

# Содержание

---

Предисловие .....	7
<b>Глава 1.</b> Зачем руководителю быть коучем? .....	13
<b>Глава 2.</b> Что такое бизнес-коучинг? .....	27
<b>Глава 3.</b> Чем заниматься с подопечными: сбор информации и создание рабочих гипотез .....	55
<b>Глава 4.</b> Диалог: согласование целей и плана действий .....	77
<b>Глава 5.</b> Коучинг в действии .....	95
<b>Глава 6.</b> Здесь и сейчас: ситуационный коучинг .....	117
<b>Глава 7.</b> Что делает руководителя эффективным коучем? .....	133
<b>Глава 8.</b> Нужен ли мне персональный бизнес-коуч? .....	165
<b>Глава 9.</b> Что дальше? .....	181
Приложение 1. Результаты оценки 360° по ролевой модели эффективного руководителя .....	187
Приложение 2. Как развить руководителей: некоторые рекомендации .....	197
Интересная литература .....	203
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 познакомиться 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.

**Б**изнес-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 помогло. 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 самостоятельными 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 эффективно взаимодействовать, 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 дерзайте, вариант беспроигрышный.

# ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-КОУЧИНГ?

## Основные идеи

- ❑ Бизнес-коучинг — это диалог между специалистом и сотрудником компании, целью которого является повышение результативности последнего, развитие специальных навыков или изменение его мотивации.
- ❑ Коучинг — одна из наиболее динамично развивающихся отраслей управленческого консультирования в мире, его популярность растет как в странах с развитой рыночной экономикой, так и в развивающемся мире.
- ❑ Универсальными принципами бизнес-коучинга являются: способность коуча к совершенствованию, ответственность коуча за результат, а коуча — за процесс, концентрация на коуче, доверие.
- ❑ Процесс бизнес-коучинга включает в себя несколько этапов: контрактинг, сбор данных и формирование гипотез, постановка целей и выработка плана действий, активный коучинг, оценка.
- ❑ В коучинге существуют несколько основных методологических подходов: психодинамический, бихевиористский, когнитивная психология, личностный, системный.
- ❑ Эффективные коучи обладают набором специальных атрибутов, представляющих собой определенное сочетание навыков и ценностных установок.

## **Бизнес-коучинг в мире**

Коучинг существует с незапамятных времен, он появился в тот самый момент, когда одному человеку пришло в голову, что он может помочь другому стать *лучше*. В Древней Греции профессиональные коучи за большие деньги готовили атлетов к Олимпийским играм. Во второй половине XX века профессиональный коучинг пришел из спорта в бизнес. Сначала единицы, затем сотни, а сегодня сотни тысяч руководителей во всем мире пользуются услугами специализирующихся в этой области консультантов. Если двадцать лет назад работать с коучем считалось экстравагантным, десять лет назад — модным, то сегодня это стандартная практика высшего руководителя, так же, как работа со стратегическими, маркетинговыми или финансовыми консультантами и аудиторам.

Существует много версий того, что такое бизнес-коучинг. Вот несколько наиболее часто повторяющихся определений.

*Процесс, способствующий научению и развитию руководителя и тем самым повышающий его результативность (Парслоэ).*

*Раскрепощение потенциала сотрудника для максимизации его результативности (Витмор).*

*Относительно краткосрочная интервенция специалиста, целью которой является повышение результативности или развитие конкретного навыка (Клатербак).*

*Серия разговоров между клиентом и консультантом (Старр).*

*Искусство предоставления помощи в повышении результативности, научении и развитии других (Дауни).*

*Коуч — это партнер, помогающий занятому своим развитием сотруднику достигать целей, решать проблемы, осваивать новые навыки и развиваться (Каплан).*

*Процесс системного сотрудничества, сфокусированный на нахождении решений для конкретных проблем (Грант).*

Отсутствие единого определения говорит скорее о комплексном характере коучинга, который трудно точно описать простой емкой фразой, чем об отсутствии единого взгляда на него. Перечислим наиболее важные признаки бизнес-коучинга.

- Коучинг состоит из серии диалогов между консультантом (коучем) и его клиентом (коучи). Коучинг предполагает предоставление обратной связи коучи о его сильных и слабых сторонах, стиле, достижениях и проблемах и т. п. Коучинг предполагает, что коучи знает себя и может расширить это знание.
- Коучинг занимается конкретными, связанными с профессиональной деятельностью клиента вопросами.
- Коучинг является недирективной формой развития, т. е. коуч не дает коучи инструкций, а помогает ему самому найти решения.
- Коучинг направлен на повышение результативности, развитие навыков и усиления мотивации.
- Коучинг предполагает, что коучи является психически здоровым и не требует врачебной помощи.
- Коучинговая программа имеет ограниченный временной срок.

Сегодня коучинг является одной из наиболее быстро растущих отраслей управленческого консультирования. По данным Международной федерации коучей (IFC), сегодня в мире работает более 40 000 бизнес-коучей, которые совместно генерируют более \$1,5 млрд выручки. Дневные ставки коучей в развитых странах колеблются от \$1000 до \$30 000 в день. Коучами становятся люди с разным опытом и образованием, наиболее часто среди них встречаются бывшие руководители, клинические и организационные психологи, специалисты по организационному развитию, спортивные тренеры. Подавляющее большинство из них получили специальное образование, хотя формальных степеней в этой области пока не существует. Не существует и единой системы аккредитации или сертификации

бизнес-коучей, хотя в США и в Западной Европе есть достаточно много организаций, пытающихся объединить бизнес-коучей и установить единые стандарты для этой профессии.

Проведенное Американской ассоциацией менеджмента (АМА) в 2008 году исследование коучинговой практики в деловом мире позволяет сделать некоторые важные выводы о современном состоянии бизнес-коучинга и основных тенденциях в его развитии. Согласно этому исследованию, коучинг становится неотъемлемым элементом управленческих систем современных крупных организаций. Более половины участвовавших в опросе организаций заявили о том, что постоянно пользуются коучинговыми программами, причем две трети из них утверждают, что пользуются коучингом больше, чем раньше. Более половины компаний, не имеющих таких программ, намереваются внедрить их в ближайшем будущем. США является сегодня основным центром бизнес-коучинга как с точки зрения количества практикующих специалистов, так и с точки зрения использования их услуг. Однако другие регионы мира, и прежде всего Европа и Азия, догоняют мирового лидера, коучинговая индустрия там растет значительно быстрее.

Чем точнее определены цели, тем выше результативность коучинга. Наиболее часто к нему прибегают для повышения индивидуальной результативности руководителей различных уровней (87% опрошенных компаний), развития лидерского потенциала и подготовки преемников для занятия руководящих должностей (82%), повышения результативности всей организации или ее подразделения (61%), развития специальных навыков и компетенций (60%). Коучинг используется и для повышения мотивации сотрудников, и для повышения результативности командной работы, и для решения возникающих на рабочем месте проблем, и для помощи отстающим сотрудникам, и для снижения текучести кадров.

Основной группой получающих коучинговую помощь являются сотрудники с лидерским потенциалом, так называемые hi-pos (60% компаний). На втором месте с незначительным отрывом находятся высшие руководители (42%), на третьем — проблемные сотрудники (37%). Компании занимаются коучингом также

с экспатами, руководителями первого уровня, специалистами и даже рядовыми сотрудниками, однако в куда более скромных масштабах.

Для бизнес-коучинга привлекают как внешних, так и внутренних специалистов. Большинство контрактов заключаются на срок от 3 до 6 месяцев. Внешние коучи работают в основном с высшими руководителями, в меньшей степени с менеджерами среднего звена и практически не работают с руководителями первого уровня и простыми сотрудниками. Внутренние коучи в равной степени занимаются с менеджерами, руководителями первого звена и сотрудниками, в меньшей степени — с высшим руководством. Традиционно выбор топ-менеджерами внешних специалистов объясняется высокой степенью конфиденциальности, я же склонен видеть ее в особенности психологии «большого» руководителя, которому трудно «раздеваться» перед подчиненными. Интересно, что по результатам опроса корреляция успеха коучинговой программы и использования внешнего консультанта очень высока для всех групп сотрудников, в то время как для внутренних коучей она существенна только для низших уровней иерархии — руководителей первого звена и рядовых сотрудников. Авторы исследования объясняют это тем, что внутренним коучам сложно давать жесткую обратную связь руководителям более высокого уровня. Я бы добавил еще две причины — невысокий статус внутренних коучей в организации и недостаточные навыки, поскольку многие занимаются коучингом в дополнение к основной профессии.

Подавляющее большинство компаний пытаются оценивать эффективность своих коучинговых программ с помощью как количественных, так и качественных показателей, хотя и признают существование серьезных проблем в этом вопросе. Обзор установил наличие устойчивой корреляции между наличием системы оценки эффективности и результативностью коучинга. Наиболее популярными показателями являются результаты периодической индивидуальной оценки деятельности сотрудника (аттестация), изменения в индивидуальной результативности, удовлетворенность коучи результатами программы и оценка по методу 360°. Реже используются такие показатели, как фи-

нансовые результаты (прибыль, выручка и возврат на капитал), изменение текучести персонала, результативность подчиненных и их лояльность компании. Наибольшую корреляцию с повышением результатов бизнеса имеет использование финансовых показателей, однако многие участники опроса признали, что такое не всегда возможно.

Коучинг ассоциируется у участников исследования с улучшением результатов бизнеса. Существует позитивная корреляция между наличием коучинговых программ и развитием отдельных управленческих компетенций и повышением результативности всей организации. Безусловно, корреляция не означает наличия причинно-следственной связи, однако исследования коучинговых программ в отдельных организациях продемонстрировали положительное влияние коучинга на развитие конкретных навыков, повышение мотивации и улучшение результатов бизнеса.

По мнению участников опроса, у бизнес-коучинга большое будущее. В следующие десять лет потребность в нем возрастет во всем мире вместе с потребностью в более быстром и эффективном развитии руководителей высшего и среднего звена. Увеличится число профессиональных коучей, компаний, оказывающих коучинговые услуги, специализированных программ подготовки. Возрастет профессионализм, качество услуг, точность оценки эффективности коучинга. Вместе с тем ожидается определенная консолидация коучинговой отрасли, особенно в странах с развитой экономикой, появление более жестких отраслевых стандартов, усиление специализации коучей и коучинговых компаний по следующим принципам: отраслевому (развитие руководителей в энергетической, телекоммуникационной, банковской и т. д. сферах), функциональному (работа с линейными руководителями, финансистами, юристами), предметному (развитие лидерства, развитие навыков управления сложными сотрудниками или навыков управления организационными переменами) и др. Заметно увеличится роль внутреннего коучинга, осуществляемого штатными сотрудниками компании. В этом процессе все активнее будут участвовать руководители высшего и среднего звена — причем не только

как клиенты, но и как коучи. Об этом, собственно, мы и поговорим в следующих главах этой книги.

## **Цели, принципы и инструменты бизнес-коучинга**

В своем первоначальном смысле английское слово *coaching* означает транспортировать кого-то, перемещать из одного места в другое. Этот перевод хорошо передает основную суть бизнес-коучинга — достижение заданных **изменений** в человеке. Это могут быть изменения в уровне развития какого-то конкретного навыка, повышение мотивации, изменение личной бизнес-парадигмы и т. д. Как мы видели в предыдущем разделе, цели коучинга достаточно многообразны, однако их объединяет элемент трансформации, изменений в человеке. То же самое можно сказать о формате бизнес-коучинга, который может основываться на различной методологии и принимать разнообразные формы, однако в основе которого всегда лежит **разговор**. За последние десятилетия сложилось разделяемое всеми практиками коучинга представление о том, каким должен быть этот разговор и на его основе были сформулированы так называемые принципы коучинга,

**Коучи способны к совершенствованию.** Это основополагающий принцип коучинга — коуч начинает работать со своим подопечным только тогда, когда они оба верят в возможность прогресса — повышения результативности, развития навыков, изменения мотивации. Если в ходе работы коуч изменяет свою оценку (например, ему казалось, что совместными усилиями они смогут преодолеть разрушительную тенденцию своего подопечного — генерального директора принимать решения за своих подчиненных, однако через несколько сессий коуч увидел, что эта цель недостижима, поскольку подопечный не воспринимает обратную связь, нервничает при разговоре о своем стиле управления, отказывается экспериментировать с новыми для него формами поведения на рабочем месте), ему следует прекратить занятия. Как мы уже говорили, коучинг — это прежде всего отношения, и если одна из сторон теряет веру в по-

ложительный результат, отношения становятся фальшивыми. Продолжающий работу, но не верящий в успех, коуч лишается важнейшей составляющей результативности всяких отношений — честности по отношению к партнеру. Коучи рано или поздно почувствует это, каким бы опытным и технически вооруженным не был его наставник.

Эффективный коуч очень серьезно подходит к оценке способностей будущего подопечного к развитию и постановке целей программы. Если он понимает, что цели не могут быть достигнуты, то предлагает скорректировать их, а в случае невозможности прерывает коучинговый контракт. К сожалению, не у всех хватает решительности всегда следовать этому принципу, мне приходилось видеть, как не верящие в успех коучи работали с не верящими в успех клиентами. Вне зависимости от того, что лежало в основе решения продолжить контракт — алчность, стратегические соображения высшего порядка или нежелание обидеть клиента, — зрелище было жалким, не говоря уже о результатах.

Вышесказанное полностью относится и к коучи — если он не верит в свою способность измениться, ему не следует начинать коучинговую программу. Я вспоминаю одного молодого способного менеджера, которого часто упрекали в доминировании и авторитарности и которому предложили поработать с персональным бизнес-коучем. По окончании трехмесячной программы руководитель с гордостью сообщил, что, как он и предполагал, она провалилась, хотя он добросовестно посещал все сессии и соблюдал договоренности. Этот человек не был готов к коучингу, поэтому даже хорошо организованная работа оказалась бесполезной. В этой связи хочется сформулировать второй принцип коучинга.

**Коучи несет ответственность за результат коучинга и выбор конкретных действий, а коуч — за процесс.** Целью коучинга является определенная трансформация человека, достижение изменений в его поведении, мышлении, мотивации. Естественно, ответственность за такую трансформацию может лежать только на нем, внешние контрагенты (коуч, руководитель, директор по персоналу, коллеги) могут способствовать

изменениям, но не могут принять на себя ответственность за их результаты. Вместе с тем коуч, являющийся носителем профессиональной экспертизы, несет ответственность перед возникающим «партнерством по изменению коучи» за то, чтобы построить коучинговый процесс таким образом, чтобы он оказался результативным для данного конкретного клиента.

Принцип ответственности коучи за результаты очень важен, поскольку ответственность предполагает возможность влияния, контроля и изменения, она делает его хозяином положения. Так получается, только когда коучи сознательно принимает цели программы, «пропускает их через себя» — производя объективную оценку своих навыков, приоритетов, возможностей, желаний. Коуч должен сделать так, чтобы эта оценка действительно имела место, поскольку реальная ответственность приходит только в результате такого самоанализа. При этом коуч должен научить своего подопечного разделять готовность принимать на себя вину за неудачу («я не справился», «из-за моей несобранности мы не добились результата»), которая является одним из механизмов психологической защиты от неприятных событий, и реальную ответственность («я добьюсь результата несмотря на сегодняшнюю неудачу»), которая обеспечивает положительный итог программы.

Принимая на себя ответственность за результаты, коучи более серьезно и основательно подходит к выбору методов развития, который в конечном счете остается за ним. Коуч помогает своему клиенту найти ведущие к совершенствованию пути с помощью вопросов, обратной связи, примеров и других инструментов, проанализировать сопутствующие им риски, оценить вероятность успеха, однако окончательный выбор клиент делает сам. Эффективный коуч умеет управлять естественным для человека желанием найти «совершенное решение» и в отличие от стратегического консультанта получает истинное удовлетворение не тогда, когда клиент в восторге восклицает: «Вы нашли прекрасный ответ!», а когда он может сказать клиенту: «Вы нашли прекрасное решение!». Бизнес-коуч — не мудрец, который делится своим опытом и раздает правильные советы нуждающимся в них менее зрелым менеджерам, а процессный

консультант, который обладает навыками выстраивания отношений, позволяющих клиенту самому находить решения.

**Коучинг концентрируется на одном человеке — коучи.** Хотя коучинг — это разговор двух равноправных партнеров, их роли асимметричны. Предметом разговора является коучи — его мысли, чувства, проблемы, его рабочая среда, подчиненные, руководители, коллеги. Коуч добровольно принимает на себя роль инструмента, который помогает клиенту лучше узнать себя, свою среду, своих контрагентов, сформулировать цели развития, найти инструменты для их достижения. Эффективный коуч присутствует в диалоге ровно настолько, насколько это необходимо для коучи.

Такая предельно простая в описании структура отношений требует значительных усилий со стороны коуча. Он должен постоянно управлять собственным эго, воздерживаться от естественного для каждого человека желания привнести в диалог собственные мысли и чувства, поговорить о себе, своих проблемах и переживаниях. При этом коучинг предоставляет множество возможностей для смещения фокуса — коучи имеют тенденцию задавать прямые вопросы: «А вы были в подобной ситуации?», «А что вы чувствовали, когда вам приходилось увольнять людей?», «А что бы вы сделали на моем месте?». Опытные коучи находят баланс между сохранением фокуса на коучи и поддержанием человеческого, а не механического разговора, они демонстрируют свою эмоциональную включенность («я живой человек»), но при этом не позволяют собственному «я» затмевать личность клиента. На последний из приведенных выше вопросов-ловушек они отвечают: «Я бы тоже испытывал высокое напряжение и постарался бы прежде всего успокоиться, чтобы не принимать решения в возбужденном состоянии. Затем я бы подумал о действительных причинах, которые подталкивают меня к продаже этого актива, и попытался бы оценить, насколько они совпадают с моей стратегией. Так что давайте успокоимся, вы не против?» вместо «Я бы согласился с предложением продать этот актив, но потребовал бы изменения графика платежей».

Коуч искренне поддерживает своего клиента на протяжении всей программы, и когда он внутренне одобряет его действия,