и на пробуждающийся интерес к духовному интеллекту (SQ) и увязал и то и другое с коучингом. Возрастающие требования персонала к обстановке на рабочем месте, более активный поиск смысла и цели

трудового процесса означают, что коучи должны овладеть дополнительными навыками, которые позволят им действовать в ситуациях, связанных с этими глубинными потребностями. Я пытаюсь разобраться, что это за навыки и как их приобрести. Компании должны привыкнуть к мысли о том, что их сотрудники и клиенты пристально всматриваются в корпоративные ценности и этику и далеко не всегда одобряют их. Коучинг успешно помогает выявить подлинные ценности и установить их иерархию, без чего невозможна оптимизация бизнеса.

Трансперсональная психология: открыть лучшее в себе

Подобно образованию, мотивации и менеджменту, коучинг все время оглядывается на прогресс в области психологии, на знания о том, как люди могут добиваться лучшего от самих себя. Обычно новые знания становятся достоянием масс далеко не сразу после того, как они открываются специалистам. То же самое, к сожалению, происходит и в коучинге. К примеру, спортивные тренеры все еще в основном опираются на бихевиористскую психологию, коучинг сотрудников слишком часто ограничивается рамками когнитивной психологии, а во многих других сферах коучи довольствуются принципами гуманистической психологии, согласно которым знание как таковое оказывает целительное воздействие. Между тем метод внутренней игры относится к трансперсональной психологии, которая ставит во главу угла волю, намерение и ответственность.

Создателями трансперсональной психологии стали без малого столетие тому назад Карл Юнг и Роберто Ассаджоли. Они опередили свое время и потому столкнулись с сопротивлением, в особенности из-за того, что затеяли разговор о духовном, а духовное имело в ту пору негативные ассоциации с религией. Ныне, однако,

ощущается гораздо большая готовность исследовать новые возможности, и коучи должны поспевать также и за трансперсональной психологией. В этом издании я еще дальше углублюсь в сферу трансперсонального, но пусть коучи не думают, будто на этих страницах они найдут вообще все, что касается трансперсонального коучинга: я рекомендую пройти полноценный тренинг по трансперсональному коучингу, тем более что таких курсов становится все больше.

Будущее коучинга

Я завершаю четвертое издание главой о будущем коучинга, о его роли в преобразовании обучения и отношений на работе и о том общем социокультурном контексте, который в первую очередь и дал жизнь самому коучингу. Коучинг и его принципы – явление глобального масштаба, которое не принадлежит какой-либо одной эпохе. Коучинг послужит мостом в переходе от иерархии к личной ответственности, от автократии к подлинной демократии, от количественного потребления к качественному поддержанию уровня жизни. Эти перемены мы нынче наблюдаем во всех сферах жизни.

В этой книге я предпочитаю использовать местоимения мужского рода. Не потому, что я сексист (я выступаю за равноправие полов!), и не потому, что хочу избежать неуклюжих оборотов вроде «он или она» или «его или ее» (в действительности я хочу этого!). Дело в том, что именно мужчинам следует обратить особое внимание на то, чему я учу. И я, и мои коллеги отмечают, что проблемы коммуникации возникают у мужчин чаще. На всех наших тренингах по коучингу женщины с заметно большей легкостью усваивают философию коучинга. Он подходит им больше, чем мужчинам. И моим коучем является, конечно же, леди. Вероятно, с приходом большего количества женщин на руководящие посты

практика коучинга превратится в норму коммуникации для бизнеса. Я надеюсь на это и на то, что кому-нибудь из этих бизнесменов пригодятся изложенные в этой книге модели коучинга.

ПРАВИЛА РОСТА

Постижение духа коучинга, так же как и усвоение любого нового навыка, стиля, взгляния или веры, требует искреннего интереса, практики и времени, благодаря которым он укоренится в вашей жизни и даст максимально возможный эффект. Кому-то этот процесс дается легче, кому-то труднее. Если вы уже приняли коучинг в качестве своего личного стиля, я надеюсь, что с помощью этой книги вы подниметесь к новым высотам или же лучше осознаете то, что прежде исполняли интуитивно, а если до сих пор не обращали на коучинг внимания, то пусть эта книга поможет вам пересмотреть ваши взгляды на менеджмент, на результативность труда и на отношения между людьми и обеспечит достаточно подсказок, с которых вы сможете начать изучение и практику коучинга.

