

## СОДЕРЖАНИЕ

Что вы узнаете.....	7
Введение. Почему именно коучинг? <i>Эд Батиста</i> .....	9

### Часть I

#### Подготовка к коучингу сотрудников

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

### Часть II

#### Коучинг сотрудников

Глава 4. Проведение коучинг-сессии <i>Эми Джен Су</i> .....	53
Глава 5. Сопровождение после коучинг-сессии <i>Пэм Крулец, Нина Боуман</i> .....	65
Глава 6. Обратная связь, которая врежется в память <i>Эд Батиста</i> .....	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 совершал.

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 ученые 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. Высококвалифицированные 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 приносите 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, понуждал 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 увидела положение дел в более широкой перспективе и сосредоточилась на стратегических вопросах, что положительно повлияло на весь бизнес. А мой клиент обнаружил, что его работа фактически стала продуктивнее — притом что времени в офисе он стал проводить меньше. Когда он продал компанию и отошел от руководящей роли, то был уверен: управленческая команда приспособится к новым условиям без затруднений, а само дело будет процветать и дальше.

Вот что возможно, когда вы становитесь коучем для своих сотрудников. Вот почему это стоит вашего времени. И именно поэтому вы найдете настоящее руководство неоценимым дополнением к бизнес-литературе о лидерстве.

---

**Эд Батиста** — коуч по работе с топ-менеджерами и преподаватель в Стэнфордской школе бизнеса. На своем сайте [www.edbatista.com](http://www.edbatista.com) он регулярно выкладывает статьи о коучинге и профессиональном развитии, а в настоящее время пишет книгу о самокоучинге для издательства 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**



# 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, *негибкое мышление*, как называет такую установку психолог из Стэнфордского университета Кэррол 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](http://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 управленцев, 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 вступать 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 примиряетесь 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».) Обсуждайте действия, которые сбивают вас с толку или удивляют, особенно те, что не соответствуют целям, о которых говорит сам работник.



## ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

**Будьте внимательны.** Всецело погрузитесь в беседу и создайте доверительную атмосферу. Смотрите в глаза собеседнику, но не делайте это агрессивно. Ваша поза должна быть открытой (не сутультесь, 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 невербальным 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 путеводаителя 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
<i>Директивный</i> подход	Предоставление ответов	Вы объясняете новому сотруднику, в чем заключается бизнес-стратегия компании
Коучинг	Поощрение независимости	Вы позволяете сотруднику обучаться прямо на рабочем месте, пусть это и чревато ошибками
<i>Поддерживающий</i> 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

вы посвятите коучингу, тем более отточенными будут ваши навыки. Но начните с расспрашивания, а не разъяснений. Задавайте вопросы о намерениях других людей, о собственной предвзятости, о месте работников в общей картине. И сопротивляйтесь искушению объяснять, как *вы* подходите к делу. Подсказывайте, а не читайте лекции, и вы добьетесь того, что сотрудники будут сами находить решения проблем и добиваться большего, а также достигнут более устойчивого прогресса в реализации своих целей в области развития.

---

**Кэндис Франковелджа** — коуч, занимает пост управляющего портфельными инвестициями и работает старшим преподавателем в Центре творческого лидерства.

# Создайте условия для развития\*

**Эдвард Хэллоуэлл**

*От редактора:* Прежде чем приступить к коучингу, создайте условия, которые позволят добиться успеха. Убедитесь, что сотрудники занимаются именно тем делом, которое соответствует целям коучинга, что они увлечены работой и в хороших отношениях друг с другом, что они восприимчивы и способны овладеть нужными навыками и справиться с поставленными задачами. Взяв на вооружение основные принципы нейронауки, вы сможете разобраться с каждым из этих вопросов и помочь подчиненным достичь максимальной продуктивности.

Человеческий мозг чрезвычайно *пластичен*: всю нашу жизнь он растет и приспосабливается к окружающей среде.

---

\* Взято из: *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (product #9238), by Edward M. Hallowell, MD, Harvard Business Review Press, 2011.

Отсюда вывод: вы никогда не утратите способность меняться, и то же самое можно сказать о ваших сотрудниках. Мы привыкли думать, что мозг человека может изменяться и развиваться только в детстве и юности. Но сейчас мы знаем, что и у взрослых происходит то же самое. Каждый из нас может стать и умнее, и проницательнее, и счастливее. Грустная прописная истина, гласящая, что люди не меняются, с научной точки зрения неверна.

Мы также открыли для себя, каковы те многочисленные факторы, которые заставляют мозг меняться. Так, например, вызов, стоящий перед человеком в профессиональной области, становится причиной роста мозга, похожего во многом на рост мышц. Но если вы зададите человеку задачу, с которой он не в состоянии справиться, ничего хорошего в этом для мозга нет. Если в кого-то вселить уверенность в собственных силах, то и действия его станут результативнее. А в атмосфере постоянного страха мозг отключается, что снижает продуктивность.

Так что же сказать вон о том парне, который постоянно не справляется со своими задачами? Если подойти к делу правильно, он выучится так, что будет работать выше всяких похвал, и этот прогресс может продолжаться десятилетиями. И вы как руководитель в силах ему в этом помочь.

## **Достижение максимальной продуктивности**

Опираясь на знание о пластичности мозга, я наметил практический план достижения максимальной продуктивности. Под максимальной продуктивностью



я понимаю не тот случай, когда человек берется за всякую задачу и хватается за любую возможность. Если люди пытаются сделать больше, чем способны, они терпят неудачу. Я же сейчас говорю об устойчиво высоком уровне мастерства, со временем лишь повышающемся, при решении конкретной задачи или нескольких задач.

Как к этому прийти? Вот пять шагов достижения максимальной продуктивности, которым сотрудники будут следовать при вашей поддержке и под вашим руководством.

### **Шаг 1. Выбор**

Прежде чем сотрудники сделают хоть что-нибудь, важно определиться, что они *должны* сделать. Помогите им достичь максимальной продуктивности, подбирая те задачи: 1) с которыми они справляются хорошо, 2) которые им нравятся, 3) которые приносят пользу проекту или организации. Пересечение этих трех элементов создает волшебное поле, в котором и возникает устойчивое мастерство.

Первый шаг определяет собой все, что будет после, хотя зачастую ему не уделяется должного внимания. Миллионы людей не достигают успеха только потому, что взялись не за свое дело и никогда его не оставляют. Крайне важно, чтобы вы достаточно хорошо знали сотрудников, чтобы помочь им найти свое место в организации.

Представьте Мэри Энн, сотрудницу службы по работе с клиентами в большой финансовой компании. После пяти лет телефонных разговоров с клиентами не было таких проблем, с которыми она не столкнулась бы и которые не могла бы решить. Несмотря на это, ей было некомфортно на своем месте. Она нервничала,

когда клиенты раздражались, и ей страшно было отвечать на звонки. В итоге времени на разговоры у нее уходило несколько больше, чем требовалось, очередь обращений растягивалась, а значит, сама Мэри Энн обслуживала меньше клиентов, чем могла бы. Их отзывы на ее работу были не так уж и плохи, но восторгов не было. Все выглядело так, будто ей недостает энтузиазма, а работает она без души.

Как-то вечером, общаясь с ней во время неформальной встречи сотрудников, руководитель выяснил, что каждые выходные Мэри Энн занимается инструктажем добровольцев в местной благотворительной службе. Ей очень нравилось это занятие, и она с нетерпением ожидала, когда настанет время к нему приступить. А больше всего ей было по душе помогать начинающим добровольцам развивать свои умения.

На следующий день руководитель Мэри Энн назначил ее на другую должность. Вместо того чтобы сидеть на телефоне, она теперь стала отвечать за инструктаж новых сотрудников службы по работе с клиентами. И тут Мэри Энн буквально расцвела! По дороге в офис ее охватывало радостное возбуждение, ее переполняли новые идеи, как проводить инструктаж и сделать работу службы продуктивнее. Более молодые сотрудники начали смотреть на нее с уважением. Количество звонков, на которые отвечала служба, стремительно выросло, а отзывы клиентов улучшились.

При участии руководителя Мэри Энн нашла свое место в организации. Она стала заниматься тем, что ей приносило удовлетворение, что требовало применения тех ее навыков, которые выделяли ее из общего числа работников. Ее вклад в общее дело стал более

весомым. И все это позволило ей достичь максимальной продуктивности.

Вам стоит последовать примеру руководителя Мэри Энн и присмотреться к явным признакам работы, сделанной абы как. Вы поймете, что сотрудник не на своем месте, если работа у него не вызывает восторгов или он постоянно на что-то жалуется. Конечно, такие сигналы не говорят о том, что работник глуповат или род деятельности его отупляет. Они говорят лишь о том, что этот человек решает не те задачи.

Изучайте, в чем сильны ваши подчиненные и каковы их интересы. Это даст вам возможность задействовать их с наибольшей пользой для них же самих (и для вас). Как это сделать? Используя самый мощный инструмент оценки из когда-либо придуманных — беседу с глазу на глаз.

Меня удивляет, как мало руководителей пользуются этим приемом. Клиенты часто говорят: «Меня никто никогда не спрашивал, что мне нравится делать и что я делаю лучше всего». Они также говорят, что по собственному желанию этими сведениями не делятся, поскольку не хотят нарушать статус-кво. И хотя я постоянно подталкиваю их говорить в любом случае — это в интересах всех, — проще, если руководители берут инициативу в свои руки.

Структурированное интервью поможет вам узнать сильные стороны и увлечения подчиненных (загляните в конец этой главы). Попросите каждого взять несколько дней на размышление над ответами, а затем записать их. После этого в очной беседе обсудите ответы.

Когда вы говорите с глазу на глаз, возникает понимание и доверие. Вы сможете задать уточняющие

вопросы и подарите подчиненным прекрасное — а в некоторых компаниях и очень редкое — чувство, что они услышаны. Одно только это повысит их мотивацию и продуктивность.