Среди методов коучинга невозможно выбрать один, наиболее правильный. Эта книга больше похожа на карту: в ней показаны различные маршруты, а вы сами решаете, как лучше добраться до цели. Исследовать территорию по пути придется самому, потому что ни одна карта не способна отразить все разнообразие ландшафта в отношениях между людьми. Именно это неисчерпаемое богатство ландшафта превращает коучинг и управление людьми в уникальное и глубоко личное искусство, с помощью которого вы украсите свое рабочее место и будете ценить свою работу и наслаждаться ею.

Во многих сферах, включая экономику и экологию, нам угрожает кризис. Традиционное линейное мышление не справляется с новыми непредсказуемыми ситу-

ациями. Необходим целостный системный подход, обусловленный индивидуальным развитием, переходом от прежней парадигмы страха к новой парадигме доверия, к пониманию того, что человечество становится лучше и в социальном, и духовном плане. Индивидуумы совершенствуются гораздо быстрее коллектива, если принимают решение заняться личным развитием. На фоне очевидных просчетов, которые допускают сегодня наши лидеры, начинаешь думать, что насильтственный курс индивидуального развития может оказаться для них совсем не вредным. Процесс коучинга способствует развитию человека на каждом этапе, поскольку эволюция всегда происходит изнутри, а не выучивается. И вообще, коучинг – не обучение, а создание условий, в которых человек сможет сам учиться и расти. Расти по правилам РОСТа³!

³ Аббревиатура РОСТ расшифровывается в главе 6. – *Прим. пер.*

Часть I

Принципы коучинга

1

Что такое коучинг?

Коучинг ориентируется на будущие возможности, а не на ошибки прошлого.

Согласно Оксфордскому словарю, глагол to coach означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Проку нам от этого мало, поскольку такие действия можно совершать разными способами, иные из которых не имеют ничего общего с коучингом. Слово «коучинг» же в равной степени подразумевает и действие, и способ его совершения. Результаты коучинга обеспечиваются главным образом отношениями взаимной поддержки между коучем и его подопечным, средствами и стилем их коммуникации. Подопечный получает информацию не от наставника, но, поощряемый коучем, находит ее в самом себе. Разумеется, при этом ставится цель повысить эффективность работы, но весь вопрос в том, как именно достигается эта цель.

СПОРТИВНЫЕ КОРНИ КОУЧИНГА

Понятие «коучинг» пришло из мира спорта. По той или иной причине мы говорим о «тренерах», т. е. коучах, по теннису, но о лыжных «инструкторах». Вообще-то и те и другие, на мой взгляд, по большей части инструкторы. За последние годы обучение теннису сделалось несколько менее догматичным и уже в меньшей степени ориентируется на технику, однако до коучинга ему еще расти и расти. Кое-что изменилось и в зимних видах спорта, однако больше в силу обстоятельств, чем по доброй воле:

сноубординг и схожие с ним удовольствия освоены молодыми людьми, которые учились всему новому сами просто потому, что взрослые представители традиционного спорта мало что могли им дать. Да и молодежь нынче сыта по горла взрослыми наставлениями и отлично умеет самостоятельно перенимать новые спортивные навыки. Освоить короткие лыжи для карвинга удается гораздо быстрее, так что лыжным школам приходится приспосабливать методику к клиентам, а не к своим устаревшим правилам.

ВНУТРЕННЯЯ ИГРА

Изъяны в обучении теннису, горным лыжам и гольфу разобрал еще два десятилетия назад гарвардский специалист по педагогике и знаток тенниса Тимоти Голви⁴, который бросил тренерским традициям вызов книгой «Теннис: Психология успешной игры» (The Inner Game of Tennis)⁵, а затем и «Внутренними лыжами» (The Inner Skiing) и «Внутренней игрой в гольф» (The Inner Game of Golf). Слово «внутренний» обозначает состояние самого игрока, или, согласно формулировке автора, «противника в голове, который гораздо опаснее соперника по ту сторону». Это состояние знакомо каждому, у кого хоть однажды на корте начинало все валиться из рук. Голви утверждал, что если коуч поможет игроку устраниТЬ или хотя бы смягчить внутренние препятствия, то у подопечного проявится природная способность учиться и добиваться эффективности и в технических советах тренера уже не будет особой надобности.

Коуч знает: внутренние препятствия зачастую создают более серьезную проблему, чем внешние.

⁴ W. Timothy Gallwey, в русской транскрипции также Гэллуэй.

⁵ Гэллуэй У.Т. Теннис: Психология успешной игры. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.

Когда книги Голви вышли в свет, мало кто из тренеров, инструкторов и профессиональных спортсменов всерьез отнесся к идеям автора (не говоря уж о том, чтобы попытаться применить его метод на практике), зато теннисисты-любители восприняли их с энтузиазмом, и вскоре эти книги сделались бестселлерами. Профессионалы почуяли угрозу своему существованию. Им казалось, Голви опрокидывает систему спортивной подготовки с ног на голову, подрывает их самоуважение, авторитет, приобретенные с немалым трудом принципы. Отчасти они были правы, но страх побудил их раздувать и преувеличивать опасность. Голви отнюдь не утверждал, будто тренеры и профессионалы больше не нужны в спорте, он лишь предлагал им сменить подход и таким образом достичь большей эффективности.

СУТЬ КОУЧИНГА

В действительности Голви нащупал самую суть коучинга. **Коучинг раскрывает потенциал человека и таким образом помогает ему достичь максимальной эффективности.** Коучинг – скорее помошь, чем обучение. Вспомните, как вы научились ходить. Разве мама давала вам подробные инструкции? Мы все от природы обладаем способностью и склонностью учиться, а инструктаж идет вразрез с этой склонностью. Идея не нова: то же самое две с лишним тысячи лет назад говорил Сократ, но его философия была утрачена в материалистической погоне за упрощением, обуявшей последние два столетия. Теперь маятник качнулся в обратную сторону, и если не метод Сократа во всей полноте, то по крайней мере коучинг пришел к нам на пару столетий!

Появление книг Голви совпало с формированием более оптимистических психологических моделей, нежели старый бихевиоризм, видевший в людях пустые сосуды, наполняемые всем, что в них вздумают влить. Новая

модель видит в нас желуди, в каждом из которых заложен (в потенциале) величественный и прекрасный дуб. Нам требуется питание, уход, поощрение, свет, к которому мы будем тянуться, но сущность дуба уже присутствует внутри.

Если мы принимаем эту модель (а с ней ныне спорят лишь некоторые стареющие консерваторы, у которых

и Земля плоская), приходится пересмотреть и то, как мы учимся, и, главное, то, как мы учим. К сожалению, привычки искоренить нелегко, и старые методы все еще цепляются за жизнь, хотя все

вроде бы убедились в их недостаточной действенности.

Позвольте мне продолжить аналогию с желудем. Известно ли вам, что ростки дуба, проклонувшись из желудя в лесу, тут же выпускают один-единственный, с волос толщиной, стержневой корень, который должен дойти до водоносного слоя? Корень уходит порой в глубину более чем на метр, в то время как саженец еще не превышает в росте 30 см. Когда те же саженцы выращиваются в оранжерее, стержневой корень сворачивается на дне горшка, а когда саженец пересаживают наконец в почву, корень обрывают, и росток надолго останавливается в развитии, пока не отрастит другой корень взамен поврежденного. Мало кто готов тратить время и действовать аккуратнее, лишь бы сохранить стержневой корень, о назначении которого (а зачастую и о его существовании) большинство садоводов даже и не подозревают.

Мудрый садовник сначала осторожно развернет тонкий и нежный стержневой корень, найдет кончик и опустит его в глубокое отверстие, проделанное в земле металлическим стержнем. Не так уж много времени это займет, зато на раннем этапе саженцу будет обеспечено не только выживание, но и быстрый рост, он вырастет и выше, и сильнее, чем его принесенные в жертву

Порой труднее
отказаться от указаний,
чем научиться коучингу.

коммерции собратья. Мудрый глава компании, применяя коучинг, подражает доброму садовнику и с той же целью.

Представить всеобъемлющее доказательство эффективности коучинга было не так просто, поскольку мало кто полностью понимал и применял его методы, а большинство не желало отказываться от старых проверенных путей. Новому не давали времени привиться и принести плоды. Однако сегодня – в силу необходимости и благодаря прогрессу – такие понятия, как «участие сотрудников в принятии решений», «делегирование полномочий», «ответственность вышестоящих перед нижестоящими» и «коучинг», утвердились в языке бизнеса и иногда в деловой жизни как таковой.

ВНУТРЕННИЙ БИЗНЕС

Тим Голви был, возможно, первым, кто предложил – прежде всего в книге «Работа как внутренняя игра» (The Inner Game of Work)⁶ – простой, но емкий метод коучинга, применимый практически к любой ситуации. Много лет назад я разыскал Голви, стал его учеником, а затем основал компанию Inner Game в Британии. Мы создали небольшую команду коучей Inner Game. Сначала все проходили курс обучения у Голви, но впоследствии мы стали готовить их сами. Мы вели курсы по Внутреннему Теннису, устраивали выходные, посвященные Внутренним Лыжам, и помогли многим гольфистам добиться свободного замаха методами Внутреннего Гольфа. Вскоре наши по-допечные, спортсмены-любители, попросили применить те же методы для решения проблем в компаниях, где они работали. Мы откликнулись, и таким образом ныне все ведущие специалисты по бизнес-коучингу являются

⁶ Голви Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

либо непосредственными учениками Голви, либо испытали на себе заметное влияние его школы.

За годы практической работы в сфере бизнеса мы развили и систематизировали эти первоначальные методы, приспособили их к условиям и задачам сегодняшней деловой среды. Одни из нас специализировались на подготовке менеджеров-коучей, другие стали независимыми консультантами-коучами руководителей высокого ранга и бизнес-групп. Хотя коучи конкурируют друг с другом на рынке, в жизни они остаются друзьями и зачастую сотрудничают — уже это одно говорит в пользу нового метода. Тим Голви подчеркивал, что соперник по ту сторону сетки — твой друг, поскольку он заставляет тебя напрягаться и бегать. Его не стоит считать другом, если он подает мячик прямо тебе на ракетку, потому что в таком случае ты не научишься играть лучше, а разве не к этому мы стремимся в любой сфере деятельности?

Хотя и сам Тим Голви, и мои коллеги из Performance Consultants International, и многие другие бизнес-коучи охватывают отчасти и спорт, в целом методика спортивной подготовки мало изменилась и как минимум на десятилетие отстает от общепринятой нынче в бизнесе методики коучинга. Все потому, что термин «коучинг» мы ввели в бизнес четверть века тому назад, там он был новым и не тянул за собой наследие многовекового опыта. Мы предлагали новые понятия и не были вынуждены сражаться со старыми предрассудками, консервативными профессионалами, былыми методами подготовки.

Конечно, и в сфере бизнеса коучинг наталкивался на сопротивление, и до сих пор встречаются иной раз люди, сумевшие удивительным образом отстраниться от перемен или не замечать их. Коучинг пришел в бизнес всерьез и надолго, хотя сам термин может исчезнуть, когда связанные с ним представления, принципы, ценности и способ поведения сделаются всеобщей нормой.

МЕНТОРСТВО

Поскольку я дал определение слову «коучинг», мне, возможно, следует упомянуть «менторство» – еще одно слово, также вошедшее в деловую терминологию. Корни менторства лежат в греческой мифологии: знаменитый Одиссей, отправляясь на Троянскую войну, поручил управление домом и воспитание малолетнего Телемаха своему другу Ментору. «Поведай ему все, что знаешь сам», – попросил Одиссей, тем самым невольно указав возможности и границы менторства.

Майк Спреклен был коучем и ментором знаменитой пары гребцов – чемпионов Энди Холмса и Стива Редгриффа. «Я научил их всему, что знал в технике, и не понимал, куда идти дальше, – сказал Спреклен по окончании курса Performance Coaching много лет назад. – Но теперь перед нами открываются новые возможности, потому что парни интуитивно чувствуют то, чего я даже не вижу». Он нашел новый путь к усовершенствованию своих спортсменов: работать, отталкиваясь от их, а не собственного опыта и восприятия. Хороший коучинг и хорошее менторство могут и должны вести подопечного за пределы знаний коуча или ментора.

Сейчас кое-кто стал употреблять термин «ментор» как синоним термина «коуч». Вот, к примеру, отрывок из книги Дэвида Клаттербака «Ментор нужен каждому» (Everyone Needs a Mentor):

При всем разнообразии определений слова «менторство» (и множестве его синонимов – от «коучинга» до «психологической поддержки») все специалисты и популяризаторы, по-видимому, сходятся в том, что оно происходит от более древней концепции ученичества: старший, более опытный, передает младшему свои знания и на- выки выполнения определенной задачи.

Боюсь, мне придется возразить. Суть коучинга не в том, чтобы старший и более опытный передал кому-то свои знания. Для коучинга требуется навык коучинга, а не знания в конкретной профессиональной области – в этом и заключается его сила.

ПОТЕНЦИАЛ

Эффективность любого рода наставничества – будь то коучинг, советы, консультации, подсказка или мен-торство – зависит от нашей веры в человеческий по-тенциал. Выражения «скрытый потенциал», «добраться полной отдачи» предполагают, что в каждом человеке скрыты способности, которые надо высвободить. Если начальник или коуч убеждены, что их подопечные не имеют никаких других способностей сверх уже из-вестных, они и не помогут им раскрыть свой потенциал и усовершенствоваться. **Нужно смотреть не на достиг-нутые результаты, а на потенциал.** Вот чем плохи дей-ствующие системы оценки. Человек оказывается залож-ником графы «Выработка», по которой о нем судит его босс да и он сам: изменить то, как работник выглядит в глазах начальника и собственных глазах, очень трудно.

Чтобы добиться максимума, нужно верить, что мак-симум еще не достигнут, что в человеке есть скрытый резерв. Но как узнать, сколько его там, и как его извлечь? Я верю в человеческий потенциал не потому, что его су-ществование было научно доказано, а просто потому, что за годы профессиональной спортивной карьеры я не раз вынужденно обнаруживал в себе резервы, о ко-торых и не подозревал. Тогда же я наблюдал, как люди в кризисных ситуациях далеко превосходят и свои, и чужие ожидания. Обычные люди вроде вас и меня совершают чудеса. Например, у родителей появляются сверхъестественные силы, когда они спасают своего ре-бенка. Значит, способности у нас есть, а кризис служит

катализатором. Но разве кризис — единственный катализатор? И как долго мы можем поддерживать свою деятельность на таком сверхуровне? По крайней мере часть потенциала удается без потрясений выявить с помощью коучинга и поддержать эффективность на определенном уровне, пусть и не на уровне супергероя, но гораздо выше, чем мы смели надеяться.

ЭКСПЕРИМЕНТ

Множество экспериментов в области педагогики демонстрируют, как влияет на успех вера наставника в способности ученика. Самый простой вариант: учителю сообщают, что такая-то группа учеников (на самом деле вполне обычных и средних) — кандидаты на стипендию или же, наоборот, отстающие, и предлагают провести в этой группе занятия по определенной программе.

Затем проводятся тесты, результаты которых всегда с неизбежностью отражают представления учителя о своих учениках, хотя эти представления и неверны. Точно так же и успехи подчиненных находятся в прямой зависимости от того, насколько менеджеры верят в их способности.

Допустим, Фред считает, что его потенциал ограничен, и чувствует себя уверенно только в установленных границах своих возможностей, где успешно справляется с делом. Эти рамки — его панцирь. Фреду доверяют только те задания, которые вмещаются в эти рамки-панцирь. Босс дает ему некое задание А, поскольку уверен, что Фред с ним справится, и тот справляется. Но начальник никогда не даст Фреду задание Б, считая его непосильным для Фреда. Он видит лишь результаты, но не способности Фреда. Задание Б он дает более опытной Джейн (что и понятно, и разумно), как бы подтверждая пределы возможностей Фреда, и панцирь становится крепче и толще. Нужно бы поступать наоборот: помогать

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)