## **Шаг 2. Связь**

Люди, чувствующие связь с другими, увлеченные решением своих задач, приверженные миссии организации, превосходно работают. Они лояльны, им нравится вносить свой вклад в общее дело, они даже готовы идти на жертвы, дабы сохранить ощущение единения. Будучи руководителем, вы можете способствовать этому, создавая обстановку, в которой каждому будет легко оставаться собой и налаживать отношения с другими. Тем самым вы воодушевите сотрудников на свершения, о которых они и помыслить не могли.

Современные рабочие места часто ведут к *отсутствию связи*: люди эмоционально одиноки, изолированы, истощены, тревожатся, полны страхов и не понимают, как они попали в такое положение и что с этим делать. Часто они перегружены или слишком напряжены, чтобы свободно общаться и налаживать связи. Такой род разъединенности приводит к снижению продуктивности намного быстрее, чем что-либо еще.

Одна из самых серьезных причин отсутствия единства заключается в страхе. Люди боятся неодобрения, слабых результатов, критики, выглядеть по-дурацки, покидать зону комфорта или выставять других в невыгодном для них свете. Какими бы ни были основания для страха, если он есть, люди не показывают всего, на что способны.

Наука о мозге тут снова предлагает нам объяснение. По мере того, как страх становится все сильнее,

доминирующую роль в мозге берут на себя такие области, как миндалевидное тело, гипоталамус, голубое пятно. Деятельность префронтальной коры — придумывание новых идей или различение оттенков серого — приостанавливается, поскольку мозг должен переключить все свое внимание на попавшую в поле зрения опасность. Если бы на вас прыгнул саблезубый тигр, это было бы оправданно. В этот момент вы вряд ли захотите заняться обдумыванием новых идей и различать оттенки серого. Вы захотите унести ноги или убить тигра. Но если на работе у вас саблезубый начальник, а в более общем смысле — культура страха, вы проявите такую же реакцию. Чрезмерный страх нейробиологически делает максимальную продуктивность невозможной.

Поэтому в первую очередь вы должны создавать условия для возникновения между сотрудниками хороших связей и подавлять страх.

Людям свойственно создавать связи с другими. Когда, например, мы видим страдающего человека, наши зеркальные нейроны формируют воображаемую версию подобных страданий в нас самих. Этот механизм служит биологической основой эмпатии, и он присущ нам всем.

Почему же тогда столь много людей никак не могут создать связи с другими? Мы слишком заняты. Мы мало проводим времени вместе, лицом к лицу. Мы слишком привязаны к своим электронным устройствам, а поэтому и не возникает доверия, необходимого для открытости. И все же вы можете помочь своим сотрудникам совладать с этими силами. Попробуйте взять на вооружение следующие приемы:

1. **Обращайте внимание на своих подчиненных, выражайте им признательность.** Каждый чувствует себя хорошо в этом случае и плохо — если его не замечают. Не нужно вести задушевные беседы с человеком, чтобы поддерживать с ним связь. Обычные «Привет!» или улыбка способны сотворить чудо. Однако если вы проходите мимо человека, будто он пустое место, — а так случается *постоянно*, — вы связь разрываете, уж будьте уверены.
2. **Позвольте сотрудникам иметь свои маленькие слабости и особенности характера.** Поощряйте подчиненных быть теми, кто они есть. Все мы немного странные. Когда вы, будучи руководителем, сами так делаете, вы позволяете это и другим.
3. **Поощряйте живое общение.** В коллективе договоритесь между собой не посылать друг другу электронные письма, не решив для начала, не лучше ли будет обсудить дело в личной беседе или по телефону. И никогда не пользуйтесь электронной почтой, чтобы решить эмоционально нагруженные вопросы. Такие простые изменения перезагрузят системы внимания человека. Подчиненные будут меньше отвлекаться и реже заглядывать в почтовый ящик или мессенджер. Они натренируют свой мозг подождать с этим, пока не будет сделана более важная работа. А кроме того, у них скорее возникнет желание обсуждать вопросы в личном общении, и это послужит упрочению связей.
4. **Приветствуйте перерывы.** Если вы видите, что работники начинают испытывать стресс,

призовите их прекратить делать то, что они делают. Даже простое переключение на что-то иное может помочь. Многие случаи, когда «связь прерывается», — ссоры, споры и так далее, — прямое следствие стресса.

5. **Предлагайте перекусить.** Пища выступает символом заботы. Сделайте запас фруктов, орехов и бутылок с минеральной водой.
6. **Приветствуйте спонтанное общение.** Запланированные мероприятия хороши, однако они зачастую представляют из себя командную игру и свободы в них немного. А импровизированные встречи — совместный обед, посиделки в кафе неподалеку от офиса, спортивные игры после работы — служат большей сплоченности коллектива.

### **Шаг 3. Игра**

Не многие руководители осознают важность *игры* для достижения максимальной продуктивности. Под игрой я понимаю *любую деятельность, предполагающую работу воображения*. Определенная таким образом, она представляет собой самую продвинутую и продуктивную деятельность, какой может заняться мозг. Когда сотрудники выглядят скучающими и апатичными, обычно это происходит потому, что они не занимаются творческим решением проблем.

Признавая ценность игры и побуждая к ней, вы можете изменить работу сотрудников. Вот несколько способов побудить людей сделать прыжок от смешного к исключительному: