

Коучинг

- ★ СОСТАВЬТЕ ПРОГРАММУ ЭФФЕКТИВНОГО ТРЕНИНГА
- ★ РЕАЛИЗУЙТЕ СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ В КОУЧИНГЕ
- ★ ДОБЕЙТЕСЬ ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ ТРЕНИРОВОК

Дж. К. Сمارт

НЕВА  **ЭКОНОМИКС**

НА ПУТИ К УСПЕХУ

КОУЧИНГ

JK Smart

REAL COACHING AND FEEDBACK
How to help people
improve their performance



Дж. К. Смарт

КОУЧИНГ

Санкт-Петербург
Издательский Дом «Нева»
2004

УДК 330.8
ББК 88.4
С50

Права на издание получены по соглашению
с Pearson Education Limited

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.

Смарт Дж. К.

С50 Коучинг/ Пер. с англ., под ред. О. Б. Бетиной. —
СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. - 192 с.

ISBN 5-7654-3534-3

ISBN 0-273-66328-3 (англ.)

Сегодня никого не нужно убеждать в необходимости постоянного совершенствования, приобретения новых навыков и умений для успешного делового развития. Книга, которую вы держите в руках, посвящена самым современным методикам организации тренинга в коллективе. Она содержит конкретные рекомендации по работе с клиентами и анализу результатов, советы о том, как избежать наиболее характерных и часто встречающихся ошибок в процессе проведения тренингов и семинаров. Издание безусловно необходимо профессиональным тренерам, руководителям специализированных агентств, сотрудникам отделов кадров и менеджерам, которые стремятся наиболее эффективно использовать средства коучинга в своей работе.

УДК 330.8
ББК 88.4

ISBN 5-7654-3534-3
ISBN 0-273-66328-3 (англ.)

© Pearson Education Limited, 2003
© Перевод с английского
В. В. Первушина, 2003
© Издательский Дом «Нева», 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе.....7

ВВЕДЕНИЕ В НАСТОЯЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....8

1. Признания менеджера, слишком много работавшего_10

2. Ключ к достижению лучших результатов в вашей деятельности.....18

3. Если все так просто, как говорится в книгах, то почему же существует такое множество книг?.....24

ЧАСТЬ 1. ОСМЫСЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕПРАВИЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА.....30

4. Почему я не могу просто отправить их на курс обучения?... 3 2

5. Почему обратная связь и коучинг не действуют?.....41

6. Почему, даже когда коучинг действует, он не улучшает результаты?.....47

7. Почему работа с людскими слабостями такая тяжелая? ... 52

8. Почему попытка улучшить результаты работы попадает в тупик?.....56.

9. Почему, даже когда я все делаю правильно, дела не идут?.. 62

ЧАСТЬ 2. ПРАВИЛЬНЫЙ КОУЧИНГ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ ... 68

10. Почему вы уверены, что ваш коучинг будет работать? ... 70

11. Как вы избегаете ловушки «фокусирования на способностях» и выстраиваете ваш процесс вокруг «человеческого фактора»?.....79

12. Как проверить правильность распределения ответственности?.....90

13. Как вы выбираете область, в которой можно улучшить исполнение?.....99

14. Как вы предоставляете обратную связь и приходите к общему пониманию проблем?.....105

15. Как вы помогаете им создавать возможность для развития?.....116

16. Как вы добиваетесь того, что они учатся, и используете то, чему они научились?.....123

**ЧАСТЬ 3. ПОНЯТЬ, КОГДА ТРЕБУЕТСЯ ПОМОЩЬ
ВО ВРЕМЯ КОУЧИНГА.....133**

- 17. Когда они не знают о том, как должно выглядеть компетентное исполнение?.....134
- 18. Когда им недостает способности к самоанализу?_139
- 19. Когда они судят, вместо того чтобы анализировать?_145
- 20. Когда препятствующиеубеждения сдерживают их?.....151
- 21. Когда им необходимы мотивация, воодушевление и признательность?.....156
- 22. Когда они неучатся на собственном опыте?__162

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....167

Приложение 1. На пути к способу управления для новой эры.....171

Приложение 2. От сил и слабостей — к характеристикам.... 190

ОБ АВТОРЕ

Посвящается Сэнди, которая поднимает мне настроение и заботится о моей душе.

Особая благодарность Даррену Хэйзу и Savage Garden за саундтрек к моей работе над книгой.

Биография Карен Сمارт состоит из индивидуального и организационного развития. В отличие от других людей, работающих в ее области, Карен видит себя в первую очередь и прежде всего линейным руководителем. В последние годы она работала главным образом над тем, чтобы помочь менеджерам управлять: разрабатывая и предлагая все — от развития индивидуальных способностей и программ повышения квалификации руководящих кадров до проектирования управленческих систем и организации масштабных культурных изменений. Помимо управления своей командой Карен обучала старших менеджеров и упрощала работу с распределением функций, решением проблем и управлением конфликтами. Хотя у нее имеются две ученые степени и в ряде областей она проводила обширные исследования, в конечном итоге Карен чувствует, что многое узнала о менеджменте из своего опыта управленческой деятельности, сопряженной с чрезмерными нагрузками, недооценкой и недостаточностью полномочий, которыми наделяли ее бюрократы. Из этого опыта и вдохновения (которое дал ей человек, по ее словам, «привнесший букву 'Джей' в Дж. К. Сمارт (*Smart*), а также много сообразительности (*smart*)»), родилась философия *настоящего* менеджмента для *настоящих*, людей.

ВВЕДЕНИЕ В НАСТОЯЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Добро пожаловать в *реальный* мир

Говорите ли вы, читая большинство книг по менеджменту: «Если бы все было так просто в реальном мире!»? Настоящий менеджмент — ответ для каждого менеджера, который знает, что главное — извлекать все самое лучшее из того, что имеешь, в реальном мире организаций, которые требуют все больше, а взамен предлагают все меньше. Настоящий менеджмент предназначен для настоящих менеджеров, которые думают, что книги, нами прочитанные, должно быть, написаны людьми из другого мира, и ошибочно представляют нас супергероями. Мы знаем, что могли бы разработать лучший способ управления, если бы только нам удалось спрыгнуть с беговой дорожки и найти для этого время.

Повествование о вещах, какие они есть на самом деле

А что если кто-нибудь все перечитал, все перепробовал, выяснил, почему в реальности некоторые вещи не срабатывают, нашел способ управления, который справляется с трудностями реального мира (вместо того чтобы притвориться, будто все просто), а затем отвлекся на некоторое время от менеджмента, чтобы обо всем рассказать вам? А что если этот кто-то не гуру, не академик и не консультант, а всего лишь обычный заработавшийся менеджер, который знает, против чего выступают руководящие работники, и не пытается осуждать, или

читать наставления, или заставлять людей быть такими, какими они не являются? А что если этот самый менеджер осознал, что идея «одного размера, который подходит всем», не работает, и предложил вам способ, в котором он совмещает свое осмысление с вашим опытом, — чтобы вы могли стать таким менеджером, каким намеревались?

Настоящий менеджмент:

- показывает, что ваш опыт имеет значение, объясняя, почему)', когда мы делаем вещи в соответствии с книгой, они не срабатывают;
- опирается на здоровое понимание человеческой природы, которая серьезно вас заботит, и начинает с предположения, что ваши действия в настоящий момент имеют смысл для ситуации, в которой вы находитесь;
- помогает вам превращать ваш прошлый опыт в ключ, открывающий путь к наилучшим результатам управленческой деятельности.



**ПРИЗНАНИЯ МЕНЕДЖЕРА,
СЛИШКОМ МНОГО РАБОТАВШЕГО**

**НА ПУТИ К НОВОМУ СПОСОБУ УПРАВЛЕНИЯ
В РЕАЛЬНОМ МИРЕ**

Я устала от чрезмерных нагрузок на работе, а вы?

Я не гуру менеджмента. Я переутомившийся менеджер, уставший от того, что слишком много работаю. Я люблю свою работу и выкладываюсь на 100 процентов... я толкаю свою команду... мы достигаем результатов... я выкладываюсь на 110 процентов... я сильнее нажимаю на свою команду... мы достигаем еще больших результатов... мне дают еще больше заданий... следует ли мне продолжать? Исследователи стресса говорят, что паша автоматическая реакция на чрезмерные нагрузки выражается в том, что мы продолжаем делать то, чем занимались, но прикладываем больше усилий и работаем дольше. Психологи говорят, что чистой воды безумие делать одно и то же снова и снова, и ожидать разных результатов. Так что, как говорят в Америке: «Вы — тот, кто занимается сенокосом!»

Должен существовать лучший способ работы

Психологи также говорят, что если вы хотите получить иной результат, вы должны что-то делать по-другому. С момента начала моей карьеры менеджера я видела (и сама этим грешила) жалкий способ обращения менеджеров со своим персоналом (и наоборот), и меня начала сильно огорчать утвердившаяся «мудрость» в управлении людьми. Я начала верить, что должен быть лучший способ.

Убеждения — это мысли, которые мы используем, чтобы управлять нашими решениями и действиями.

Мы склонны об этом забывать и рассматриваем их как неопровержимые факты. В любом виде деятельности на первом месте оказывается убеждение. Мы находим ему подтверждения в собственном опыте, который свидетельствует в пользу наших убеждений. Когда у нас появляется убеждение в чем-либо, мы не подвергаем его сомнению до тех пор, пока нас не принуждает к этому наш опыт.

Людам не следует оставлять свою голову за дверью или становиться роботами, когда они приступают к работе. Им не следует бежать еще быстрее, чтобы оставаться на месте. В последние годы я наблюдала, как люди страдают от стрессов, и видела программы управления стрессом, которые предлагаются в качестве лечения. Все время я думала, что, должно быть, мы попали в большую беду, раз уж начинаем *управлять* стрессом, вместо того чтобы уничтожить его на корню. Я знала, что должен быть способ избавиться от стресса, который порождается различиями между тем, кто мы вне работы, и тем, кем мы вынуждены становиться на работе. **Должен быть способ управления, который не причиняет вреда душам людей, вовлеченных в процесс.** Просто я не знала, в чем состоит этот способ.

Потом я встретила кое-кого, кто изменил мой образ мышления о людях, мотивировал меня найти новый способ управления, вдохновил меня на то, чтобы выделить время и написать эту серию книг, в надежде, что я смогу сделать для других то же самое, что он сделал для меня.

Выбираясь из клетки традиционного управленческого мышления

Я начинала как менеджер-практикант, участвуя в программе развития, рассчитанной на один год. В то время меня

поразил практикуемый людьми способ управления, и с тех пор я стала изучать менеджмент, а также работать менеджером. Я преувеличиваю (но, к сожалению, лишь немного), когда говорю о том, что к моменту принятия мной решения об обязательном существовании лучшего способа я перечитала и перепробовала почти все, что было опубликовано о менеджменте. Понятно, что раз уж мне хотелось найти ответы, я должна была поискать их в новых местах. Поскольку я никогда ничего не делаю наполовину, я искала в областях, близких менеджменту (в неврологии, психологии и психотерапии — чтобы узнать, как работает мозг, почему мы совершаем те или иные действия, как справляться с эмоциями и влиянием ограничений на наше поведение), а также в областях, далеких от менеджмента: везде, от айкидо до дзен-буддизма, в садоводстве и гомеопатии (если мы как менеджеры не выращиваем что-нибудь, то мы это лечим, не так ли?). И, конечно, я признаю, что прочитала почти все, что может предложить движение самопомощи, отсеивая бессмысленное от разумного.

В поисках того, что имеет смысл

Являясь в течение нескольких лет менеджером, сконцентрированным на задачах и работающим на организации в «инициативном» режиме, могу вас уверить в том, что я скептически отношусь к «очередной новой идее» и решению, основанному на том, что «один размер подходит всем», поэтому меня не смог подкупить ни один набор убеждений. Вместо этого я занималась коллекционированием и применением идей, которые приобретали значение в моем собственном опыте. «Маленькое предложение — большая идея», поэтому позвольте мне снова это повторить. Я исследовала самые разнообразные области, и всегда, когда у меня появлялось ощущение, что «это очевид-

но», я применяла идею к моему способу управления и использовала свой опыт, чтобы узнать, работает она или нет.

Метод проб и ошибок — так мы учимся, используя собственный опыт: пытаемся сделать что-нибудь, обнаруживаем, что оно не работает, и меняем наш подход до тех пор, пока не находим то, что работает. Чаще всего мы делаем вывод о том, что работает и что не работает, на основе получаемой нами обратной связи.

Я хочу, чтобы вам было проще, чем мне

С моей стороны было бы лицемерием сначала говорить вам, что я скептически отношусь к людям, которые продают вам «единственный правильный способ», а затем самой пытаться делать то же самое. Поэтому я так не поступаю. Я делюсь тем, чему я научилась, чтобы избавить вас от необходимости проводить те же самые исследования, которыми я занималась. Но я не могу полностью выполнить за вас всю работу — мы должны сделать ее вместе.

Равные партнеры или «нет» сделке

Девяносто пять процентов того, чему мы учимся, приходит к нам из опыта, и только пять процентов — из книг, обучения и т. д., причем эти пять процентов усваиваются лишь тогда, когда они отражают наш собственный опыт, вызывая воспоминания о событиях прошлого.

У нас имеется огромный опыт, который мы не можем удержать в нашем **сознательном мышлении**, поэтому мы храним его в подсознании. Беда в том, что наше подсознание — это то, что находится вне сознания (глубже уровня нашей осведомленности),

поэтому мы не осознаем (не знаем), что оно там есть. Нам необходим спусковой механизм, чтобы вынести это на поверхность.

По-настоящему хорошая книга должна рассказывать вам о том, о чем вы уже знаете на интуитивном уровне, но еще не сформулировали на уровне сознания.

Интуиция — это ощущение, которое говорит вам, что вы что-то знаете, но вы не знаете, как у вас это получается. Это означает, что вы используете информацию из подсознания, о чем ваше сознательное мышление и не догадывается.

То, что я вам говорю, будет работать только в том случае, если вы воспользуетесь моим осмыслением в качестве «спускового механизма» для вашего опыта и интуитивного (подсознательного) понимания, потому что только ваше понимание способно улучшить результаты вашей деятельности. Это «обучение в равном партнерстве»: я предоставляю спусковой механизм, а вы — опыт. Я не страдаю амбициями и не стремлюсь создавать из себя клонов. Я хочу, чтобы люди в своей управленческой деятельности руководствовались таким способом, который для них работает, который подходит их уникальной комбинации осмысления и опыта. Впрочем, я надеюсь, что мои слова не покажутся вам лишенными здравого смысла.

Здравый смысл (редкое явление в жизни) — это когда что-то является логичным (апеллирует к нашему сознательному мышлению) и одновременно интуитивным (апеллирует к нашему подсознательному мышлению), и у нас появляется ощущение, что «это очевидно». Когда наше сознание и подсознание не синхронны, возникает

Коучинг

чувство «неприятия», которое выражается в том, что что-то не так, но мы не знаем, почему.

Итак, по ходу чтения этой книги думайте о вашем опыте и смотрите, появляется ли у вас ощущение, что «это очевидно». Если да, то попробуйте применить мой подход, извлеките из него урок и адаптируйте его к вашим потребностям. Если у вас возникает чувство «неприятия», оспорьте то, что я говорю, придите к собственному умозаключению, проверьте его на практике, извлеките для себя урок и адаптируйте к вашим потребностям.

Начинайте оттуда, где люди

Наибольшая ошибка, совершаемая людьми при попытке помочь кому-нибудь продвинуться вперед, состоит в том, что они вместе со своим подопечным начинают с одного и того же места, а в реальной жизни подобное никогда не происходит. Я не хочу повторить такую ошибку с вами, поэтому на протяжении всей книги в затененных рамках я объясняю понятия и убеждения, которые подкрепляют мой подход к управленческой деятельности. В Приложении 1 рассматривается процесс моего становления менеджером в более широком контексте.


Давайте будем реалистами

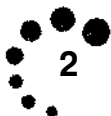
Если вы такие же, как большинство знакомых мне менеджеров, то у вас не будет времени для чтения увесистого тома (даже если бы у меня было время его написать), но в то же время вы не желаете, чтобы от вас отделялись сиюминутными ответами, которые работают лишь в книгах. Поэтому я сделала следующее (чтобы дать вам самое лучшее из обеих крайностей): изложила некоторые важней-

шие идеи, которые, надеюсь, будут соответствовать вашему опыту и иницируют процесс осмысления, в быстрой для чтения и интенсивной манере. Кроме того, в конце каждой главы приводятся перечисление ее ключевых идей и некоторые вопросы, над которыми нужно подумать.

Позвольте мне узнать, о чем вы думаете

Я действительно имею это в виду, когда говорю о равном партнерстве, так что если вы желаете поделиться своим опытом и мнением, или задать вопросы о чем-нибудь, изложенном в этой книге, я бы с удовольствием вас выслушала. Вы можете написать мне по электронной почте: JKSmartBooks@aol.com. Каждый год я беру несколько клиентов для коучинга по телефону, так что заинтересовавшиеся менеджеры, а также специалисты по развитию, которые желают посетить «программ» обучения равных партнеров» и получить лицензии для работы с данным материалом, могут связаться со мной.

- 
- Мы не можем продолжать делать то, чем всегда занимались, потому что это не работает и подвергает нас стрессу в течение всего процесса.
 - Люди, которые все еще навязывают утвердившуюся мудрость менеджмента, скучные и приземленные, — необходимо бросить им вызов, чтобы разработать подход, работающий в реальном мире.
 - Я не рассказываю вам то, о чем вам еще не известно: я лишь помогаю вам вывести ваше осмысление на поверхность, где вы сможете что-нибудь с ним сделать.
 - Оспорьте все, что говорю я, и извлеките только то, что придает вашему опыту смысл.



**КЛЮЧ К ДОСТИЖЕНИЮ
ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ
В ВАШЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ИССЛЕДУЙТЕ ВАШ ОПЫТ, А ЗАТЕМ НАЧНИТЕ
РАБОТАТЬ, ОТКАЗАВШИСЬ ОТ ВАШИХ
УБЕЖДЕНИЙ**

У нас уже есть все, что необходимо для достижения эффективности

Некоторые вещи мы предпочитаем и имеем к ним больше способностей, чем к другим (в результате того, что эти вещи являются предметами наших пристрастий). Развитие, в частности, человеческих способностей не сводится к обучению новым навыкам, а касается разблокирования существующих. Что препятствует нашему развитию? Наши убеждения, которые управляют тем, как мы используем наши данные. Недостаток веры в себя является единственным и наибольшим препятствием к достижению лучших результатов. Как только вы с этим разберетесь, все остальное встанет на свои места.

Но наши убеждения мешают нам использовать наши способности

Возможно, вы обладаете прекрасными коммуникационными навыками, но если вы верите, что напористость никогда ничего не решала, то, по всей вероятности, не сможете многого добиться в результате их использования. Поэтому как вы вообще узнаете, насколько они хороши? Вас когда-нибудь посещала мысль такого рода: «Жаль, что я не могу сделать этого, поскольку я недостаточно уверенный/яркий/спокойный и т. п.»? Какие компоненты способностей вы бы хотели иметь? Используйте ли вы их в любой деятельности и на любом отрезке вашей жизни?

Итак, составьте суждения о себе

В чем состоит ваша наиболее сильная сторона? Хорошо, в каких ситуациях она действительно помогает вам добиваться наилучших результатов работы? Теперь вспомните по крайней мере одну ситуацию, в которой она этому мешала. Возможно, это покажется вам сложным, но будьте упорны, потому что я гарантирую: хоть одна такая ситуация да найдется. Если вы в чем-то сомневаетесь, спросите коллегу, которому доверяете. А сейчас переименуйте силу в нейтральное слово или фразу, которая будет в равной степени применима как к ситуациям, в которых помогает, так и к ситуациям, в которых мешает. Когда вы это сделаете, попробуйте снова выполнить это же самое упражнение, но теперь применительно к вашей слабости. Внезапно наши силы и слабости перестанут существовать; вместо этого у нас появятся характеристики.

Характеристика — это фрагмент информации, отношение, поведение, способность или любое единовременное действие, которые вы привносите в выполнение вашей работы. Характеристика описывается в нейтральной форме, чтобы избежать подчеркивания силы или слабости. К примеру, я не ленива, просто я человек, который не любит попусту тратить энергию. Одна и та же характеристика может быть полезной или вредной, в зависимости от контекста, в котором она используется.

Необходимость найти убеждения, которые создают препятствия, и бросить им вызов

Вы довольны вашими результатами во всех сферах вашей жизни? Люди довольны качеством своей работы,

когда внешний мир гармонирует с их внутренней реальностью, и недовольны, когда этого не происходит.

Согласно моему определению, **здоровомыслие** — это когда мы отражаем мир таким, каким он нам является, а не такими какими мы желаем или фантазируем, чтоб он был.

Есть люди, которые счастливы или несчастливы по вполне разумным причинам (видят вещи такими, какими они являются, а не такими, какими желают, чтобы они были). Есть также люди, которые счастливы (но обманчиво) или несчастливы (являются жертвами) ввиду неразумных причин (они искажают то, что видят, чтобы добиться соответствия с их внутренней реальностью).

Наше **подсознание создает** для нас **опыт** (из событий), который усиливает наши убеждения о мире и людях в нем, при необходимости искажая картину так, что мы видим только то, что желаем увидеть. Но в то же время подсознание делает так, чтобы мы ощущали себя в здравом уме постоянно (даже когда все вокруг нас думают, что мы заблуждаемся), и оно искусно создает негативный опыт, когда хочет подтолкнуть нас к переоценке наших убеждений. А если мы не переоцениваем наши убеждения после того, как получаем негативный опыт, подсознание продолжает воссоздавать тот же самый опыт до тех пор, пока мы не сдадимся и не сделаем так, как оно хочет.

Эффективность — это когда люди счастливы по разумным причинам. Если вас не радуют реакция, которую вы получаете, и создаваемый вами опыт, у вас есть на выбор три варианта.


Коучинг

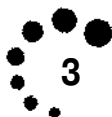
1. Продолжайте в том же духе, становясь жертвой в вашей собственной мелодраме, обвиняя обстоятельства или других людей и утягивая за собой всех нас.
2. Перестройте результаты таким образом, чтобы превратить их в позитивный опыт, которым вы довольны.

Перестраивание — это когда мы изменяем интерпретацию события, как правило, бросая вызов нашим убеждениям, которые поддерживают исходную интерпретацию. Мы это делаем, находя другие способы смотреть на вещи.

3. Предположите следующее: вы получили то, что хотели, и отследили убеждения, которые управляли вашим поведением. Если с вашими убеждениями все в порядке, вернитесь к варианту 2. Если нет, то произведите их переоценку и разработайте альтернативные подходы к изменению вашего поведения и достижению иных результатов.

Все мы знаем, как реализовать 1-й вариант, а как насчет остальных? Проще сказать, чем сделать? Да, если вы ассоциируете изменения лишь с изменением поведения, но я говорю об изменении убеждений — для него потребуются миллисекунды времени, но оно будет продолжаться всегда. При этом огромным плюсом является то, что **измененное убеждение инициирует изменения поведения в таких направлениях, которые не требуют огромной силы воли для поддержки**. Желаете попробовать? Читайте дальше...

- 
- У вас уже есть все необходимое: лишь ваши убеждения сдерживают вас.
 - Прекратите строго относиться к самому себе: самоосуждение и самокритичность никогда никому не помогли в процессе совершенствования.
 - Пройдите пробу на «кислую реакцию»: спросите себя, довольны ли вы достигаемыми результатами.
 - Если вы несчастливы, не сидите на своем месте; сделайте что-нибудь по этому поводу.



**ЕСЛИ ВСЕ ТАК ПРОСТО,
КАК ГОВОРИТСЯ В КНИГАХ,
ТО ПОЧЕМУ ЖЕ СУЩЕСТВУЕТ
ТАКОЕ МНОЖЕСТВО КНИГ?**

**СОПРОТИВЛЯЯСЬ ИСКУШЕНИЮ ИСКАТЬ
ПРОСТЫЕ ОТВЕТЫ В СЛОЖНОМ МИРЕ**

Это не моя вина, просто я так запрограммирован

Это же научный факт, мама! Желание получить простые ответы не превращает меня в лентяйку. Мозг устроен таким образом, чтобы выстраивать программы в нашем подсознании, поэтому мы делаем те или иные вещи не думая (на автопилоте, если вам так больше нравится), и у нас остается множество свободных мощностей, чтобы справиться с неожиданными ситуациями.

Мозг разрабатывает **программы** в нашем подсознании на основе нашего опыта. Когда он регистрирует неизвестное событие, то быстро (так быстро, что мы не успеваем осознать происходящее) ищет Подходящую уже существующую программу (**предварительную программу**, говоря коротко) для интерпретации события (подобно тому, как компьютер сравнивает отпечатки пальцев). Когда он регистрирует достаточно хорошее совпадение, он автоматически инициирует реакцию из предыдущего опыта.

Тренеры называют предварительные программы, которые хорошо нам помогают, «несознательной компетентностью».

В самом низу лестницы обучения находится **несознательная некомпетентность** (когда мы не представляем, что мы чего-то не знаем), затем идет **сознательная некомпетентность** (когда мы осознаем

необходимость чему-нибудь научиться), потом следует **сознательная компетентность** (когда мы овладеваем навыком, но при этом все еще должны постоянно концентрироваться). Эта стадия продолжается до тех пор, пока мы не сможем действовать без того, чтобы думать (**несознательная компетентность**). Классическим примером является вождение автомобиля.

Такой большой выбор и так мало времени

Проблема менеджера, который много работает, состоит в том, что единственный раз, когда я ощущаю на вкус все, что может предложить сегодняшний мир огромного разнообразия, имеет место тогда, когда я просматриваю воскресные газеты. Давайте взглянем правде в глаза: у кого из нас имеется достаточно времени, чтобы более внимательно останавливаться на чтении, когда в газете так много разделов? Мне нравилась эта строка в «If» («Если») Киплинга о заполнении незабвенной минуты 60-ю секундами бега в *нужном* направлении... до тех пор, пока я сама не была вынуждена пережить это! Игнорируя тот факт, что некоторые из сегодняшних приспособлений сбережения времени в действительности не делают того, что написано на их этикетках (я бы упомянула электронную почту, но не заставляйте меня с этого начинать, иначе мы застрянем здесь на весь день), возрастающие ожидания того, что мы намеревались сделать с сэкономленным временем, удивляют меня. Получается, будто мы не работаем изо всех сил для повышения качества наших взаимоотношений, тел, душ и стилей жизни, — и не забывайте о карьерах, потому что каким-то образом нам не удается воспользоваться всем тем, что предлагает нам жизнь в двадцать первом веке.

Разве удивительно, что нам как менеджерам нужны сиюминутные ответы на проблемы, существующие двадцатилетие? У кого в наши дни есть время возиться с персоналом, когда давление, вынуждающее добиваться больших результатов с незначительными ресурсами, сильнее, чем когда-либо? Неудивительно, что растет лицемерие. Например, во время недавнего курса обучения оценочной деятельности группа руководителей, которую оценивали, без проблем заявила, что для своей оценки хотела бы, чтобы вышестоящий менеджер выделил столько времени, сколько достаточно для выполнения хорошей работы. Но сами участники группы были слишком заняты, чтобы проделать то же самое для членов своих команд.

Покупатель — король, поэтому дайте ему то, чего он хочет

Менеджер по информационным технологиям (ИТ) попросил меня одобрить план по набору должностных лиц, связанных с ИТ, для ряда местных офисов по всей стране. Он хотел проводить процесс отбора в главном офисе компании, чтобы эксперты по ИТ интервьюировали, а затем отправляли успешных кандидатов к менеджерам на местах. Он хотел, чтобы новички обладали наилучшими способностями в сфере ИТ, но ему было известно, что менеджеры на местах были недостаточно грамотными в информационных технологиях для того, чтобы провести подобные проверки. Что-то было не так в его предложении (мое ощущение «неприятия»), поэтому я прощупала почву и выяснила следующее: он боялся, что менеджеры по ИТ не будут собственниками национальной стратегии ИТ, если у них не будет права голоса при назначении должностного лица по ИТ. В конечном итоге мы стали принимать людей на работу на местном уровне,

представитель по ИТ занимался составлением списка кандидатов, допущенных к последнему туру (для контроля качества), и задавал вопросы технического характера, а местный линейный руководитель принимал окончательное решение. Подобное решение давало менеджеру по ИТ все, что было ему необходимо, но было бы недоступно, если бы я просто предоставила ему то, чего он желал.

Многие организации верят в миф о том, что «покупатель — это король». Их примеру должны также следовать авторы книг о менеджменте, иначе быстрые решения, принятые на автопилоте, которые отражают концепцию «один размер подходит всем», не превалировали бы на книжных полках с литературой о менеджменте в вашем местном книжном магазине. Эти книги предлагают решения, которые только оскорбляют ваш интеллект, если вас не сбивают с толку требования вашей работы. Эти решения *на самом деле* оскорбляют ваш подсознательный интеллект, если, конечно, у вас есть время к нему прислушиваться. А когда вы *действительно* заглянете под внешнюю сторону несерьезных ответов, что вы увидите? Сложный мир, чрезмерно запутанный непонятным академизмом, или модный мир последних гуру менеджмента, которые думают, что вы можете решить все проблемы, применив опасный акроним¹.

Нам нужны *настоящие* ответы о методе, существующем в *реальном* мире

Настоящие менеджеры на целую милю ушли от стереотипного подхода, который рассматривает людей как константу, хотя они являются переменным фактором.

¹ Акроним (гр. akros - высокий + опута — имя) - выражение (слово), образованное от начальных букв, напр, НАТО. — *Прим. ред.*

Мы знаем, что люди зарабатывают деньги, давая нам то, что мы хотим, вне зависимости от того, нуждаемся мы в этом или нет, но в *реальном* мире важно то, что работает, а не то, что быстро. Нам необходимо найти способ удовлетворения нашей сознательной потребности в простых ответах с помощью подсознательной потребности в здравомыслящем подходе, который работает со сложной человеческой сущностью.

- Возможно, мы запрограммированы на получение простых ответов, но мы не должны поддаваться искушению.
- У нас имеется множество вариантов проведения нашего времени, так что есть смысл не тратить его на неправильное управление людьми.
- То, что мы желаем, не всегда является тем, что нам необходимо, поэтому мы думаем, прежде чем купить то, что нам предлагают.
- Да, мы хотим иметь простые ответы, но нам нужны ответы, которые работают, так что давайте не будем идти на сомнительный компромисс: давайте извлекать самое лучшее из обоих миров.

ЧАСТЬ I

ОСМЫСЛЕНИЕ ПРИЧИН НЕПРАВИЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОУЧИНГА

Понимание причинно-следственных связей

Будучи менеджером, чрезмерно много работающим, для меня втянуться в решение проблем на уровне симптомов гораздо проще, чем на уровне основной причины. Я получаю удовольствие от совершения решительных действий, поэтому мне трудно остановиться и приложить усилия, чтобы понять, почему что-то случилось не так, хотя знаю, что в итоге мое удовольствие будет длиться не дольше моего решения.

Долгое и тщательное рассмотрение нашего способа коучинга

Если вы человек моего типа, то вам не терпится поскорее перейти к разделу «как это сделать». Но помните: именно по этой причине мы действовали не в том направлении в прошлом, так что, Пожалуйста, потерпите вместе со мной, поскольку невозможно сделать что-либо правильно, пока сначала мы не поймем, что было неправильно. В данной манере быстрого чтения у меня про-

сто нет времени привести вам множество примеров и моих точек зрения, поэтому я буду досконально исследовать один большой пример. *Я* использовала комбинацию нескольких ситуаций из реальной жизни, так что могу осветить аспекты, которые подтверждают несостоятельность нашего подхода к коучингу.



ПОЧЕМУ Я НЕ МОГУ ПРОСТО ОТПРАВИТЬ ИХ НА КУРС ОБУЧЕНИЯ?

**КОУЧИНГ ПОЗВОЛЯЕТ ДОСТИЧЬ ТОГО,
ЧТО НЕ ПОД СИЛУ ТРАДИЦИОННОМУ
ОБУЧЕНИЮ**

Познакомьтесь с Дженни, которая отравляла мою жизнь

Дженни была отличным тренером команды, которой я когда-то управляла. Она обращалась с людьми так, что они чувствовали себя комфортно, а ее способности помогать всегда заслуживали одобрения участников курса. Я никогда не видела, чтобы она злилась или даже слегка раздражалась по той или иной причине. Дженни имела спокойную манеру разговора и любила долгие периоды раздумья, прежде чем приходила к решению (вы можете сказать, что я несколько продвинулась, потому что в то время я бы не стала использовать нейтральную характеристику, а просто назвала бы ее нерешительной). Все любили ее... за исключением меня (что, могу вам признаться, заставляло меня чувствовать себя плохим человеком). Я думала, что Дженни была бесхарактерной (теперь это честное отражение моей позиции в то время). Наверное, по этой причине я скорее замечала то, что у нее не получалось, чем то, что получалось.

За пределами учебного кабинета результаты ее работы характеризовались непоследовательностью. Она прекрасно преподносила свои сообщения в учебном кабинете и была активным коммуникатором, но, как только попадала на собрание, становилась робкой и смущалась, когда говорила (что случалось не часто). Она составляла прекрасные проспекты и учебные материалы, но ее отчеты представляли собой полную путаницу. А для женщины с Дипломом магистра, возможно, она была по-настоящему

глупа. Терпеть не могу людей, которые растрачивают свой талант. И, хотя Дженни хорошо выполняла работу тренера, она обладала способностями добиться большего, если бы навела порядок в своих действиях.

Если обучение — ответ, то в чем тогда вопрос?

Я подумывала о том, чтобы заняться с Дженни коучингом (как-никак я же проделывала это с другими членами команды), однако, если быть предельно честной, меня не приводила в восторг перспектива тесной работы с ней. Однако поскольку в ее деятельности имелись моменты, с которыми необходимо было разобраться, я решила начать с малого, а именно с ее составления отчетов. Через два месяца она должна была написать важный отчет, так что мое учебное вмешательство было своевременным.

(В то время как я это пишу, я наконец осознаю, что моя проблема с Дженни в значительной степени определялась проецированием на нее характеристики, наличие которой я отрицала в самой себе, — бесхарактерности. Я имею в виду следующее: если отправление Дженни на курс обучения вместо того, чтобы самой заняться с ней коучингом, не было бесхарактерным поступком с моей стороны, то что же это было?)

Мы проецируем, когда видим в других определенную «вещь» (мысль, убеждение, характеристику или что бы то ни было), которую имеем сами, но которую не замечаем в самих себе, а если бы и увидели, то она бы не пришлась нам по вкусу (поэтому мы и не замечаем). Наше подсознание хочет, чтобы мы были умственно здоровыми, что подразумевает признание каждой нашей составляющей, поэтому оно показывает нам эти фрагменты, а мы их отрицаем,

проецируя на других людей из числа тех, кто действует нам на нервы. Обычно у таких людей эта «вещь» присутствует в небольшом количестве, но достаточном для того, чтобы оправдать нашу реакцию. Один из лучших способов узнать о том, что вы проецируете, — это когда человек, который действует вам на нервы, не вызывает подобные чувства у других. Это когда вы знаете, что ваша реакция говорит больше о вас самих, чем о человеке, ее вызвавшем.

Чувствуя вину за то, что сняла с себя всякую ответственность, я выбрала самый лучший и дорогой курс составления отчетов, который только можно было найти. Он обошелся мне в сумму большую, чем доля в бюджете, выделенная на обучение Дженни, и стал причиной ее трехдневного отсутствия, что было для нас настоящей обузой, но это стоило того.

Дженни вернулась после курса, получив удовольствие от всего, что там происходило, и сообщила, что многому научилась, поэтому я решила позволить ей самой заниматься большим отчетом. Отчет должен был содержать предложения по стратегии делегирования полномочий. Несколько месяцев Дженни сотрудничала с различными группами акционеров, занимаясь разработкой предложений, которые включали масштабную программу обучения, проводимую на всех уровнях организации — от верхнего до нижнего. Когда через пару недель я увидела ее первый черновой экземпляр, я была вынуждена взглянуть правде в глаза — он был не лучше, чем все ее предыдущие отчеты. Обучение не стало ответом на проблему Дженни. Но в таком случае почему оно должно было им стать? Я не искала ответ на проблему Дженни, не так ли? Я искала ответ на мою проблему, связанную с нежеланием заниматься с ней коучингом.

Попытка развития останавливается вместе с менеджером

О Господи! Я только что применила ту самую неверную практику, за которую критиковала других менеджеров. Я послала Дженни на курсы и ожидала, что она возвратится «вылеченной». Я попыталась переложить мою управленческую ответственность за ее развитие на бедного несчастного тренера, который ничего не знал о результатах ее работы, поэтому был «неполноценным» еще до того, как приступил к делу. Мне стыдно было признаться в этом самой себе, поэтому я не собиралась признаваться никому другому: я менеджер, чья специализация состоит в развитии индивидов и организации. Ради всего святого! Предполагается, что я лучше знаю! И это действительно так, что, вероятно, является наихудшим допущением из всех.

Вы можете сделать это, а обучение поможет

Помните ли вы старую рекламу: «Ты можешь сделать это, мы можем помочь, одна калория, еще одна калория, Diet Pepsi может помочь»? А помните ли вы нижнюю часть экрана, где очень мелким шрифтом было написано: «Только как элемент контролируемой калорийной диеты»? Это напоминает мне обучение. Обучение, по крайней мере, высококачественное и сфокусированное, которое действительно вовлекает участника, способно помочь, но только как часть контролируемого процесса развития. На курсах обучения цель тренера состоит в том, чтобы направлять участников по циклу обучения, поэтому он:

к обычно начинает с того, что предлагает некоторую точку зрения. Хороший тренер не ограничится только лишь теоретическими знаниями и поделится с вами своим осмыслением (то, чему он научил-

ся, применив знания на опыте). Плохой тренер (иногда таковыми являются очень хорошие люди, которые думают, что хороши, так как верят в свою способность обучать в любой сфере, независимо от того, смогут ли они «реализовать» эту способность или нет) будет, подобно плохому актеру, только произносить свои реплики;

- проводит последующее обсуждение или мероприятие, нацеленное на то, чтобы помочь участникам бросить вызов существующей у них точке зрения и, надо надеяться, возразить любым убеждениям, создающим препятствия, или плохим привычкам, которые подрывают результаты деятельности;
- предоставляет возможность участникам посредством упражнений или ролевых игр попрактиковаться в том, что они изучили;
- стремится к тому, чтобы курс мог по праву стать «опытом»;

Опыт = событие + интерпретация

Лишь небольшое из того, что мы называем нашим опытом, состоит из вещей, которые происходят с нами (событий). Большой частью опыт сводится к тому, как мы интерпретируем (осмысляем) эти события.

- просит участника пересмотреть опыт посещения курсов и извлечь для себя урок — либо в конце занятия, либо по окончании курса.

В теории звучит прекрасно, но на практике этот опыт обучения не идеален, потому что:

- получается, что людей «кормят с ложечки», когда им преподносится чья-то готовая точка зрения, вместо того чтобы побуждать их прийти к соб-

ственному умозаключению; так, полученные знания не закрепляются, потому что не составляют единое целое с опытом и осмыслением учащихся;

- многие тренеры не справляются, когда им бросают вызов, а людям сложно перенять чью-либо точку зрения, если они не могут ее оспорить;
- ролевые игры могут быть забавными (если, конечно, они вам нравятся, но лично мне — нет), но остановитесь и подумайте, чему именно мы учимся. Мы учимся, как сделать что-либо в «безопасной» среде... что так же полезно, как результаты экзаменов, сообщающие о чем угодно, но только не о том, насколько успешно люди их сдали. **Работа отнюдь не безопасная среда... особенно если другой человек не был на тех же самых курсах, поэтому играет по другим правилам.**

Если формальное обучение должно способствовать улучшению результатов деятельности (а зачем же еще мы этим занимаемся?), то оно становится первой ступенькой более глобального процесса — именно здесь и появляется коучинг.

Слово для моих коллег, помешанных на контроле

Знали ли вы людей, которые возвращались с курсов, желая действовать по-другому, но вы отмахивались от них, потому что не знали, чему они научились, а сами вы остерегаетесь предоставлять возможности неконтролируемых изменений? С помощью коучинга вы в состоянии контролировать то, чему учатся люди и как они это применяют, поэтому можете быть уверены, что полученные ими знания соответствуют операционному контексту.

Операционный контекст включает все и всех в вашей организации или во внешней среде, что влияет на результаты деятельности. В первую очередь имеются в виду люди (покупатели, поставщики, коллеги, персонал и акционеры), ваша организационная культура и внешние факторы, оказывающие воздействие на вашу организацию.

Если я умею это делать, смогу ли я правильно провести коучинг?

Если я скажу самой себе, что знаю одно или два правила составления отчетов, то мне удастся провести с Дженни коучинг, не правда ли?

Лучший игрок не обязательно становится лучшим наставником, и наоборот

Я считаю, что в любой области (сюда я включаю и менеджмент) существует три типа экспертов.

1. *Инстинктивные игроки*, которые компетентны, но не знают, как это у них получается. Данная категория включает настоящих гениев, тех, которые действуют по наитию, а также тех, кто занимался нашей работой так долго, что может выполнять ее даже во сне. Тренеры называют таких людей несознательно компетентными. Но несознательно компетентные не становятся хорошими наставниками, потому что не могут анализировать свое исполнение, и, следовательно, не знают, что делает их компетентными. То же самое, возможно, относится к гениям, потому что если бы они попробовали стать наставниками,

то, скорее всего, обнаружили бы, что их «игра» провалилась.

2. *Игроки-аналитики*, которые компетентны, могут анализировать то, что делают, и объяснить это кому-нибудь другому. Если бы я могла проанализировать мое исполнение (найти способ перейти от несознательной компетентности к сознательной), то, по крайней мере, я могла бы сказать Дженни, в чем должно выражаться компетентное исполнение. Это не было бы коучингом, но стало бы шагом в правильном направлении.
3. *Игроки-наставники*, которые хорошо играют, но никогда не собираются взлететь на высший уровень (обычно им недостает важного компонента исполнения). Тем не менее они могут наблюдать за тем, как играют другие, и сказать, что не так в «игре» последних. И поскольку они могут анализировать хорошее исполнение с той же легкостью, как и плохое, они в состоянии помочь людям переключиться с одного на другое. Так, если я собиралась быть наставником, мне необходимо было проанализировать, как Дженни выполняет свою работу, а также мое собственное исполнение.

- **Обучение работает только как часть более укрупненного процесса коучинга.** Вы когда-нибудь отправляли людей на курсы, если знали, что вам самим следует позаниматься с ними коучингом?
- **Коучинг и игра — отдельные способности.** Чувствуете ли вы себя уверенно в роли наставника? Если нет, то что вы можете с этим сделать?



ПОЧЕМУ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОУЧИНГ НЕ ДЕЙСТВУЮТ?

**МИФЫ О «КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКЕ»
И ОБ «ОДНОМ РАЗМЕРЕ,
КОТОРЫЙ ПОДХОДИТ ВСЕМ»**

Коучинг не сводится к тому, чтобы только передавать нашу мудрость

Я поговорила с Дженни, и она согласилась на коучинг. Так мы провели сессию коучинга, во время которой я дала советы по поводу того, как лучше всего писать отчеты для нашей организации, то есть такие знания, предоставленные «своим» человеком, которые она бы не получила на курсах обучения. Мне показалось, что сессия прошла довольно хорошо (так или иначе, Дженни делала много заметок). Я предложила Дженни, чтобы она воспользовалась моими советами применительно к ее черновому отчету и показала его мне.

После моей попытки коучинга для меня было разочарованием обнаружить, что второй экземпляр оказался не лучше первого. Не создавалось впечатления, что дело сдвинулось с мертвой точки, не возникало чувства потока.

Иногда я сталкиваюсь с **проблемами потока**, когда читаю предварительные отчеты, но у меня есть простой метод, чтобы расставить вещи на свои места. Я закрываю все, кроме первого абзаца, который читаю, притворившись, что для меня эта тема новая. Затем я делаю паузу и смотрю, какие вопросы естественным образом возникают у меня. После этого я открываю второй абзац, чтобы посмотреть, отвечает ли он на вопросы или дает перекрестную ссылку на ответ. Если нет, я нахожу ответ и либо немедленно переношу его в другое место, либо

добавляю перекрестную ссылку. Потом я повторяю эту процедуру для каждого абзаца в оставшейся части отчета. После того как наловчишься, процесс уже не отнимает много времени и может действительно преобразить скучный или неубедительный текст.

Я многое рассказала Дженни. Я подчеркнула, как важно для нас сделать правильный отчет: предмет обсуждения вызывал сомнения и нам действительно было необходимо убедить подходящих людей поддержать наши предложения — ведь мы не собирались угождать всем и поэтому нам нужны были мощные союзники. На протяжении всего разговора Дженни вела себя очень тихо, а выражение ее лица вызывало у меня чувство, будто я пнула покалеченную собаку.

Конструктивная критика — это оксюморон*

Здесь я несколько сокращаю свое повествование, но могу вам поклясться: я занималась не только тем, что обижала Дженни, как описано выше. Понятное дело, я начала и закончила похвалой в адрес ее письменных навыков, которые проявлялись в составлении проспектов и учебных материалов (старая добрая техника бутерброда), но я признаюсь, нет смысла притворяться, будто я не критиковала ее работу.

Честно говоря, я не имею представления, почему **бутербродная техника обратной связи** вообще стала модной, ведь **эффект первой и последней очереди** противоречит ее цели. Этот эффект описывает,

* Оксюморон — сочетание противоположных по значению слов. — *Прим. пер.*

что происходит, когда нам дают для запоминания длинный, список наименований. Мы легче всего запоминаем первый (первая очередь) и последний (последняя очередь) пункты списка и склонны забывать куски из середины, которые в ситуации обратной связи являются тем самым фрагментом, который мы хотели бы оставить в памяти.

Дело в том, что, критикуя Дженни, я ставила ее в оборонительную позицию (в ее собственной бесхарактерной манере), в которой нет места обучению. Когда я думаю о так называемой конструктивной критике, которой пользовалась, меня не удивляет оборонительная позиция Дженни. Большинство людей, которые меня критиковали, рассматривали свое поведение как полезную обратную связь, но оно мне несколько не помогало. **А если что-то называть обратной связью, это не значит, что так оно и есть, и если к делу примешивается суждение, то это уже критика.**

Обратная связь сводится к наблюдениям,
а не к осуждению

Мне следовало обращаться с Дженни так же, как я обращалась с коллегами, составившими плохой отчет, которых я не имела права критиковать. Я задаю им вопросы, чтобы создать структуру для критики ими собственного отчета. Вопросы обычно такие.

- Чего мы надеемся добиться с помощью этого отчета?
- В чем состоят ключевые вопросы, на которые люди, читающие отчет, захотят получить ответы?
- Ведет ли отчет читателей по линии наших размышлений, чтобы они увидели не только, что мы хотим, но и из чего мы исходим?

После того как Дженни ушла, я долго и упорно думала, почему такая яркая личность, как она, которая могла составлять превосходные проспекты и учебные материалы, должна писать столь безнадежные отчеты. Что-то переключилось во мне, когда я это обдумывала, и я почувствовала истинное любопытство к неправильным способностям Дженни к письму. Оглядываясь назад, я начинаю думать, что именно это переключение спасло положение.

Я снова позвала Дженни и объяснила мое любопытство, но беседа зашла не туда, куда я рассчитывала. Дженни предоставила мне обратную связь о том, как я проводила коучинг, и она справилась с этим лучше, чем я.

Изучение различных способов обучения разных людей

Она была умна, должна вам сказать. Она вообще не стала прямо обсуждать мой коучинг. Она рассказала мне историю о своем наиболее удачном опыте освоения новой способности. Это было то, что люди из сферы образования называют «нарративным обсуждением».

Нарративные обсуждения — это те, в которых вы в основном предоставляете другому возможность рассказать вам всю историю о событии. Если собеседник сообщает вам о мелких деталях, нюансах, своих чувствах (передает весь колорит истории), вы можете узнать намного больше о произошедшем, чем если бы использовали подход «предоставьте мне только голые факты».

Оказалось, что Дженни любила тщательно обдумывать вещи и приходиться к выводам о том, как лучше всего

попробовать то, чему она научилась, и ей нравилось задавать вопросы, дабы убедиться, что изученное ею соответствовало остальным ее мыслям. Я уловила основную идею. Мой подход «расскажи и продай», который прекрасно работал в отношении других участников команды, не действовал применительно к Дженни.

Не бывает конструктивной критики. Как вы себя чувствуете, когда вас критикуют?

Обратная связь должна быть нейтральной, а не осуждающей. Будьте честны: вы обеспечиваете обратную связь или занимаетесь суждением (не важно, критикуете или хвалите)?

Каждый учится по-своему. Знаете ли вы, как учатся члены вашей команды?



**ПОЧЕМУ, ДАЖЕ КОГДА
КОУЧИНГ ДЕЙСТВУЕТ,
ОН НЕ УЛУЧШАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ?**

**НАЦЕЛИВАНИЕ НА ВЕРНУЮ ОБЛАСТЬ
И ОТКАЗ ОТ ВЫРАВНИВАНИЯ**

Решение неадекватной проблемы

Будучи человеком, который никогда не сдается, не перепробовав все возможное, я решила прекратить осуждать слабость Дженни и начать анализировать выполнение ею работы в целом. В этот раз я собиралась поискать вещи, которые портили обитую картину. Раз уж она могла составлять превосходные проспекты и учебные материалы, то проблема заключалась не в ее способностях к письму — должно быть, в отчетах она использовала некоторую особенность, которую не применяла при написании проспектов и учебных материалов.

Работа с, а не *над* Дженни

Дженни и я исследовали возможные объяснения различий в исполнении ею работы. Она сказала, что письмо ей удавалось, когда ее мышление было четким, и не удавалось, когда мысли были туманными. (Примерно в то время я начала жалеть, что не задала ей те вопросы об отчете, ведь я видела недостаток четкости мышления.)

Выявление симптомов, лежащих в основе главной причины

То, что говорила Дженни, объясняло, почему в одних ситуациях она писала хорошо, а в других — нет, однако не раскрывало, почему она умела настолько превосходно думать, что получила диплом магистра, но была не в состоя-

нии написать отчет по теме, которую знала как свои пять пальцев. Я начала упорствовать, анализируя этот вопрос, поэтому попросила Дженни подробнее рассказать мне о ее мыслительном процессе. Она довольно детально описала свой способ, который использовала, когда проводила курсы обучения, и было очевидно, что когда она приступала к написанию материалов и проспектов, она четко представляла, что хочет сказать. По ее словам, проспекты практически писались сами собой. Однако отчеты представляли собой нечто другое, и она чувствовала, что никогда не достигнет той же ясности в том, что делала. Создавалось впечатление, что большая проблема возникла намного раньше стадии написания. Она появлялась, когда Дженни сталкивалась с разделением различных точек зрения разных акционеров и обдумыванием предложений, которые бы удовлетворили всех.

Я разделяю акционеров на заинтересованную и влиятельную группу. Влиятельные группы могут препятствовать вам в достижении результатов. На заинтересованные группы оказывает влияние результат, но они в состоянии помешать вам в достижении целей. Вы не можете игнорировать потребности ни той, ни другой группы, а подобное разграничение помогает, когда вы управляете конфликтом интересов.

Вот тогда я начала понимать, что мышление, как и письмо, было симптомом, а проблема, вероятно, была связана с управлением конфликтом и конфронтацией. Дженни подтвердила, что ей не нравилось огорчать людей. В пределах ее комфортной зоны учебного кабинета, где любой конфликт был незначительным, в ее распоряжении имелось больше способов с ним справиться, ис-

пользуя подготовительные программы, которые она разрабатывала на протяжении многих лет, будучи тренером.

Ей помогало то, что она несла ответственность, поэтому имела «авторитет тренера» среди участников. С другой стороны, на собраниях она находилась вне зоны комфорта и была лишь частью команды, поэтому ее проблема, связанная с конфликтами, обострялась.

Как я внесла вклад в решение проблемы

Я знаю, что две вещи оказывают отрицательное влияние на результаты работы: характеристика исполнителя и воздействие неконтролируемых факторов, но для меня было испытанием осознать, что именно я оказалась тем фактором, который влиял на работу Дженни. Это было действительно так — ясно как день. Мой метод управления собраниями команды не выявлял в Дженни самое лучшее. Я стараюсь изо всех сил, когда мне бросают вызов, так что для меня нет ничего лучше, чем хорошие дебаты по тому или иному вопросу, и я побуждаю каждого высказываться и оспаривать точку зрения других. Но это было слишком оскорбительно и гнетуще для Дженни. Мы всегда сталкивались лицом к лицу, и хотя ни одна из нас не обозначила бы это как конфликт, Дженни чувствовала себя, как в зоне военных действий.

Решение о двойственном подходе

В свете этого нового понимания, разделяемого всеми, мы пришли к соглашению, что Дженни будет работать над своими способностями управлять конфликтом, а я буду работать над адаптацией команды, чтобы та помогала ей, так же, как и всем нам. Наконец ситуация стала улучшаться.

- **Важно выявить главную причину, лежащую в основе проблемы исполнения.** У вас когда-нибудь был опыт, подобный моему, когда вы работали в неверном направлении?
- **Менеджеры иногда являются тем фактором, влияющим на результаты работы, который уменьшает воздействие члена команды.** Если бы я спросила членов вашей команды о том, мешали ли вы когда-нибудь выполнению ими работы, что бы они ответили?
- **Работайте с, а не *над* людьми.** Обращаетесь ли вы с членами вашей команды как с равными партнерами в процессе их развития?



ПОЧЕМУ РАБОТА С ЛЮДСКИМИ СЛАБОСТЯМИ ТАКАЯ ТЯЖЕЛАЯ?

**ФОКУСИРОВАНИЕ НА СЛАБОСТЯХ ВМЕСТО
ТОГО, ЧТОБЫ ОПИРАТЬСЯ НА СИЛУ**

Попытка сделать борца из примиренца

К чести Дженни, там, где необходимо, она усердно работала, чтобы лучше уметь противостоять разногласиям и управлять конфликтами во всем диапазоне своей работы. Но что-то до сих пор было неправильно. Я только не могла точно определить, что именно: она ходила, как борец, даже разговаривала, как борец, но не являлась таковым.

Когда мы наблюдаем и слушаем, наше сознание выхватывает слова и наиболее явное поведение, а подсознание улавливает остальное. Поскольку наше подсознание замечает все подряд и оно сильнее, чем наше сознание, мы склонны формировать наши суждения исходя из того, как люди себя ведут, а не из того, что они говорят. Наше **подсознание предназначено для того, чтобы выявлять несоответствия**, о которых оно сообщает нам при помощи интуиции. Поскольку весь этот процесс происходит за пределами нашего уровня сознания, у нас часто возникает чувство недоверия к тому или иному человеку, но если мы это проанализируем, то обнаружим, что уловили несоответствие между его словами и поступками.

Все нагляднее вырисовывался следующий факт: чем усерднее Дженни старалась быть борцом, тем больший стресс это у нее вызывало. Со временем стресс стал оказывать прямой эффект на выполнение ею тех аспектов работы, которые раньше у нее хорошо получались. Выхо-

дило, что, пытаясь быть тем, кем она на самом деле не являлась, она нарушала слаженность в своей деятельности.

Использование сильных сторон для компенсации слабостей

Я вспомнила определение термина «помешательство», когда снова и снова пыталась проделать одно и то же и ожидала различных результатов, поэтому я решила попробовать нечто иное. Неприязнь Дженни к конфронтации, должно быть, развила в ней сильные способности к упрощению и примиренчеству, поэтому, возможно, мы могли бы использовать их в качестве компенсации.

Мы вместе работали над тем, чтобы выявить направления, где она могла бы воссоздавать ситуации, которые в обычной обстановке сочла бы конфронтационными. К примеру, мы опирались на то, что ранее она дала мне негативную обратную связь, поэтому могла бы использовать ее в отношении своего персонала. Мы разработали способы управления конфликтом, в которых вместо фокусирования на компромиссах (я никогда не говорю слова «компромисс», не связав его со словом «жалкий»), которые никого не устраивали, Дженни будет напрягать свои хорошенькие мозги, чтобы породить реальные согласования, удовлетворяющие всех. Дженни воспользовалась этими идеями и была довольна результатами. По ее словам, это оказалось проще, чем прямая конфронтация, хотя она не чувствовала, что пошла на компромисс по поводу результатов.

Работа с людьми, такими, какие они есть на самом деле, а не какими мы бы хотели их видеть...

Как только я перестала высматривать в Дженни борца и начала с ней работать над наиболее оптимальным

использованием ее сильных сторон, улучшения не заставили себя долго ждать.

...и содействие им в том, чтобы они хорошо себя ощущали

Следующее, что я заметила, был значительно более уверенный внешний вид Дженни. Определенно, ее успех вызывал у нее хорошее самочувствие. А чем лучше она себя ощущала, тем охотнее рисковала, пробуя новые идеи по улучшению результатов ее деятельности. И она стала лучше выполнять свою работу. Мы продвигались вперед!

Не пытайтесь исправлять слабости: попробуйте перевесить их сильными сторонами. Вы когда-нибудь выступали в роли принимающего указания от человека, который пытался сделать из вас того, кем вы не являетесь?

Задействуйте ваши умственные способности для нахождения способов использования того, что уже имеется у людей. Как бы изменились ваши ощущения, если бы человек, пытающийся превратить вас в того, кем вы не являетесь, вместо этого оценил бы вас как личность и стал работать в данном направлении?



**ПОЧЕМУ ПОПЫТКА УЛУЧШИТЬ
РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПОПАДАЕТ
В ТУПИК?**

**РАЗРУШЕНИЕ ЦЕПИ ЗАБЛУЖДЕНИЙ,
СОЗДАЮЩИХ ПРЕПЯТСТВИЯ**

Когда одного только умения не хватает

Вы считаетесь **умелым**, когда можете постоянно производить желаемый для вас эффект. Некоторые люди поспорят, что если вы заставляете кого-либо чувствовать себя униженным, то у вас отсутствуют хорошие межличностные способности. Но лично я скажу, что если это то, чего вы намеревались добиться, то вы умелый человек, а если нет, то неумелый.

В течение нескольких месяцев Дженни демонстрировала улучшение результатов своей работы, но потом я начала замечать, что она стала постепенно переходить к своим прежним методам уклонения от конфликтов. К этому времени я вложила много труда в коучинг Дженни, поэтому не собиралась сдаваться, даже если она об этом и подумывала. Я выяснила, что она была вынуждена постоянно концентрироваться, чтобы ее новый подход работал.

Это было странно. Очевидно, что подобное отношение необходимо, когда находишься на учебной стадии сознательной компетентности, но в конечном итоге предполагается, что мы перейдем на стадию несознательной компетентности. Почему этого не происходило с Дженни? Естественно, ситуация объяснялась не недостатком практики, что могло бы быть одной из причин ухудшения результатов.

Когда новое поведение наталкивается на старые убеждения

Когда Дженни описывала чувства, возникающие у нее во время конфронтации, она много и сбивчиво говорила, поэтому я чуть не упустила из виду упоминание, что она не хочет огорчать людей. В том, как она это сказала, было что-то не так, поэтому я спросила, почему, по ее мнению, она огорчит людей. И она ответила, что людям не нравится, если им кто-то противостоит. Я поинтересовалась, откуда ей это известно, и ее ответ поразил меня. Дженни предполагала, что раз ей не нравилась конфронтация (что пролило свет на многие проблемы в ее взаимоотношениях со мной), то другие тоже не испытывают от этого удовольствия. Данное обстоятельство привело к тому, что она стала вести себя так, как хотела бы, чтобы поступали с ней, несмотря на тот факт, что вкусы у всех разные. Таким образом, в то время как сознательное мышление подталкивало ее в направлении нового стандарта поведения, подсознание тянуло ее обратно к старому) образу действия, потому что он соответствовал ее убеждениям.

В результате произошло следующее: мы создали для Дженни способ, в соответствии с которым она делала то, что ей не нравилось, и хоть он был для нее проще и соответствовал ее характеру, мы совершенно не учли тот факт, что ей все еще не нравилось этим заниматься.

Когда мы игнорируем очевидные факты, которые наталкиваются на старые убеждения

Конечно же, Дженни игнорировала тот факт, что многие из людей, к которым она применила свои новые способности, на самом деле были ей благодарны за то, что она была с ними откровенна, и не продемонстриро-

вали никаких признаков того, что страдают от подобных опытов. Но подсознание Дженни не позволяло ее ретикулярной активирующей системе замечать очевидные факты, которые не подкрепляли ее убеждения, особенно когда работа системы сводилась к совершенно противоположному.

Ретикулярная активирующая система (РАС) — это функция мозга, которая заставляет нас замечать вещи, имеющие для нас значение, и не замечать то, что не представляет значимости. Нам это необходимо, потому что существует огромное множество информации, которую нужно постоянно обрабатывать, иначе мы будем не в состоянии функционировать. Но угадайте, какой фрагмент мозга решает, что нам следует и не следует видеть? Правильно, подсознание.

Когда я затронула РАС Дженни, сказав ей, что существует множество людей типа меня (предпочитающие знать, какую позицию им отводят другие), чувства которых на самом деле больше задевают попытки уклонения, чем конфронтация, она погрузилась в состояние когнитивного диссонанса.

Когнитивный диссонанс происходит, когда мы пытаемся придерживаться двух противоположных точек зрения одновременно. Разум с этим не справляется, поэтому он усердно работает, чтобы избавиться от несогласованности (диссонанса) одним из трех способов:

- 1) уменьшая значимость несовместимых убеждений;
- 2) увеличивая число твердых убеждений, чтобы перевесить несовместимые;
- 3) интерпретируя несовместимые убеждения таким

образом, чтобы они перестали противоречить друг другу.

Я знакома с курильщиком, который опробовал все три способа!

Дженни была вынуждена настроиться на идею, что уклонение от конфронтации являлось для нее способом избежать вреда *и* одновременно причинить вред другим.

Выведение подсознания Дженни на поверхность для изменений

Когда мы говорили о ее убеждениях, меня осенила четкая мысль, что Дженни придавала огромное значение тому, чтобы не причинить вреда людям, и она искренне верила, что конфронтация была источником зла. Задавая вопросы с целью исследовать, из чего она исходила, мне удалось добиться, чтобы она отделила свою ценность непричинения вреда другим от убеждения, что конфронтация приносила вред. Дженни начала видеть, что конкретно ей необходимо для того, чтобы сформировать убеждение, которое дало бы ей лучший подход к реализации ее ценности.

Переход от «толкающего» режима к «тянущему»

Я предложила Дженни, прежде чем еще раз попробовать изменения поведения, понаблюдать некоторое время за людьми, с которыми у нее были регулярные дела, и выяснить их потребности. Я посоветовала ей воспользоваться воображением, а не своей эмпатией, поскольку чувствовала, что в таком случае ее подход будет более объективным.

Я предпочитаю **воображение эмпатии**, потому как с эмпатией запросто можно ошибиться. Слишком часто люди думают, что эмпатия сводится к нашим чувствам, когда мы представляем себя на месте другого. Но мы заблуждаемся, потому что берем с собой свои собственные критерии; хотя если бы мы действительно оказались в ситуации другого человека, мы бы рассматривали ее с иной точки зрения, и, следовательно, чувствовали бы и действовали по-другому. Подобное заблуждение часто мешает нам понимать людей.

Я попросила Дженни не думать о том, как она будет себя чувствовать, когда ей будут противостоять, а вместо этого реально понаблюдать и прислушаться, какие чувства она вызывает у других. Только когда ее отношение к эффекту, производимому ею на людей, улучшилось, она смогла начать думать о новых способах применения ее согласованного подхода.

Наши убеждения управляют тем, как мы используем наши характеристики. Какие препятствующие убеждения затрудняют выполнение вами работы?

Вызов, который мы бросаем нашей РАС, помогает нам изменить наши убеждения. Оглянитесь на свой негативный опыт и спросите себя, кажется ли вам очевидным то, что вы раньше не замечали.

Отстранение вашего подсознания от дела порождает разницу. Вспомните какое-либо сделанное вами изменение, которое вы заставляли себя произвести, а затем подумайте об изменении, которое, как вы чувствуете, произошло естественным образом. Потом спросите себя, какая разница между ними.



**ПОЧЕМУ, ДАЖЕ КОГДА Я ВСЕ ДЕЛАЮ
ПРАВИЛЬНО, ДЕЛА НЕ ИДУТ?**

**ПОТОМУ ЧТО МЫ ЛЮДИ,
А НЕ РОБОТЫ, СЛАВА БОГУ.**

Чему я научилась из моего опыта коучинга

Я поняла, что если бы была лучшим наставником, то потратила бы больше времени на анализирование того, как Дженни выполняет свою работу, и меньше времени на ее осуждение, поэтому я бы улучшила наши взаимоотношения, так же как и ее способности. А если бы я обращалась с ней, как с полноправным человеком, я бы выяснила, в чем она нуждалась, и поработала бы над ее сильными сторонами, так что мы бы достигли прогресса быстрее и при этом не нанесли бы ущерба ее самоуважению. Если бы я поняла, какое влияние оказывают убеждения на поведение, я бы рассматривала ее исполнение, потому что оно было индикатором препятствующих убеждений, и я помогла бы ей бросить вызов собственному мышлению, что позволило бы улучшить результаты ее работы.

Обращение со сложными вопросами

Если мы не получаем желаемых результатов, мы вынуждены признать возможность, что мы сами желали провала наших попыток коучинга. Если это так, нам следует признать, что не важно, насколько нам логически (сознательно) известно о необходимости больше заниматься коучингом, наше подсознание желает еще чего-то другого. И что бы это ни было, наше подсознание будет саботировать наши усилия до тех пор, пока мы не уладим противоречие. Если ваши попытки коучинга сработали не так, как вы хотели, возможно, это произошло,

потому что вы попали в одну из нескольких ловушек, как и я. Но, прежде чем начать менять свой подход, стоит проверить, действительно ли вы хотите заниматься коучингом, а для этого просто спросите самого себя...

Какую пользу я извлекаю, когда-коучинг происходит неправильно?

Нравится ли вам, когда люди делают что-либо так же, как вы? У вас лучше получается указывать, чем задавать вопросы? Вы испытываете неловкость оттого, что коучинг заставляет вас приглядеться к себе не менее тщательно, чем к человеку, с которым вы занимаетесь? Я ответила «да» на все эти вопросы. Когда вы делаете свое признание стоящим ваших усилий, это означает не самоосуждение, а лишь принятие факта, что **люди — сложные существа и мы стараемся изо всех сил, чтобы вовремя отреагировать на наши потребности.**

Как и большинство вещей, имеющих отношение к человеческой натуре, наши **потребности** — простые и сложные в одно и то же время. Они простые, потому что у нас есть только две основные потребности: избегать боли и получать удовольствие (или, когда мы вырастем и станем более умудренными опытом, — избегать негативных последствий и искать позитивных). Они сложные, поскольку наши убеждения о том, что причиняет боль и приносит удовольствие, уникальны для нас.

Это не превращает нас в плохих людей, а просто делает нас человеческими существами. Но что если мы не будем использовать то, чему научились, для того чтобы продвигать себя вперед? Ну, может быть, именно тогда мы должны хорошенько поговорить с самими собой!

Вы уже знаете все, что нужно для достижения наилучших результатов

События происходят, мы их интерпретируем, чтобы создать опыт, а затем мы сохраняем их в нашем подсознании. Так почему до сих пор мы действуем неэффективно? Причины могут быть следующие.

- Наш способ интерпретирования событий, который стал причиной того, что мы не верим в реальность чего-либо. А мы случайно не пропустили некоторые уроки, рассматривая вещи только с одной стороны?
- Мы работаем только с нашим сознательным мышлением (нашей логикой), поэтому не прислушиваемся к нашему подсознанию (нашей интуиции). Если мы так поступаем, то не подпускаем весь наш опыт к процессу интерпретирования.

Я использую термин «логика» для обозначения нашей уникальной концепции рациональной причины и следствия. Все имеет свою собственную логику, поэтому если вы проведете исследование в обратном направлении, начиная с результатов, которых люди достигают, и спросите себя, почему кто-то хотел это сделать, вы обнаружите, что убеждение стало причиной подобного результата, — это и есть их логика.

- Мы работаем только с нашим подсознательным мышлением, действуя на автопилоте и не используя сознательное мышление, чтобы проверить, логично ли мы поступаем. А если мы так делаем, то ведем себя, как дети, в ситуациях, которые требуют от нас поведения взрослого человека.

Единственным способом добиться эффективности является сбалансирование нашей логики и интуиции. В конце концов, это лишь здравый смысл.

Использование этой книги для инициирования вашего подсознательного знания и понимания

Если люди учатся на опыте, какой смысл читать книгу? Конечно, никакого смысла нет, если вы не превратите ее в опыт. Вспомните:

Событие + интерпретация = опыт

Так, если вы читаете книгу, в вашей жизни имело место событие, а не опыт, и вы ничему из этого не научитесь. Хорошая книга выполняет сразу три дела.

- Она заставляет вас думать, интерпретировать и, быть может, бросить вызов некоторым вашим убеждениям — тем самым она становится полноценным «опытом».
- Она выносит на поверхность вещи, которые вам уже известны на подсознательном уровне из вашего жизненного опыта, так что вы можете рассмотреть их с более близкого расстояния.
- Она раскрывает для вас чужой опыт, чтобы вы смогли извлечь из него урок точно так же, как если бы учились на собственном опыте, и тем самым экономит вам время и избавляет от ухудшения вашего положения.

Но она не будет для вас работать, если вы прочитаете ее на автопилоте

Я надеюсь, что, читая оставшуюся часть книги, вы будете останавливаться каждый раз, когда нечто будет вызывать одну из следующих ответных реакций.

- Если вы хотите сказать: «Ну, это просто здравый смысл», — остановитесь и задайте себе вопросы:

«Действую ли я на основе того, что знаю?» и «Смогут ли другие люди сказать что-либо о моих убеждениях, исходя из того, как я себя веду?»

- Если у вас возникает ощущение «неприятия», остановитесь и выясните, что заставляет вас это чувствовать. Вы не должны соглашаться со всем, что я говорю. Мое осмысление изложено здесь потому, что оно выполняет роль спускового механизма для вашего — для вас имеет смысл только то, что имеет значение.

Если у вас возникает ощущение «неприятия», остановитесь и выясните, что заставляет вас так чувствовать.

- **Мы делаем то, что имеет для нас смысл, поэтому перестаньте заниматься самоосуждением и" поищите логику. Что вы должны приобрести, когда ваши попытки коучинга не удаются?**
- **Если мы не действуем так эффективно, как хотели бы, то нам нужно заново интерпретировать наш опыт. Оглядываясь на ваш последний опыт коучинга, как вы думаете, что из упущенного вами отметит независимый наблюдатель?**
- **Хорошая книга запустит в действие то, что уже известно вашему подсознанию. Что до настоящего времени имело для вас смысл?**

ЧАСТЬ 2

ПРАВИЛЬНЫЙ КОУЧИНГ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ

Чрезмерная сосредоточенность на процессе приведет нас к неприятностям большим, чем мы думаем

Если вы такие же, как я, то вы сразу перескочили на эту страницу, потому что здесь объясняется процесс коучинга от первых мыслей до окончательного пересмотра изученного. Я уже слышу, как вы ворчите: «Не заботьтесь о том, чтобы сообщить мне, почему дела идут неправильно, просто расскажите мне, как делать правильно». Жаль, что я этого не могу, к сожалению, поскольку:

- обучение сводится к пробам и ошибкам, и чем больше полезного вы сможете узнать на примере моих проб и ошибок (в части 1), тем меньше времени вы потеряете, когда будете действовать самостоятельно;
- когда дело доходит до достижения результатов в реальном мире, вы не можете довериться процессу, ориентированному на задачи, который функционирует во многих организациях. Почему? Потому что человеческие существа имеют привычку вставлять палки в колеса даже безупречно организованных процессов.

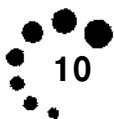
Процесс важен, я так полагаю (кроме него, не найдется никакого другого способа добраться от старта к финишу в любом нашем деле), но процесс, который был

разработан без соответствующего понимания, что *может* пойти не так, обязательно *будет* протекать неправильным образом.

Сколько раз вы чувствовали, что служите процессу, который сам должен служить вам? В хорошие дни я рассматриваю его как неизбежное зло, но в плохие это враг, который заставляет меня управлять, подобно роботу. А раз уж зашел разговор о врагах, отмечу, что мне нравится в боевых искусствах принцип направления силы вашего оппонента против него самого, поэтому я разрабатываю составные процессы, которые учитывают то, что обычно выпадает, — все то, что делает меня более ориентированной на людей.

Имеет значение не мой процесс, а ваш

Большинство авторов литературы о менеджменте скажут вам: «действуйте в соответствии с этим процессом, и все будет прекрасно». Как жаль, что это неправда. Правда в том, что никто, кроме вас, не знает, какой у вас мир, поэтому никто, кроме вас, не может разработать процесс коучинга, который будет для вас работать. Я могу сделать следующее: описать семь общих шагов, определяющих те вещи, о которых вам необходимо подумать при разработке собственного процесса коучинга. Итак, читая о каждом шаге, помните об осмыслении, которое у вас возникло в результате чтения части 1, и подумайте, как вы можете использовать процесс, чтобы помочь самому себе направить силы на эти проблемы.



**ПОЧЕМУ ВЫ УВЕРЕНЫ,
ЧТО ВАШ КОУЧИНГ БУДЕТ РАБОТАТЬ?**

**ПОНИМАТЬ ПЕРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ,
ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ ДИНАМИКОЙ**

Что включает коучинг?

Коучинг раскрывает потенциал людей, чтобы улучшить исполнение ими работы. Однако чтобы необходимость коучинга была обоснованна, они не обязательно должны быть плохими исполнителями. Конечно, коучинг часто используется, чтобы ликвидировать пробелы между реальным исполнением и ожидаемыми стандартами, но он может также помочь в развитии характеристик, имеющих потенциал, помимо их уже имеющегося вклада в компетентное исполнение. Но давайте не будем перескакивать слово «раскрытие». Коучинг в той же степени способствует устранению препятствий на пути к реализации скрытых способностей (то есть тому, чтобы бросить вызов убеждению, которое вам мешает, и изменить его), как и улучшению способа функционирования характеристики.

Коучинг может быть одноразовым мероприятием и предназначаться для развития специфической характеристики, или непрерывным на данный момент способом работы с членами команды. В первом случае он представляет собой спланированный процесс, в то время как во втором вы выстраиваете его вокруг какого-то выявленного обстоятельства, вмешиваясь в качестве мгновенной обратной связи (чтобы показать им, что вы наблюдаете за происходящим) или вокруг вопроса об изменении перспектив людей и продвижении их вперед. Вы можете испытывать воздействие неформального коучинга в ходе ежемесячных обсуждений, включа-

ющих проверки с целью обучения, во время которых вы задаете конкретные вопросы, чтобы проследить любой коучинг, имевший место в разные моменты на протяжении месяца.

Возможно, мы считаем себя константой¹, но это не так

Долгое время я верила, что была единственной константой в своих заданиях и взаимоотношениях. Однако с того момента, как я выяснила, насколько по-разному реагирую на разных людей, поняла, что являюсь самой большой переменной. Наши убеждения диктуют нам, что замечать, как судить и какой выбирать способ для взаимодействия с другими. Что вы цените больше: профессиональную квалификацию или опыт управленческой деятельности? Каким образом эта ценность влияет на ваши отношения с людьми, обладающими менее ценной для вас характеристикой? Более ценной? А если эти характеристики представляют для вас одинаковую ценность, как это влияет на суждения о людях, обладающих одной из них, а не двумя? Мои взаимоотношения с Дженни на работе окрашивались тем, что я больше ценю людей, которые прямолинейны, а не милы со мной.

Человек, с которым вы занимаетесь коучингом, привносит нечто уникальное в динамику...

Чтобы хорошо осуществлять коучинг, вам необходимо разузнать об отношении к вам членов вашей команды, практикуемом ими способе обучения, их уровне самоанализа, желании развиваться, готовности брать на себя ответственность за свое развитие и о соответствии

¹ Константа — постоянная, неизменная величина. — *Прим. науч.ред.*

вашего способа коучинга их стилю обучения. Кроме того, следует выяснить, каким образом характеристики, прививаемые вами в процессе коучинга, вносят вклад в общее исполнение работы членов вашей команды, поскольку это повлияет на динамику коучинга. Также влияние оказывают значимость коучинга в работе, насколько он необходим, масштаб обучения и количество ситуаций, в которых он используется. А человек, с которым вы планируете заняться коучингом? Как много вам о нем известно?

...а также в операционный контекст, в котором происходит коучинг...

Операционный контекст включает все: от способа функционирования обычных управленческих взаимоотношений с человеком, с которым вы занимаетесь коучингом, до команды и организационной культуры, где происходит коучинг. Вам необходимо разработать стиль коучинга, который сочетается с вашим общим управленческим стилем, — если вы вдруг превратитесь из упрямого менеджера, ориентированного на задания, в заботливого наставника, ориентированного на людей, члены вашей команды будут теряться в догадках, кто вы такой и что произошло с их настоящим менеджером. Насколько вы далеки от управленческого стиля коучинга? Не лучше ли подумать об общих изменениях, которые вам необходимо сделать, прежде чем приступить к коучингу? Команда и организационная культура, вас окружающие, могут также оказать важное влияние на динамику. Сколько времени имеется у менеджеров в вашей организации для выполнения таких дел, как коучинг? Вы испытываете давление, принуждающее вас приспособлять управление людьми при выполнении задания?

...а также в способ управления вашими взаимоотношениями с ними

Успешный коучинг включает два ключевых компонента, которые вам необходимы для его правильной реализации, — самоанализ и ответственность.

Мне нравится определение **ответственности**, в котором она описывается как «**способность нести ответ**». Ответственность означает, что в моменты нашего выбора мы признаем, что не просто *должны* реагировать, но *можем* отвечать. Это означает рассмотрение вариантов нашей реакции, взвешивание потенциальных последствий каждого варианта, принятие решения о том, какой из них достигнет наилучших результатов, и реагирование исходя из всего этого.

Вам необходимо управлять вашими взаимоотношениями с человеком, с которым вы занимаетесь коучингом, чтобы стало понятно, где заканчивается ваша и начинается его ответственность. Таким образом, ваше вмешательство будет нацелено на повышение способности члена вашей команды к самоанализу.

Все вперемешку — так сочетаются переменные

Ни одна переменная не работает изолированно от других, поэтому важно понять, как они влияют и усиливают друг друга. В части 1 я не предполагала, что это поможет Дженни, и я не понимала, что мы работали над характеристикой, которую я ценила, а она — нет, и что мы пытались произвести важные изменения личности, работая в среде, характеризующейся высоким давлени-

ем. И, конечно же, когда вы изменяете одну из переменных, вы меняете всю динамику коучинга.

Разные члены команды — разные способы обучения

Разные люди обучаются по-разному.

- Некоторые люди доверяют своим инстинктам и просто не обращают внимания, когда дела идут не так. Их утомляет рутина, повторяющиеся задания, но они просто цветут, когда развязывается драма, воодушевление и что уютно новое. Они принимают активное участие в собраниях и часто вносят вклад, который превышает их долю. Они восприимчивы к новому опыту и склонны сначала действовать, а потом уже думать. Эти люди *ориентированы на события*, лучше всего учатся на новом опыте и на всем том, что связано с практическим подходом.
- Некоторые люди — наблюдатели жизни, которые стоят в стороне и скорее высматривают, чем принимают участие. Они действуют меньше, чем говорят на собраниях, и прекрасно умеют все упрощать. Они не любят, когда их подгоняют, и предпочитают собрать все факты воедино, прежде чем примут решение. Эти люди *ориентированы на рассмотрение* лучше всего обучаются, когда у них есть время и пространство для тщательного обдумывания вещей.
- Некоторым необходимо, чтобы нечто новое имело для них смысл, прежде чем они смогут это осуществить. Они беспристрастные аналитики, и их могут раздражать люди, которые шумно резвятся. Они неуютно себя чувствуют, если вынуждены довериться инстинкту, поэтому любят структуру и формат. Эти люди *ориентированы на понимание* и

лучше всего обучаются, когда им предоставляют теоретические исходные данные, которые имеют прочное логическое обоснование.

- Некоторые люди являются почемучками по жизни, которым необходимо знать не только как, но и почему. Они тщательно копаются в вещах, вместо того чтобы принимать их такими, какие они есть. Они ничего не принимают на веру и думают, что естественно задавать вопросы, когда не понимаешь. Эти люди *ориентированы на вызов* и обучаются лучше всего, когда могут задавать вопросы и когда их не торопят действовать в соответствии с расписанием.
- Некоторые любят внедрять идеи на практике и всегда ищут способы более эффективного функционирования вещей. Это практичные, приземленные люди, которые, возможно, придерживаются идеи, что те, кто могут делать, делают, а те, кто не могут, — обучают. Они *ориентированы на применение* и обучаются лучше всего, когда существует очевидная связь между тем, чему они учатся, и их работой.

Какие характеристики описывают членов вашей команды? А вас?

И не только одна другая точка зрения...

Разные члены команды имеют разные убеждения, что приводит к разному поведению, а это, в свою очередь, приводит к разным результатам. Члены команды привносят свои убеждения, характеристики, опыт, ценности и предварительные программы в динамику коучинга. Когда вы проводите коучинг, вы входите в потенциально опасные воды, потому что работаете над повышением чьей-либо способности к самоанализу, а это может

заставить вашего подопечного бросить вызов восприятию самого себя, имиджу, в который он верит, или важной стратегии преодоления.

Стратегия преодоления — это модель поведения, неоднократно нами используемая в качестве защиты от вещей, с которыми мы боимся не справиться. Она является привычкой и, как все прочее, может быть полезна или вредна в зависимости от ситуации, от того, как вы ее применяете, и от вызываемого эффекта.

Правило номер один в коучинге звучит так: как бы усердно мы ни пытались предоставить нейтральную обратную связь, мы не можем полностью избавиться от нашей собственной точки зрения.

Наша **точка зрения** — это в основном то, что мы видим с позиции, с которой рассматриваем вещи. Любой, кто находится в позиции, отличной от вашей (включая члена вашей команды), ограничен другим взглядом на вещи. А поскольку наши действия основаны на интерпретации того, что мы видим и слышим, иная точка зрения приведет к другим действиям.

Полезно запомнить, что каждый имеет право на собственную точку зрения, и предположить, что точка зрения члена вашей команды отличается от вашей.

...а целых две

Мы уже знаем, что ваша точка зрения изменяется в зависимости от того, на какого члена команды вы смотрите. Намного проще проводить коучинг с тем, с кем вы

себя чувствуете непринужденно. Но как бы мы ни хотели изменить ситуацию, мы не можем любить всех, с кем работаем. Вы случайно не из тех менеджеров, которые менее строго наказывают нравящихся им людей? Или же вы менеджер, который строже относится к людям, вызывающим его симпатию, но спокойнее — к тем, кто ему не нравится, в противовес первым? В любом случае, вы реагируете на другого человека как человек. Не ругайте себя за это, просто внимательно следите за влиянием данного обстоятельства на динамику коучинга.

Коучинг предназначен для раскрытия вашего потенциала. Вы искренне верите, что у каждого члена вашей команды имеется нераскрытый потенциал?

Да, и человек, с которым вы проводите коучинг, и операционный контекст — все влияет на способ выполнения задания. Насколько иначе работали бы те или иные вещи, если бы вы проанализировали переменные, прежде чем приступить к коучингу?

У каждого свой способ обучения. Вы занимаетесь коучингом с другими людьми так же, как хотели бы, чтобы занимались с вами?

Член вашей команды будет иметь собственную точку зрения как на свое исполнение, так и на вас. Какое влияние оказывает на ваш коучинг мнение, которое, как вы полагаете, сложилось о вас у члена вашей команды?

Вы не можете любить всех в своей команде. Какое влияние оказывает ваша симпатия или антипатия к члену команды на ваши взаимоотношения с ним?

**КАК ВЫ ИЗБЕГАЕТЕ ЛОВУШКИ
«ФОКУСИРОВАНИЯ
НА СПОСОБНОСТЯХ»
И ВЫСТРАИВАЕТЕ ВАШ ПРОЦЕСС
ВОКРУГ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА»?**

**ПОНИМАНИЕ САМИХ СЕБЯ И ЧЕЛОВЕКА,
С КОТОРЫМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ КОУЧИНГОМ**

Выявление ваших подсознательных ожиданий по поводу результатов работы

Наши убеждения порождают подсознательные ожидания, которые влияют на то, что мы замечаем и как интерпретируем замеченное.

Подсознательные ожидания представляют собой предварительные программы, сообщающие нам, чего ожидать в определенных ситуациях или от определенных людей.

Рассмотрим пример, когда команда возражала против сжатых и значимых крайних сроков. Я давала указания направо, направо, в центр, и большинство людей напряженно работали, чтобы выполнить то, что мне было необходимо. Большинство, но не все. Один мужчина спокойно прогуливался вокруг, как будто последний срок никогда не наступит. Я была буквально выведена из себя, потому что в случае, если мы не успеем уложиться в срок, с плеч предстояло слететь моей голове, а не его. Очевидно, кое-что не удовлетворяло мои подсознательные ожидания того, что должно собой представлять чувство безотлагательности.

Не судите других людей по своим стандартам

У всех нас имеется тенденция наблюдать за определенной манерой поведения другого человека и думать: «Если бы я так себя вел, это бышо бы по такой-то причине, ноэто-

му раз он себя так ведет, то, должно быть, руководствуется теми же мотивами». Но это всего лишь предположение, и оно будет скорее неверным, чем верным. Когда у меня возникает чувство безотлагательности чего-либо, я обычно приобретаю измученный вид, нотки страдания в голосе и взлохмаченные волосы, оттого что я часто запускаю в них руки.

Не судите людей на автопилоте

Когда мы действуем на автопилоте, мы часто судим людей и ситуации по первому восприятию информации (наблюдение, выслушивание и т. д.). Затем мы обрабатываем эту информацию, сопоставляя увиденное и услышанное с нашими подсознательными ожиданиями (извлеченными из предварительных программ, которые мы сформировали из предыдущего опыта с похожими чертами). После этого мы переходим к суждению (на основе предварительных программ) и применяем его к человеку или ситуации, реагируя (часто используя ту же самую реакцию, как и в предыдущем опыте, от которого отталкиваемся). Потом наша РАС ищет (и всегда находит) подтверждающие факты, которые убеждают нас в нашей правоте.

Переход с автопилота на ручное управление и перестраивание

Как я поступила в своем примере? Я сделала глубокий вдох (чтобы подавить внезапное желание накричать на члена моей команды), решила попробовать оправдать этого мужчину (я всегда вела себя с ним так, потому что на самом деле он никогда мне не нравился, и я пыталась это как-то компенсировать) и поговорила сама с собой:

- Он меня раздражает, потому что, когда у меня возникает чувство безотлагательности, я начинаю но-

ситься туда-сюда, и, стало быть, он тоже должен последовать моему примеру (подсознательное ожидание)? То есть я верю, что, если он не торопится, у него нет ощущения безотлагательности?

- Это кажется не совсем точным. Должно быть, он из тех людей, которые, как лебеди, выглядят спокойными только на поверхности, а под водой бултыхают ногами как сумасшедшие (бросаю вызов подсознательному ожиданию).
- Итак, чем он в действительности занимается? Хорошо, он находится рядом, но ему есть чем заняться... я не замечала, что раньше... и он только что рассказал мне все по календарному плану... так... может быть, у него все-таки присутствует чувство безотлагательности (перестраивание).

Что мне нравится в данном подходе, так это то, что нам не обязательно быть святыми. Мы все еще начинаем с суждения на автопилоте, но мы не реагируем, пока не бросим вызов нашему образу мышления. Знаете ли вы кого-нибудь, кто вас раздражает, потому что не реагирует так, как вы ожидаете, но тем не менее занимается делом, просто он выполняет его не так, как делали бы вы?

Составление суждений о результатах, а не о поведении

Имеет значение не то, как люди выполняют те или иные вещи, а то, какие они создают результаты и как последние влияют на общее исполнение — помогают или, наоборот, создают препятствия. Если вы судите людей по их результатам, это приведет вас к анализу способов достижения. И, как подтвердит любой заработавшийся менеджер, зачем тратить ценную энергию, изменяя то, что не делается так, как делаете вы, если результаты получаются правильными?

Освобождение дороги самим себе

Наши системы наблюдения и суждения не могут быть надежными на 100 процентов. Подумайте о первых впечатлениях. Знаете ли вы кого-нибудь, кто составил о вас суждение по первому впечатлению, которое было к вам несправедливым, но при этом никогда не давал вам шанса изменить его мнение? Прежде чем проводить с кем-либо коучинг, задайте себе вопрос, что подсказывает вам о вас самих опыт общения с людьми, и сначала разберитесь с этой проблемой, чтобы устранить ее с вашего пути. Тогда вы сможете нейтрально смотреть на поведение человека, с которым занимаетесь коучингом.

Пусть ваш коучинг будет для вас уроком

В процессе освобождения дороги для самого себя вы многое узнаете о том, кто вы такой как наставник, как менеджер и как человек. Это трудно, но порождает большое товарищеское чувство к тому, с кем вы проводите коучинг, что, в общем-то, неплохо.

Вы занимаетесь коучингом с человеком, который сложен и прост в одно и то же время

Невозможно отстраниться от того факта, что мы сложные создания: полны мыслей, вариантов выбора, характеристик, действий, опыта, ценностей, принципов, убеждений, предварительных программ, тенденций, стратегий выживания, защитных реакций, намерений и горячих кнопок. В то же время мы простые, потому что руководствуемся нашими потребностями. То, как мы себя ведем для удовлетворения наших потребностей, определяется нашими убеждениями о том, какое поведение позволит их реализо-

вать. Поведение можно изменить только с помощью переключения на уровне убеждений, но до сих пор все, с чем мы были вынуждены справляться как менеджеры и наставники, — это поведение, которое мы наблюдаем и слышим.

Его самоуважение может быть завернуто в фальшивый воображаемый образ о самом себе

Когда вы изменяете одну переменную, вы переключаете всю динамику, а человеческие существа динамичны сами по себе. Невозможно знать основы, на которых зиждется самоуважение индивида, а также насколько оно сильное или непрочное. Всем нам знакомы люди, которые веруют в свою известность, причем этот феномен присущ не только знаменитостям; это также превалирует на рабочих местах. Я помню, как занималась коучингом с архитектором, обучая его управленческим способностям, и спросила его о том, что он делал для стимулирования и мотивации своего персонала. Он ответил, что ничего; он просто был архитектором, а в университете его не учили управлять людьми. Я задала вопрос, а что он делал для мотивации и воодушевления своих детей. Наша беседа оставила у меня ощущение, что вся индивидуальность этого человека была завернута в его профессию, а факт, что он также был менеджером, мужем и отцом в большей степени, чем *просто* архитектором, не запечатлелся в его мышлении. Занимаясь с ним коучингом, чтобы уделять меньше времени архитектуре, и больше — менеджменту, я, в сущности, просила его забыть о том, на чем основывалось его самоуважение. Помните: логика есть всегда, поэтому, если у кого-то сложилось фальшивое представление о самом себе, вы должны принять тот факт, что его подсознание верит в необходимость сохранения этого образа для душевного здоровья. И, по-

скольку вы никогда не сможете предсказать результаты вмешательства коучинга, вам необходимо работать с коучингом как с процессом помощи, а не управления. Человек, с которым вы занимаетесь, должен нести ответственность за свои изменения и за то, как они происходят.

И он может испугаться, если с него сорвать маску

Я говорю «если», потому что мы не можем изменить людей, которые не желают меняться. Недавно я занималась коучингом с коллегой, который смотрел на себя как на носителя стандартов равноправия и безумно любил, когда люди берут ответственность. К сожалению, то, что он видел, глядя на самого себя, не совпадало с тем, что наблюдал мир. Он носил маску, чтобы скрывать, что его обращение с женщинами сводилось к ужасающей дискриминации, и он обвинял всех, кроме себя, в своих неприятностях. Предполагалось, что я займусь с ним коучингом для усиления его влияния, и я знала, что его влияние было слабым, потому что люди видели (и негативно реагировали) подобное расхождение. Я также могла сказать, что он не справится с избавлением от своих масок и принятием реальности собственного поведения (необходимое условие для изменения). Вы не можете заставить людей измениться, если они не готовы столкнуться с последствиями перемен. Вы должны принять как факт, что их подсознание лучше знает, и однажды оно породит так много негативного опыта, что изменение останется единственным вариантом выбора.

И он может не осознавать все богатство своего выбора

Я хочу побороться за идею, что все имеет «логику», потому что это основополагающее изменение, которое

я пропагандирую в нашем способе занятий с людьми коучингом. Коучинг подразумевает отыскание их логики и работу, нацеленную на помощь людям в поиске их собственной логики, которая лучше действует. Очень часто я обнаруживаю, что выполнение людьми работы подрывается убежденностью в том, будто у них мало вариантов выбора, а на самом деле это не так. В моем примере менеджер не думал, что у него есть иной выбор, кроме того как продолжать идти по своему пути. Его самоуважение было низким, и он не замечал в себе талантов, которые мог бы использовать для усиления своего влияния. Если бы он был готов к изменениям, ему бы понадобился человек, который помог бы разглядеть эти таланты и предоставил эмоциональную поддержку, в то время как менеджер изучал бы новые способы отношений с людьми. **Каждый раз, когда мы делаем выбор, мы выбираем наилучший вариант из доступных нам.** Но что произойдет, когда мы столкнемся с выбором Гобсона*? Как наставник, самое простое, что вы можете сделать, дабы помочь людям совершенствоваться, — это предложить им варианты выбора, о которых они даже не задумывались.

Смотрите и учитесь, но имейте в виду, что вы только предполагаете

Подумайте о здоровом водителе, который паркует свою машину на стоянке для водителей-инвалидов. Как вы думаете, какие мысли пробегают у него в голове, когда он это делает. «Я только на одну минутку», «Я спешу, а единственное свободное место находится на противоположной стороне стоянки», «Мне нужно находиться близ-

* Выбор Гобсона — выбор без выбора, отсутствие выбора (только одно предложение). — *Прим. пер.*

ко к магазину, потому что я собираюсь купить кое-что тяжелое», «Это место всегда пустует, когда я проезжаю Мимо, поэтому я никому не причиню неудобства» и т. д. Если вы посмотрите на его поведение, как вы думаете, что оно скажет вам о лежащих в его основе убеждениях? Три человека могут вести себя одинаково, но иметь три различных убеждения. Возможно, один из них убежден, что равенство подразумевает отсутствие особенных привилегий для кого бы то ни было, поэтому у него есть полное право парковать машину там, где захочется. Другой, вероятно, считает, что стоянки для инвалидов — хорошее изобретение, но в большей степени склоняется к мысли, что в каждом правиле при определенных обстоятельствах должны разрешаться исключения. А третий убежден, что имеет значение не то, что ты делаешь, а то, за каким делом тебя поймали. Сложная задача коучинга состоит в следующем: вы можете видеть поведение, которое необходимо изменить, но вы не в состоянии узреть убеждение, его поддерживающее, поэтому не можете изменить поведение до тех пор, пока не поменяете убеждение. Вы можете лишь предполагать, а умелые наставники должны достаточно хорошо знать членов своих команд, чтобы суметь сделать правильные предположения. Но вам необходимо быть уверенными в том, что в своих действиях вы не исходите из собственных предположений, пока не проверите, насколько вы с вашим подопечным понимаете друг друга.

Поймите поведение, и вы поймете человека

Я знаю, что это безумное заявление, однако в моем опыте оно себя оправдало, но только если рассматривать поведение как отправную точку понимания, а не заключительную. Мы никогда не сможем узнать, что творится

в мозгу другого человека, но мы способны разрабатывать альтернативные теории для объяснения следующих связей в цикле: «потребности ведут к убеждениям, убеждения приводят к поведению, поведение приводит к результатам, результаты приводят к опыту, опыт ведет к еще большему числу убеждений». И мы можем проверить наши убеждения на человеке, которого стараемся понять. Совет, который я хочу вам дать, звучит так: если вы не попытаетесь вникнуть в суть поведения, вы никогда не поймете члена вашей команды настолько хорошо, чтобы воспользоваться необходимым вам влиянием для достижения желаемых результатов.

Найдите для обсуждения поведения язык, который не пугает

Одной из причин моей любви к разговорам о людях как о труппе исполнителей является возможность обсудить щепетильные вопросы в веселой, почти карикатурной манере, которая побуждает людей чувствовать, что их принимают. Удивительно, как далеко можно продвигнуться с человеком, если не обращать пристального внимания на его причуды.

Распределение ваших усилий для того, чтобы понять, — лучший способ уделить внимание

Согласно моему опыту, люди хотят, чтобы их ценили за то, кто они есть, а не только за то, что они делают. Они хотят, чтобы их слушали, понимали и принимали. Вам не обязательно понимать человека правильно, вы просто должны в достаточной степени позаботиться о том, чтобы приложить усилия, и вас приятно удивит, насколько это продвинет вашу команду вперед.

- **Не судите других людей по своим стандартам.** У вас был опыт, подобный моему, когда вы судили человека по тому, как бы вы себя повели в аналогичных обстоятельствах? Если бы вы перестроили свой опыт восприятия этого человека, стали бы вы иначе о нем судить?
- **Судите по результатам, а не по поведению.** Вас когда-нибудь раздражало, когда другой достигал таких же результатов, как вы, но действовал иначе?
- **Люди — сложные существа, и с ними следует обращаться осторожно.** Вы когда-нибудь даже из лучших побуждений кидались туда, где даже ангелы остерегаются ступить?
- **Составляйте предположения о людях любыми способами, но не приступайте к действиям, пока не проверите понимание.** У вас когда-нибудь возникала уверенность в том, что вы знали, почему кто-то действовал определенным образом, чтобы доказать, что вы неправильно его поняли?
- **Демонстрирование желания прилагать усилия, чтобы понять людей,** — одна из самых лучших вещей, которые вы можете для них сделать. Сколько усилий вы прикладываете для того, чтобы понять членов вашей команды?



КАК ПРОВЕРИТЬ ПРАВИЛЬНОСТЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ?

**ПЕРЕХОД ОТ ОТНОШЕНИЙ
РОДИТЕЛЬ/РЕБЕНОК К ОТНОШЕНИЯМ
ВЗРОСЛЫЙ/ВЗРОСЛЫЙ**

Они единственные, кто полностью видит свое исполнение

Ни одна наша характеристика не работает изолированно от других, и каждая из них действует по-разному в разных ситуациях, поэтому для эффективного развития необходима полная картина исполнения. А единственным человеком, который полностью видит все исполнение, является он сам. Вы думаете, члены вашей команды на собраниях такие же, как когда они предоставлены самим себе?

Единственными долговременными изменениями являются внутренние. Вы можете (под постоянным наблюдением) производить изменения в поведении, но как только вы прекратите закручивать гайки, люди сразу же вернуться к своим прежним стандартам.

Должно быть, они хотят видеть себя такими, какие они есть на самом деле

Прежде чем человек изменится, он должен суметь взглянуть на создаваемый им опыт и сказать: «Я это сделал», — а не: «Это была вина другого парня». Он должен быть готов приподнять маску и увидеть, что под ней кроется. Тогда он поймет, что когда кто-то действует ему на нервы, это говорит больше о нем самом, чем о человеке, вызывающем столь негативные эмоции.

И проявите приверженность к повышению стандартов их исполнения

Вы никогда не сделаете аккуратиста из неряхи, до тех пор пока он не изменит стандарты, управляемые его внутренним регулятором.

У всех нас имеется **внутренний регулятор**, поддерживающий наши стандарты на том уровне, который наше подсознание считает для нас подходящим, что основано на наших убеждениях о себе. Наша работа состоит в подтягивании самих себя до нашего стандарта, когда мы соскальзываем, и опускании нас вниз, когда мы слишком возомним о себе. Если мы невысоко себя ценим, мы довольствуемся низкими стандартами, которые не отражают наши способности, или же мы толкаем самих себя вперед, чтобы достичь совершенства, но в любом случае мы плохо себя чувствуем. Мы не можем изменить наш внутренний регулятор, пока не поменяем убеждения о себе.

У меня есть подруга, которая терпит своего изнеженного партнера, потому что ее внутренний регулятор говорит ей, что она не заслуживает большего. Я использую личный пример, но то же самое применимо и к работе — люди небрежно выполняют свои обязанности, потому что их регулятор говорит им, что их исполнение достаточно хорошее. Если бы только мы, как менеджеры, могли повысить их стандарты до соответствия нашим, жизнь стала бы блаженством, но нам это не под силу. Мы можем лишь помочь им увидеть, что они дешево себя продают, что у них есть потенциал делать намного больше, создать веру в себя, чтобы они захотели повысить собственные стандарты. Это более длинная и трудная

дорога (что не отрицается), но ее результатом станет возможность изменить характеристики вашей команды, изменив то, что у них в голове.

Чтобы измениться, им необходимо стать лучшими учениками, насколько это возможно

Люди учатся на своем опыте, независимо от того, сознательно они это делают или нет. **Проблема подсознательного обучения состоит в том, что вы не можете с уверенностью знать, чему вы учитесь.** Ученики, имеющие успех, регулярно просматривают свое исполнение, чтобы выявить основные идеи обучения и использовать полученное ими осмысление для улучшений. Они развивают свои способности к обучению помимо естественных предпочтений определенных этапов учебного цикла. Прежде всего они верят в то, что всегда могут научиться большему. Они не самодовольны, поскольку знают, что вне зависимости от того, насколько эффективно они сейчас работают, их работа *со* временем станет еще сложнее, поэтому планка постоянно повышается.

И максимизировать свои способности обучения, основанного на опыте

Существует четыре вида опыта обучения: два превентивных и два реагирующих. Из этих четырех видов два можно найти в существующей работе (идеальное оправдание для делегирования полномочий, если таковое необходимо).

- Мы учимся, когда реагируем на событие. Это происходит чаще всего, когда мы находим свое призвание, останавливаясь на том, что происходит неправильно, но мы также многому учимся из того, что правильно происходит.

- Мы учимся, когда реагируем на новый опыт, — часто новизна является чем-то вроде психического шока для системы и может заставить нас думать о том, чему мы научились.
- Мы учимся, когда намереваемся поискать возможности обучения в существующей работе, — чаще всего подобное происходит, когда мы приступаем к новой работе, потому что в этот момент мы думаем о себе как о «все еще учащихся», а успешные ученики постоянно смотрят на свою работу свежим взглядом.
- Мы активно ищем новый опыт, чтобы узнать нечто новое, — когда нам настолько уютно на нашей работе, что мы чувствуем, что хотим напряжения в виде новой задачи.

И управлять своим собственным процессом обучения

Очевидно, вы не можете заставить кого-либо учиться тому, что он не хочет изучать. Хотя я обнаружила, что люди спокойнее относятся к изменениям, когда могут их контролировать (Вы замечали, что мы никогда не сопротивляемся изменениям, когда они отражают- наши собственные идеи?), поэтому для них имеет смысл управлять содержанием процесса обучения, что включает получение самого лучшего от вас как От наставника.

Вы сосредоточиваетесь на создании благоприятной среды для коучинга

Вы можете сделать это, если будете более открытым в плане того, кто вы такой. Тогда не случится так, что для вас будет существовать одно правило открытости, а

для них — другое. Расскажите им о ваших характеристиках и объясните, где они на вас работают, а где — нет. Я годами занималась подобными вещами, и от этого моя команда не стала меня меньше уважать. А дополнительный бонус состоит в том, что мне не нужно притворяться, будто я идеальный менеджер, — они знают, что я всего лишь человек, и поддерживают меня, когда это необходимо, точно так же, как и в любых других отношениях взрослый/взрослый.

Что вы думаете об идее превращения всех членов команды в наставников? Это учит людей наблюдать за поведением и предоставлять обратную связь, разрушает некоторые барьеры, возникающие в иерархиях, без разрыва основной цепи инстанций. Кроме того, это отличный способ, каким люди, обладающие особенными способностями, могут принести пользу команде.

На анализе их исполнения, обеспечении обратной связи и содействии им в обучении

Всем нам необходимо время от времени смотреть на себя с другой точки зрения. Ваша обратная связь, отражающая исполнение членов вашей команды, может помочь им увидеть, как, к примеру, характеристика, которую они сочли слабостью, оказывается полезной в некоторых ситуациях. Ваша обычная рутина управления, например, проведение ежемесячных обзоров сессий обучения, поможет им научиться на своем опыте. Ваши обширные знания об организации и предстоящих изменениях, которые могут породить новый разрыв в уровне компетенции, тоже будут полезны. А внимание, уделяемое вами тем вещам, которые имеют значение для исполнения, привлечет их интерес.

Помогите им лонять — слушайте, чтобы разьяснять

Большинство людей знают, что именно им необходимо делать иначе; но иногда они могут настолько увязнуть в трудностях ситуации, что теряют видимость собственного решения проблемы. Один из лучших известных мне способов помощи людям, когда они застряли, состоит в выслушивании того, что они говорят, и возвращении всего этого обратно. Нет, я не имею в виду сентиментально-чувствительную обратную связь терапевта: «Я несчастен». — «Да, вы несчастны». Выслушивание с целью разьяснения — это прислушивание к самой сути, кроющейся в неразберихе, которую они пытаются до вас донести, и предоставление обратной связи в более понятной манере, чем они дали вам. В результате сказанное ими приобретает больший смысл. Эта связь более чем отражающая, я считаю, что она преобразующая.

Наделите их ответственностью за собственное развитие

Слишком много книг по менеджменту говорят о том, что вы обязаны развивать свой персонал, но в основном ответственность за их развитие возлагается на них самих. Вы можете и вам следует им помогать, но нельзя делать за них все. Некто в разговоре об EQ (эмоциональном интеллекте) однажды сказал, что величайший акт заботы, который мы можем совершить в отношении кого-либо, выражается в сохранении его ответственности за то, что он проявляет свою лучшую сущность. И в этом заключается роль менеджера в развитии, так же как и в менеджменте.

Будьте беспристрастными, справедливыми и преданными, чтобы делать для них лучшее

Чтобы все это сделать, **вам необходимо освободить себе дорогу, справедливо со всеми обращаться и быть преданными, чтобы делать для них самое лучшее.** Последнее не то же самое, что помощь, поскольку иногда лучший способ помощи кому-либо состоит в том, чтобы вообще ему не помогать.

Настоящая самодисциплина существует для эффективной помощи. Слишком часто краткосрочное содействие мешает помощи в долгосрочном периоде. Менеджеры, которые спасают членов своих команд от последствий их ошибок, мешают им получить опыт, на котором необходимо учиться. Поэтому сопротивляйтесь искушению спастись бегством.

Проявите желание бросить вызов себе

Я уделяю много внимания необходимости помогать людям бросать вызов препятствующим им убеждениям, потому что это главный аспект улучшения результатов их деятельности. Но то же самое применимо к нам как тренерам. Наступит момент, когда во время занятий коучингом вы натолкнетесь на кирпичную стену собственных препятствующих убеждений, и в тот момент вам необходимо будет проявить желание взять ответственность за собственное развитие. Помните: в следующий раз, когда вы почувствуете желание забросить работу с вашим подопечным, это произойдет по той причине, что вы обнаружите у себя убеждение, будто некоторые люди неисправимы. Однако для наставника это самое препятствующее убеждение.

Единственный человек, который может вас развить, — это вы сами, и то же самое касается членов вашей команды. Вы когда-нибудь, пусть и непреднамеренно, брали на себя ответственность членов вашей команды за их развитие?

- **Люди будут развиваться, только если захотят повысить свои стандарты.** Вы когда-нибудь теряли время, пытаясь развивать человека, который был способен на большее, но оставался вполне доволен самим собой?
- **Из лучших учеников получаются лучшие исполнители.** На скучном курсе обучения, где вы ничему не учитесь, вы просто сидите и попусту тратите время или стараетесь сделать так, чтобы он был для вас более полезен?
- **Упростите для них процесс взятия на себя ответственности.** Вы нянчитесь с членами вашей команды? Вы когда-нибудь позволяли вашему соотраднику останавливать вас при совершении правильного выбора?

Коучинг научит многому вас самих. Есть ли у вас убеждения, которые подрывают вашу деятельность тренера?



**КАК ВЫ ВЫБИРАЕТЕ ОБЛАСТЬ,
В КОТОРОЙ МОЖНО УЛУЧШИТЬ
ИСПОЛНЕНИЕ?**

**НАБЛЮДЕНИЕ И АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ
ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ
В РАЗВИТИИ**

Поиск эффекта, который мог бы быть полезен для исполнения

Начните с вопроса о том, где бы вы хотели наблюдать улучшение результатов. Ваш первый выбор коучинга произойдет, несомненно, с целью ликвидации расхождения между реальным и ожидаемым уровнем исполнения, но с его помощью вы также можете заняться поисками неиспользуемого потенциала. Размышляя об исполнении, подумайте, что вы действительно наблюдаете и слышите. Будьте внимательны, чтобы не судить: к примеру, не делайте вывода о том, что человек не справляется со своим временем, поскольку это будет лишь ваша интерпретация. Отметьте то, что вы действительно наблюдали, например, что его работа часто не укладывается в сроки или что он нередко испытывает раздражение и напряжение. Слишком поспешные суждения могут подтолкнуть вас на неправильный путь. Я помню, как менеджер рассказывал мне о проблеме в своем отделе. Он называл ее несоответствием способностей, которое, как он полагал, имело место по Той причине, что его отдел перестраивался на другой род деятельности, а персонал мог выполнять только свои прежние обязанности. Я попросила менеджера рассказать мне о том, что он действительно видел, и он начал говорить о низком качестве работы, пропущенных сроках, невыполнении некоторых видов работ вообще и т. д. Я продолжала выпытывать, но не было ничего такого в его наблюдениях, что являлось бы конкретной причиной его суждения о несоответствии способностей.

А в вашей команде есть проблема исполнения, на которую вы уже нацепили ярлык? Почему бы не пойти по этому следу и не посмотреть, куда он вас приведет?

Отделение характеристик от факторов, воздействующих на исполнение

Следующим шагом является обсуждение в процессе мозгового штурма как можно большего количества потенциально влияющих факторов, которые, вероятно, были причиной наблюдаемых эффектов. Чем больше возможных причин вы придумаете, тем лучше, поскольку они формируют структуру для дальнейших наблюдений. Разделите причины на два типа: характеристики и факторы, воздействующие на исполнение. Характеристики — это все, что члены вашей команды приносят в процесс выполнения работы, в то время как факторы, воздействующие на него, находятся вне нашего контроля. Помните, это не однозначное суждение о том, что черное, а что белое. Большинство причин будут обязаны своим появлением отчасти характеристикам, а отчасти факторам. Так, когда другие люди не исполняют свой долг, отчасти это происходит вследствие действия фактора, который члены команды в состоянии контролировать, а отчасти в результате отражения их влияющих способностей. Если вы сомневаетесь, воспользуйтесь тестом на разумность (разумно ли ожидать, что кто-то в состоянии контролировать этот фактор?). Мой коллега, у которого была проблема несоответствия способностей, открыл глаза, когда закончил составление двух списков, поскольку большинство наименований оказались в списке факторов, воздействующих на исполнение (например, плохое управление, нечеткое описание ожидаемого исполнения, неудовлетворительное общение), и лишь не-

многие из них попали в список характеристик, где можно было бы ожидать проявления несоответствия способностей.

Если вы сомневаетесь, воспользуйтесь тестом на разумность.

Возвращение для повторного пересмотра

К настоящему моменту вы выявили факторы, потенциально влияющие на наблюдаемый вами эффект, но чтобы увидеть, какие из них действительно оказывают влияние, вам необходимо снова начать наблюдение. В этот раз воспользуйтесь вашим анализом как структурой для наблюдений, потому что сейчас вы ищете доводы в поддержку или опровержение выявленных вами влияющих факторов. Если на данный момент вы обнаружите, что в роли влияющих факторов выступают скорее факторы, воздействующие на исполнение, а не характеристики, это ничуть не странно. Данное обстоятельство означает, что вам необходимо снять шляпу наставника, надеть шляпу менеджера и рассортировать факторы. Предположите следующее: вы обнаруживаете, что в проблеме несоблюдения сроков наличествуют факты плохого управления временем и плохих координирующих способностей. Итак, теперь вы знаете, с какими характеристиками вы работаете.

Наблюдение тех же самых характеристик в более полезных ситуациях

Чтобы помочь кому-либо превратить характеристику, мешающую исполнению, в полезную, вам необходимо узнать о ней несколько больше, чем только о том, как

она действует, когда препятствует исполнению. Вам необходимо подумать (а при необходимости — побольше понаблюдать) о том, как ваша команда использует данную характеристику в полезных ситуациях, чтобы вы смогли составить общую точку зрения на то, является ли она сильной стороной (скорее полезной, чем мешающей) или слабой (скорее мешающей, чем полезной). Получение полной картины представляется важным, потому что вы хотите внести улучшения в определенную область исполнения, где характеристика создает препятствие, но при этом не хотите подорвать ее влияние в других областях.

Значимость получения полной картины об исполнении

Если все вышесказанное кажется вам слишком сложным для выполнения, запомните две вещи.

- Вы теряете как свое время, так и время члена вашей команды, если ваш анализ будет неверным. Это подобно стадии планирования проекта — чем больше вы инвестируете сейчас, тем меньше времени вам понадобится позднее.
- Если вы можете дойти до того момента, когда вы действительно поймете исполнение члена вашей команды, предоставление обратной связи станет проще. Вы будете точно знать, о чем говорите, и иметь примеры в поддержку своих слов (что значительно повысит доверие, которое вы вызываете). И у вас будет превосходное противоядие для ужасной бутербродной техники обратной связи, потому что вы сможете поговорить о характеристике во всей ее полноте, показав, где она полезна, а где бы вы хотели ее улучшить.

- **Тщательная работа в течение всего процесса анализа поведения позднее принесет свои дивиденды.** Как часто вы наблюдаете за исполнением членов вашей команды и пытаетесь понять их действия?
- **Чем внимательнее вы наблюдаете за исполнением, тем лучше качество обратной связи, которую вы можете предоставить.** Если бы я спросила членов вашей команды о качестве обратной связи, предоставляемой вами, что бы они ответили?



**КАК ВЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕТЕ
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ И ПРИХОДИТЕ
К ОБЩЕМУ ПОНИМАНИЮ ПРОБЛЕМ?**

Составление нейтральных формулировок, которые описывают ваши наблюдения причины и следствия

Для того чтобы обратная связь вызвала доверие, она должна быть сформулирована так, будто ее предоставил нейтральный наблюдатель, а не разочаровавшийся менеджер, который сыт по горло невыполнением заданий в срок. Кажется, что легко в точности описать увиденное вами в терминах поведения и эффекта, но насколько проще сделать высказывание типа «Ты разозлился и напугал ее», вместо того чтобы отметить: «Ты повысил голос на члена команды, она опустила на стул и побледнела»? Положительным аспектом является то, что, делая нейтральное утверждение, вы не говорите ничего, с чем можно поспорить. В примере о несоблюдении сроков вы можете сказать следующее:

Вы не уложились в срок при выполнении последних трех заданий, назначенных финансовым отделом. Я заметила, что в середине работы над заданием вы останавливались, чтобы открывать электронные письма по мере их прибытия и общались с людьми, останавливавшимися возле вашего письменного стола, либо вы разговаривали с ними по телефону вместо того, чтобы спросить их о том, не могли бы они обратиться к вам позже. Я также заметила, что вы не делаете ничего из вышеперечисленного, когда последний срок установлен для покупателя, и в результате в таких ситуациях вы выполняете работу вовремя. Итак, меня интересует, заметили ли вы данное явление и что служит причиной различий в вашем подходе"?

Приобретение правильной структуры мышления для предоставления обратной связи

Нелегко делать нейтральные заявления о причине и следствии (особенно на такие темы, как несоблюдение сроков, когда вам, возможно, пришлось собственноручно улаживать проблему), поэтому важно находиться в правильном психологическом состоянии. Успокаивающе действует напоминание самому себе:

- моя цель — предоставлять обратную связь для оказания помощи, поэтому мне необходимо помнить, что она сводится не к тому, чтобы вызвать у них неприятные чувства, а к выстраиванию полезного обсуждения о путях улучшения;
- основной акцент ставится на то, что им необходимо знать для улучшения исполнения, а не на то, как я чувствую;
- не важно, каким беспристрастным и объективным я старался быть в своих наблюдениях, я лишь представляю мою точку зрения, и мне необходимо оставить открытыми альтернативные мнения, которые могут иметь такое же право на существование.

Я думаю, вы уловили ход моих мыслей. Я работаю над структурой мышления, потому что если ваше отношение будет серьезным (нейтральным, удивленным, но не осуждающим) и люди поверят в вашу искренность, тогда, даже если вы запутаетесь в употреблении слов, вы все равно выполните хорошую работу по предоставлению обратной связи. Но если вы чувствуете себя в роли судьи, но при этом используете нейтральные наблюдения, член вашей команды уловит данное несоответствие на подсознательном уровне, даже если не поймет на уровне сознания. Поэтому если на самом деле вы не склоняетесь к суждениям, вы их не озвучите, какими бы словами ни пользовались.

Если на самом деле вы не склоняетесь к суждениям, вы их не озвучите, какими бы словами ни пользовались.

Иногда обратная связь — это все, что необходимо

Понятно, что раз эта книга посвящена коучингу, я пишу об обратной связи как об одном из этапов более укрупненного процесса, но следует отметить, что порой простое действие, повышающее осведомленность кого-либо по поводу того или иного вопроса, — это все, что вы должны сделать для улучшения исполнения. Если в процессе предоставления обратной связи вы обратили внимание члена вашей команды на то, что происходило, но оставалось для него незамеченным, то решение проблемы будет просто сводиться к его осторожному отношению к этой плохой привычке, пока он не заменит ее на хорошую.

Предоставление обратной связи как элемент коучинга

Существует шесть видов ситуаций, в которых вам, вероятно, потребуется предоставить обратную связь в процессе коучинга.

- Когда член вашей команды не понимает, к чему он стремится, и когда он нечетко представляет, что такое компетентное исполнение в разрезе определенной характеристики.
- Когда ему недостает самоанализа, и он недостаточно четко видит самого себя; чтобы улучшить исполнение.
- Когда он чересчур самокритичен или когда слишком узко фокусируется на одной интерпретации или точке зрения.

- Когда вы видите препятствующее убеждение, которое сдерживает его.
- Когда у члена команды нет мотивации к изменениям, когда у него есть искушение вернуться к старому, или ему необходимо, чтобы его усилия оценили.
- Когда он не учится на своем опыте.

Обеспечьте правильную обратную связь, и все остальное сразу встанет на свои места

Если вы сделаете правильное начало, предоставив нейтральные описательные утверждения о причине и следствии, все остальное получится само собой. Член вашей команды будет уважать вашу объективность и увидит вашу искренность в желании ему помочь, а вы, в свою очередь, предоставите ему достаточно основательной информации для начала обсуждения, которая заставит его думать и анализировать, а не реагировать и защищаться.

Использование обратной связи для инициирования процесса анализа

Хотя обратная связь по праву может стать завершением, она, скорее всего, является началом. Правильно выполненная связь порождает подходящую атмосферу (нейтральности и заинтересованности, а не осуждения; анализа, а не защиты) для хорошего обсуждения на тему качества выполнения обязанностей. В приведенном выше примере обратная связь закончилась вопросом, который приглашает к анализу. Это простая техника, но она работает, благодаря тому, что мы еще в школе натренировались отвечать на вопросы. Ваша цель — добиться, чтобы ваша команда провела реальный анализ, в котором вы бу-

Коучинг

дете задавать вопросы, бросая вызов мышлению, слушать и разъяснять суть дела, когда они запутаются.

Проведите исследование в подробной нарративной* форме для выявления подсознательных намерений и убеждений

Чтобы прийти к общему пониманию, вам необходимо узнать, какое осмысление сформировалось у человека по тем или иным вопросам. Простой фразы «Расскажите мне, что вы думаете», как правило, бывает достаточно для того, чтобы вызвать члена вашей команды на разговор. Люди любят рассказывать свои истории заинтересованной аудитории (да, даже когда это их босс). В то время, когда они говорят, вам нужно прислушиваться ко всему, что не имеет для вас смысла (логика плюс интуиция). Пусть ваше подсознание делает свою работу, пока вы задаете вопросы, чтобы добраться до сути, скрытой за рассказом. Все, что вы пытаетесь сделать на данный момент, — найти логику члена вашей команды и, возможно, любые рассматриваемые и отвергаемые ими варианты, чтобы вы смогли узнать, из чего он исходит в своем выборе.

Чтобы прийти к общему пониманию, вам необходимо узнать, какое осмысление сформировалось у человека по тем или иным вопросам.

Достижение единого мнения об исполнении

Рассказы позволяют члену вашей команды высказаться о наболевшем и сконцентрироваться в более ана-

* Здесь нарратив используется в смысле богатой описательной формы рассказа, с детальными уточнениями.

литической манере. Это особенно важно, если человек занимает оборонительную позицию. Защитное поведение обычно ассоциируется с ЧУВСТВОМ подверженности нападению, поэтому если у вас нейтральный настрой, вы можете этого и не ожидать. Но помните: люди все равно могут обороняться, даже если вы их не осуждаете, потому что они либо сами себя судят, либо у них годами формировался опыт, породивший подсознательное ожидание осуждения. Если вы думаете, что обсуждение вызовет много эмоций или оно будет шепетильным в некотором роде, то неплохо было бы перед тем, как предоставить обратную связь, обыграть ту его часть, которая звучит следующим образом: «Расскажите мне об этом». Потом вы можете включить обратную связь в основную часть обсуждения, связанную с анализом.

(По этой причине мне так не нравится идея пошагового подхода к управлению людьми. Для большинства людей обратная связь, выполненная сначала, чтобы вы высказали свое мнение и привлекли их внимание, будет хорошо работать, но всегда есть исключения. Лучший совет, который я могу дать, состоит в том, чтобы держать процесс в голове, но адаптировать его при практическом применении в зависимости от того, что вам известно о вашем подопечном).

Следующая часть обсуждения затрагивает характеристики (знания, отношения, поведение, способности), которые выступали в качестве факторов в процессе исполнения. Вы займетесь размышлениями о себе как об элементе ваших наблюдений, но вам необходимо, чтобы член команды принял решение о том, что необходимо изменить, поскольку у него должна быть к этому приверженность. Далее приведен пример, связанный с проблемой несоблюдения сроков, описанной выше.

Мое осмысление состояло в следующем: член команды, казалось бы, старался удержать все тарелки в воздухе одновременно, делая небольшой прогресс с каждой из них, вместо того чтобы сконцентрироваться на тех, для которых были установлены крайние сроки. Он согласился, что пытался продвигать сразу все свои проекты в одно и то же время, но осознал, что предпочел бы работать одновременно только над одним проектом. Просто он не думал, что в его работе это было возможным вариантом. Меня это весьма удивило (я полагала, что подобный стиль для него естественен), тем не менее мы пришли к единому мнению о разочарованиях, которые порождает предпочитаемый им способ работы, не соответствующий его действительному стилю.

Рассмотрите альтернативные точки зрения и другую обратную связь

Всегда стоит принимать во внимание то, какими кажутся вещи другому человеку, вовлеченному в наблюдаемые вами ситуации. Если рассмотреть мой пример, — это то, что думали члены команды о способе работы этого человека и что они чувствовали, когда команда столько раз не укладывалась в сроки? Такая обратная связь, которую получает член команды, не единственная, и имеет не меньшее значение, чем предоставляемая вами, даже если это только *формальная* связь. Важно, чтобы вы обнаруживали любую другую обратную связь, которая была получена членом вашей команды и тоже помогла ему в процессе анализа.

Под обратной связью я понимаю любые улавливаемые нами признаки реакций на то, что мы делаем. Это не просто формальная обратная связь, получаемая

нами, когда босс проверяет нашу работу; это все незначительные сигналы, которые могут остаться незамеченными для нашего сознания, но их улавливает и использует подсознание для регулирования нашего мышления, поведения и действий. Мы все время получаем обратную связь, независимо от того, думаем ли мы об этом или нет. Без нее мы бы никогда не узнали, как регулировать курс движения для реализации наших намерений.


Вызов препятствующим убеждениям

Когда вы пришли к единому осмыслению, вы можете взглянуть на убеждения, лежащие в центре проблемы. Участник моей команды верил, будто достижение прогресса по всем его проектам было как раз тем, что от него требовалось, а единственный способ соблюдения сроков состоял в изменении предписаний работы. Для меня это являлось препятствующим убеждением, так как я думала, что возможно выполнять проекты в срок и больше работать в предпочитаемом им стиле. Я предложила систему управления с одновременным ведением дневника, в соответствии с которой он мог выделять блоки времени для работы над одним единственным проектом. Это отражало мое убеждение о том, что работы должны быть приспособлены под человека, их выполняющего, и никак иначе. Иногда вызов препятствующим убеждениям — это все, что вам нужно сделать, так как в некоторых случаях иной взгляд на вещи позволяет выполнять их по-другому. Хотя в моем примере нам необходимо более пристально рассмотреть процесс приспособления исполнения под новое убеждение.

Анализ характеристик

Мы рассмотрели характеристики и пришли к единому мнению о необходимости сконцентрироваться на его способностях к управлению с помощью дневника и на его отношении к вмешательству его команды. Ниже более подробно рассказывается, как это сделать. Здесь мне необходимо сказать, что на данном этапе процесса происходит установление единого понимания, и оно не прекращается, даже когда вы пришли к общему осмыслению проблем. Оно применяется к анализу характеристик, поэтому позаботьтесь о том, чтобы поинтересоваться у члена вашей команды, где, по его мнению, характеристика полезна, а где она создает препятствия. Помните: он единственный, кто видит свое исполнение от начала до конца.

После того как вы проанализировали характеристики и узнали, что действительно происходит в процессе исполнения, вы можете приступить к планированию возможности правильного развития.

- 
- **В обратной связи нет места суждению/Насколько вы нейтральны, когда предоставляете обратную связь?**
 - **Даже нейтральные высказывания о наблюдаемом поведении не будут работать, если вы склоняетесь к осуждению, потому что люди всегда выявляют подобное несоответствие. Вы по-настоящему нейтральны или просто притворяетесь?**
 - **Всегда заканчивайте обратную связь вопросом, который приведет к обсуждению. Как люди реа-**

пируют на вашу обратную связь? Затевают с вами обсуждение или занимают оборонительную позицию?

- **В конечном итоге значение имеет их анализ, а не ваш.** Вы когда-нибудь поддавались искушению выиграть добавочное очко, а не одержать победу над человеком?
- **Плохое исполнение зачастую является результатом препятствующего убеждения.** Вы остаетесь на поверхности, когда улучшаете чье-либо исполнение, или ныряете на уровень убеждений, где можете произвести значительное изменение?
- **Даже если вы сортируете убеждения, вам все еще необходимо уметь анализировать характеристики.** Насколько склонны члены вашей команды к самоанализу? Могут ли они анализировать собственное исполнение и выявлять свои характеристики?



**КАК ВЫ ПОМОГАЕТЕ ИМ
СОЗДАВАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ?**

**ПРИМЕНЕНИЕ ГОМЕОПАТИЧЕСКОГО
МЕТОДА РАЗВИТИЯ**

Придите к единому мнению о компетентном исполнении и оценке возможностей развития

Исходный момент состоит в том, чтобы согласовать то, к чему вы оба стремитесь, а именно вопрос о компетентном исполнении. Далее будет рассказано об этом подробнее, но здесь необходимо сделать важную вещь — добиться, чтобы член вашей команды четко понимал, что такое компетентное исполнение. Ему необходимо знать, как будут выглядеть результаты: продукция и последствия.

Мы производим **продукцию** (вещи) для достижения **последствий** (результаты). Беда в том, что мы часто фокусируем внимание на продукции, поэтому теряем из виду последствия, хотя мы существуем для того, чтобы создавать последствия, а не продукцию. Последствий всегда больше, чем вы думаете, и многие из них непреднамеренные. В примере управления с помощью дневника имели место непреднамеренные и нежеланные последствия по причине плохих взаимоотношений с командой, которая чувствовала, что это сказывается на ее производительности.

Затем член команды должен отследить и выявить, что необходимо сделать для создания продукции и последствий. Этот акцент на вводимых мощностях представляется важным, потому что факторы, которые может контролировать член вашей команды, повлияют на последствия, следовательно, вы не можете предполагать, что про-

дукция плохого качества отражает плохие вводимые мощности, и вам нужно уметь оценивать исполнение обособленно от результатов. В моем примере управления с помощью дневника член моей команды и я пришли к единому мнению о том, каким будет компетентное исполнение.

- *Продукция:* дневник на неделю вперед будет показывать блоки времени, четко привязанные к проектам, в которые будут вписываться собрания.
- *Последствия:* ни одного пропущенного срока.
- *Вводимые мощности:* член моей команды будет планировать именно свою реальную работу в течение недели, а не только еженедельные собрания (которые в прошлом приводили к тому, что он пытался вместить свою практическую работу в оставшееся время), и упростит деятельность своих коллег по команде, перейдя на новый способ работы, чтобы избавиться от задержек.

Согласуйте задачи развития

Задача развития описывает характеристику, которую некто должен привнести в свое исполнение. Она также может описывать продукцию (что часто переносит акцент на обучение), но должна оцениваться изолированно от результатов, на что повлияют скорее факторы, чем характеристики члена вашей команды. Если последний сформулирует задачу развития в письменном виде, это позволит вам проверить понимание, а у члена команды создаст чувство собственности. Задачи развития, отражающие потребности в развитии члена моей команды в процессе управления с помощью дневника, сводились к следующему.

- Уметь оценивать время, требуемое для достижения прогресса в работе над проектами в любую задан-

ную неделю, распланировать это время в дневнике и быть достаточно дисциплинированным, чтобы придерживаться плана.

- Уметь энергично справляться с задержками таким образом, чтобы не отвлекаться от работы над проектом или управления командой.

Имейте в виду, что вы не должны пытаться описать каждый аспект компетентного исполнения в развиваемой вами характеристике. Попробуйте описать лишь те аспекты, которые необходимо развить члену вашей команды. Так, не существует единого стандарта задачи развития в управлении с помощью дневника — она будет различна для разных людей, у которых имеются недостатки исполнения в процессе управления подобного рода.

Что такое гомеопатическая возможность развития?

Малая толика того, что способно вас убить, может стать для вас лекарством при условии, что она разбавлена и дозировка правильно выверена (прошу прощения у гомеопатов за мою любительскую интерпретацию). В моем опыте это оказалось идеальным способом развития людей. Так, для члена моей команды мы разработали подход к развитию его способности управлять своим дневником и задержками, которые он создает персоналу. Он мог применять данный подход на практике в своей повседневной деятельности.

Помощь в создании плана развития, который начинается с того места, где они находятся

По существу, здесь приведено рассуждение о том, как лучше всего развивать характеристику. В примере управления с помощью дневника мы говорили о необ-

ходимости разбиения требуемого изменения на более мелкие составляющие. Поэтому сначала моя команда решила поселить нашего подопечного в другую комнату для работы над проектами. Это означало, что ему не нужно было беспокоиться о том, как справляться с задержками, пока он не попадет в ритм долгих периодов работы над одним объектом. Но хотя предпочитаемый им стиль работы именно таким и был, прошло столько времени с момента, когда он его практиковал, что ему требовалось время, чтобы заново приноровиться. Кроме того, прежний стиль работы принес ему некоторые достижения, потере которых он противился, — он общительный человек и может чувствовать себя изолированным, когда работает один в течение долгих периодов, поэтому ему необходимо было время, чтобы с этим справиться. Мы обсудили другие идеи и пришли к единому мнению о том, что он будет каждый раз пробовать что-нибудь одно, чтобы посмотреть, какие идеи лучше всего для него работают.

Постройте хорошую радиолокационную систему

Следующий шаг состоит в создании хорошей радиолокационной системы.

Радиолокационная система отвечает на вопрос: «Какая информация мне нужна (в какой форме, в какие моменты, после действия каких спусковых механизмов), чтобы узнать, действительно ли происходят предполагаемые события?» Это касается предоставления вам обратной связи, которая необходима для вмешательства, и совершения действий, направленных на то, чтобы либо вернуть вещи в их колею, либо пойти по другому пути.

В примере управления с помощью дневника все, что нам было необходимо, — это «вахтенный журнал», в котором регистрировались бы задержки, а дневник члена моей команды должен был показывать ему, действительно ли он распоряжался своим временем так, как планировал. Мы использовали результаты, полученные с помощью радиолокационной системы, в качестве базы для проверок с целью обучения, поэтому в нашем распоряжении имелись достоверные данные для анализа, а не только наше восприятие.

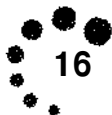
Делайте по одному шагу за один раз, стройте медленно и отслеживайте изменения, чтобы постоянно учиться

Член моей команды попал в ритм самостоятельной работы над проектом, и когда он научился спокойно управлять задержками, он смог снова вернуться к своей прежней работе в офисе. Незначительные изменения, которые могут привноситься в работу по одной части за раз, срабатывают лучше всего. И учитывая, что подобное обучение основано на опыте, каждое небольшое изменение должно сопровождаться проверкой с целью обучения, потому что все изменения — это шанс вынести на поверхность большее число проблем.

Вам не удастся добиться того, что вы не можете отчетливо себе представить. Вы абсолютно четко знаете, что есть компетентное исполнение для членов вашей команды? Могли бы вы мне это описать, если бы я вас попросила?

Коучинг

Сосредоточьте внимание на развитии того, что приносят люди в свое исполнение, и оно улучшится. Вы фокусируете внимание на том, что они производят или с помощью чего они это делают. Вы не можете управлять без радиолокационной системы. Что подсказывает вам, когда нечто происходит не так, как следует?



16

**КАК ВЫ ДОБИВАЕТЕСЬ ТОГО,
ЧТО ОНИ УЧАТСЯ, И ИСПОЛЬЗУЕТЕ ТО,
ЧЕМУ ОНИ НАУЧИЛИСЬ?**

**УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И ПУТЕШЕСТВИЕ
К ПОДСОЗНАТЕЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

Мы постоянно учимся, осознаем мы это или нет

Что-то происходит. Мы пересматриваем событие: большинство людей делают это на подсознательном уровне, но, чтобы избежать риска неверного истолкования, важно уделить время анализу на сознательном уровне. Мы достигаем некоторого осмысления. Но опять же, если мы сознательно не извлечем смысл из события, наше подсознание в любом случае заложит для нас программу. Потом мы бросаем вызов нашему предыдущему осмыслению — иногда событие и полученное нами осмысление заставляют нас пересмотреть наши старые убеждения, прежде чем мы воспримем новое. Затем мы применяем наше новое осмысление к будущему опыту, обычно с помощью метода проб и ошибок, и учимся больше, двигаясь вперед.

Мы можем реализовывать этот процесс подсознательно (например, когда посещаем курсы обучения и просто ожидаем, что в результате возникнут новые способы работы), но беда в том, что мы не осознаем, чему учимся, поэтому не можем контролировать правильность того, что мы изучаем. На наше обучение может повлиять способ подсознательной интерпретации события и, когда мы интерпретируем его неверно, мы можем научиться вещам, которые только помешают нашему будущему исполнению. Если мы учимся сознательно, используя проверки в процессе обучения и убеждаясь, что прошли все стадии, поэтому не мешаем самим себе, то наш шанс узнать о вещах, которые помогут нашему исполне-

нию, повысятся. Как менеджер, я знаю, какой подход, согласно моим предпочтениям, следует применить моей команде, и я делаю все возможное, чтобы она так и поступила, поэтому мой коучинг включает регулярные проверки с целью обучения. Проверки поднимают обучение на сознательный уровень и стимулируют завершение полного цикла учебы, чтобы изученное можно было применить в будущем опыте.

На наше обучение может повлиять способ подсознательной интерпретации события.

Подготовьтесь

Подготовка к проверке с целью обучения включает обдумывание и составление записей, отвечающих на стандартные контрольные вопросы.

Я регулярно провожу **проверки с целью обучения** со своей командой, иногда один на один, а иногда с целой проектной группой, в зависимости от проблемы. Мы готовимся к обсуждению следующих вопросов, сначала самостоятельно, а потом вместе.

- Что получилось хорошо, а что — не очень? Что я сделал, чтобы внести свой вклад в результаты? Что я теперь знаю из не известного мне прежде?
- Что я узнал о поведении (о себе, о манере поведения других людей и т. д.)? Какое осмысление я получил в плане того, как применять подобный опыт в будущем?
- Чтобы я смог воспользоваться изученным, необходимо ли мне что-нибудь, позволяющее бросить вызов образу моего мышления или модели поведения, и если да, то что именно? Есть ли какие-

нибудь старые идеи или манеры поведения, которых мне сначала нужно забыть?

- Как, где и когда я смогу применить это осмысленное для улучшения моего исполнения?

На данном этапе эти записи предназначены для индивидуального использования в процессе обсуждения, потому что их предварительная раздача участникам стимулирует защитную реакцию и снижает качество обсуждения. Цель проверки состоит в достижении единого понимания в отношении исполнения члена вашей команды.

Они говорят, а вы слушайте и задавайте вопросы

Вопросы — это лишь способ осмысления опыта, который вы пересматриваете, и формирования структуры обсуждения. Но только вопросы с целью проверки действительно предваряют обсуждение. Какие такие вопросы? Этого я не могу вам сказать, потому что вы сами должны их составить, внимательно прислушиваясь ко всему, например:

- член команды вскользь касается лишь внешней стороны вопроса, который мог бы вызвать дальнейшее исследование;
- кажется, что он противоречит предыдущим своим высказываниям;
- говорит больше о том, что подразумевается, а не о том, что действительно имеется в виду.

То, что вы услышите, вызовет ваши вопросы. «Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?» — один из наиболее открытых вопросов, которые вы можете задать, поэтому используйте его почаще. И пытайтесь задавать такие вопросы, которые заставляют члена вашей

команды думать, а не такие, которые вызывают ответ в форме «да/нет», или просто какой-то обрывочный кусок информации.

Содействие им в усвоении всех моментов обучения

Ваша цель состоит в том, чтобы помочь им научиться всему возможному из их опыта. Если вы такой, как я, то у вас возникнет непреодолимое желание предложить им свое осмысление, но попытайтесь себя сдерживать. Подобное вмешательство должно быть вашим средством, к которому вы можете прибегнуть, поскольку ваше осмысление всегда будет внешним (и, следовательно, с меньшей вероятностью вызовет изменения). А когда они могут достичь собственного осмысления, потенциальное изменение уже в ваших руках. Ваша главная роль состоит в поиске препятствий, которые мешают обучению, и рассмотрении возможных действий, нацеленных на то, чтобы отодвинуть эти препятствия (более подробно об этом далее).

Сознательная компетентность — стадия высокого риска

В то время как новая способность или манера поведения все еще требуют приложения сознательных усилий для их поддержки, существует риск, что люди перейдут обратно к своим прежним способам. У всех нас случаются промахи, что определяется самой сущностью человеческой природы, особенно когда мы находимся под воздействием стресса, когда наш автопилот посылает нас обратно к способу, с которым мы лучше всего знакомы, а не к способу, который, как нам известно, является лучшим. Инвестирование времени в члена вашей команды на ста-

дии сознательной компетентности помогает обеспечить его переход на стадию несознательной компетентности.

Поэтому обеспечьте продолжительность цикла обучения

Чтобы усвоить что-либо в качестве нового способа работы, требуется множество путешествий по циклу обучения, в которых вы приспособливаетесь по ходу движения, — это продолжительный процесс. Что-то происходит, мы это пересматриваем, извлекаем урок, бросаем вызов нашему прежнему образу мышления, применяем то, чему научились, используем это несколько иным способом, пересматриваем полученный опыт, учимся еще чему-нибудь, снова бросаем вызов нашему прежнему образу мышления, хотя и не в столь резкой форме, до тех пор, пока основательно и полностью не расположимся в зоне комфорта с нашим новым способом работы.

Привыкайте ежемесячно проверять исполнение с целью обучения

Если вы изменяете одну-единственную составляющую в способе, применяемом вами для содействия людям в процессе улучшения их исполнения, раз в месяц находите один час в своем времени для каждого из непосредственно подчиненных вам людей, чтобы помочь им пересмотреть свой опыт. Это позволяет вам проверить предшествующее обучение и деятельность по развитию (задавая вопросы о том, как они применяют изученное ими), а им позволяет привнести в дискуссию свой опыт, который не обязательно являлся частью плана развития, и обсудить его с вами. Проверка с целью обучения — простой способ, с помощью которого вы можете

добиться того, чтобы члены вашей команды учились на своем опыте, и он также предоставляет вам возможности использования коучингового подхода вне любых имеющихся у вас официальных процессов коучинга по мере продвижения вместе с вашим подопечным.

Ежемесячная проверка исполнения с целью обучения работает на той же основе, как и обычная проверка с целью обучения (она все еще сопровождает людей по циклу обучения), но не ограничивается изучением одного конкретного опыта, а рассматривает происходящее, в течение целого месяца. Вопросы, которые я использую в своих ежемесячных проверках, перечислены ниже, и вы вольны использовать их в том же виде или адаптировать так, чтобы они удовлетворяли вашим требованиям.

1. Чего вы добились, и как это сопоставимо с достижениями, которые вы запланировали? Как вы объясняете какие-либо отклонения? Насколько хорошо вы управляли вашим временем в разных областях работы и приоритетами?
2. Что вы выполнили лучше и хуже всего, и как вы можете это проанализировать? С какими трудностями вы столкнулись и как с ними справились?
3. От кого вы получили обратную связь о вашем исполнении (например, от сотрудников, коллег, покупателей)? Что вы узнали из этой обратной связи?
4. В целом, какое осмысление у вас появилось из вашего опыта за прошедший месяц, и когда/как вы собираетесь применить его в будущем? Чему в данный момент необходимо бросить вызов в образе вашего мышления/поведения, чтобы эффективно использовать ваше осмысление?
5. Что вы сделали с момента нашей последней встречи для собственного развития, для применения

изученного вами и улучшения вашего исполнения в целом?

6. Чего вы планируете добиться в следующем месяце (в деятельности по постановке задач и развитию)? Какая поддержка вам необходима и от кого?

Я стараюсь создать культуру обратной связи, поэтому вопрос, в котором о ней говорится, показывает, где я фокусирую свое внимание, однако вместо него вы можете использовать вопросы о проблемах, имеющих значение для вас. Я выяснила, что шесть проблемных зон — максимум, что вы можете обсудить за час, поэтому не превышайте это число, пока не будете готовы выделить больше времени на проверку. Ответ на шестой вопрос после его обсуждения становится частью ответа на первый вопрос для проверки в следующем месяце, поэтому) пусть цикл продолжается. Мне нравится использовать ответы членов команды на первый вопрос, позволяющие мне убедиться, что я ценю результаты, которые со временем могут быть проигнорированы.

Постоянно предоставляйте обратную связь, и чем быстрее, тем лучше

Обратная связь — прекрасный способ усиления полезного поведения и повышения осведомленности о поведении, которое создает препятствия. И если вы правильно организуете ваш стиль управления, вам можно будет не беспокоиться о всякой чепухе, которую вам говорят в книгах о предоставлении обратной связи. На самом деле все наоборот: вам лучше всего удастся развить культуру обратной связи, если вы будете игнорировать то, что написано в книгах. Позвольте, я поделюсь с вами своим опытом.

Я всегда работала под давлением, которое превращало приглашение людей к себе и предоставление обратной связи в частном порядке (рекомендуемая стандартная операционная процедура во всех книгах) в предмет роскоши, поэтому в течение длительного времени я упускала нужный момент и не обеспечивала обратную связь. Теперь я нарушаю все правила, и это работает. В ту минуту, когда я вижу, что мне необходимо предоставить кому-либо обратную связь, я осуществляю ее в том же самом месте и в тот самый момент, и меня несколько не волнует, если меня слышат другие. Но, причем это весьма существенное «но», я делаю это с юмором, не осуждаю и считаю обязательным для себя уведомить всех о том, что я приглашаю людей к себе, только если что-то действительно плохо. Подобный подход имеет следствием четыре момента, которые важны для культуры команды.

- Он заставляет людей смотреть на обратную связь как на полезную вещь (потому что причиной для беспокойства является только обратная связь в частном порядке),
- Когда я приглашаю людей к себе, это избавляет меня от необходимости заниматься вопросом из серии «у вас неприятности».
- Люди комфортно себя чувствуют, предоставляя друг другу (и мне) обратную связь, потому что она является всего-навсего частью культуры.
- Все мы откровенны в отношении наших характеристик и принимаем друг друга.

Адаптируйте вашу работу, чтобы больше использовать новые способности

Вы можете оказать содействие в новых способах работы, если будете давать члену вашей команды новые

задания, которые подразумевают применение этих способов. Делегирование полномочий — прекрасный способ это осуществить. Но есть одно предостережение. Вам необходимо не забывать «вознаграждать» хорошее поведение еще большим объемом работы, что может показаться члену вашей команды скорее наказанием, чем наградой. Мое правило, как и в большинстве дел, связанных с управлением людьми, состоит в том, что, если возникают сомнения, нужно просто спросить их... и помнить о том, чтобы сомневаться чаще.

- **Сознательное обучение — единственный надежный способ улучшения исполнения.** Какая часть вашего обучения происходит сознательно, а какая — бессознательно?
- **Формальные проверки с целью обучения могут стать способом формирования привычки учиться.** Как часто вы собираетесь с членами вашей команды и учитесь на их опыте?
- **Знание о том, как сделать что-либо, и автоматическое выполнение — две разные вещи.** Много ли продолжительной поддержки вы предоставляете членам вашей команды, когда они овладевают новым навыком?
- **Предоставляйте обратную связь, чтобы усилить полезное поведение и бросить вызов образу действий, который создает препятствие.** Ваши действия по предоставлению обратной связи помогают вашим усилиям, связанным с коучингом?
- **Дайте им возможности применить то, чему они научились.** Как вы справляетесь с этой сложной проблемой?

ЧАСТЬ 3

ПОНЯТЬ, КОГДА ТРЕБУЕТСЯ ПОМОЩЬ ВО ВРЕМЯ КОУЧИНГА

Дайте им то, что необходимо для регулирования линии поведения

Все мы регулируем линию своего поведения на основании обратной связи, поэтому если вы ее не предоставляете, члены вашей команды получают ее из других источников или решат, будто отсутствие известий означает, что они все делают правильно, когда на самом деле это не так. Несправедливо позволять людям продолжать скатываться вниз по неверной тропе, когда вы можете что-нибудь сказать и помочь им снова встать на правильный путь.

Не верьте мне на слово, а сопоставляйте прочитанное с вашим собственным опытом

Когда будете читать эту часть книги, вспомните ваш последний опыт коучинга и сравните его с тем, что вы читаете.



**КОГДА ОНИ НЕ ЗНАЮТ О ТОМ,
КАК ДОЛЖНО ВЫГЛЯДЕТЬ
КОМПЕТЕНТНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ?**

**ИМ НЕОБХОДИМО ПОМОЧЬ ПОЛУЧИТЬ
ЧЕТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ,
К ЧЕМУ ОНИ СТРЕМЯТСЯ**

Убедите их заниматься работой, чтобы они могли вовлечь в свою деятельность подсознание

Вряд ли что-то может быть лучше, чем когда вы убеждаете члена вашей команды самостоятельно проводить данное исследование, — нет, не потому, что это позволяет вам сэкономить время (что тоже является дополнительным преимуществом). Чем больше он погружается в процесс выяснения того, что есть компетентное исполнение, тем в большей степени его подсознание будет переключаться на РЛС, чтобы зацеплять его внимание на этом тогда, когда он это увидит. Вы можете оказать содействие, предоставив некоторые подсказки, позволяющие начать исследование.

- Дайте ему просмотреть флаеры* курсов обучения — краткое содержание курсов может дать ключи к пониманию того, как, по его мнению, выглядит компетентное исполнение,
- Соберите команду для сессии мозгового штурма по вопросу о том, из чего состоит компетентное исполнение на основе той или иной характеристики — много голов лучше, чем одна, поскольку это позволяет охватить большой опыт разных людей.

В оставшейся части этой главы я бы хотела сфокусировать внимание на нескольких моих любимых способах внесения ясности в проблему компетентного исполнения. Люблю я их потому, что они формируют Наблюда-

* Пригласительные билеты, проспекты. *Прим. науч. ред.*

тельность члена команды и способности к анализу, что дает двойное преимущество.

Хороший, плохой, скверный — наблюдение за исполнением других людей

Первое, что нужно сделать, — это просто понаблюдать за исполнением других людей, посмотреть, где они используют данную характеристику и какие результаты у них имеются, и проанализировать то, как они достигают этих результатов. Мне особенно нравится проделывать все это с героями телевидения — я несчастный человек, чья работа одновременно является хобби, и то, что я вижу по телевизору, является единственным наблюдаемым мной взаимодействием, в которое от меня не требуется вносить свой вклад.

В любом случае мы точно не будем выбирать эксперта-исполнителя в том или ином виде деятельности, чтобы превращать его в эталон, поэтому член вашей команды будет видеть множество примеров того, как люди применяют характеристику разнообразными способами с переменным успехом. Это замечательно, потому что у него возникнет полноценная картина, показывающая, как работает и как не работает характеристика, что будет полезным, когда он начнет развивать ее в себе.

Наблюдение за плохим исполнением, чтобы понять, как не надо делать

Поскольку нам намного проще видеть в других людях неправильное, чем правильное, было бы неплохо подыскать по-настоящему безнадёжного человека, обладающего определенной характеристикой, и проанализи-

ровать выполняемые им неправильные действия, чтобы понять причины и следствия поведения, которого хочет избежать участник вашей команды.

Интервьюирование звездных исполнителей

Подумайте о том, кто превосходит других в определенной характеристике, и убедите члена вашей команды поговорить с этим человеком. Не волнуйтесь о том, найдет ли звездный исполнитель время побеседовать о том, что у него хорошо получается; как ни странно, это никогда не является проблемой. Спросите его:

- Каким был ваш наилучший опыт использования характеристики?
- Что было в этом хорошего? (Задавайте дополнительные вопросы, чтобы он отвечал вам в форме рассказа.)
- Что было наиболее важным, единственным, что сделало опыт именно таким, каким он был?

Всегда полезно наблюдать хотя бы одним глазом за динамикой исполнения

Когда член вашей команды проводит исследование, которое вы с ним согласовали, ему необходимо иметь в виду, что ни одна характеристика не работает изолированно, а функционирует в динамике с другими. Ему полезно понаблюдать, что еще происходит в то же самое время, чтобы он смог увидеть укрупненную картину. Слишком просто сфокусироваться на роли хорошего слушателя, к примеру, забыть, что выслушивание, используемое без вопросов для проверки понимания и «прощупывания» деталей, эффективно лишь наполовину.

Не забывайте о проверке с целью обучения

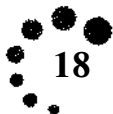
Приобретение знаний на опыте других людей является единственным быстрым методом обучения, который работает (потому что это все то же обучение на основе опыта), но, как и в ситуации с любым другим опытом, член вашей команды будет учиться, только если произведет обзор, найдет осмысление, бросит вызов своему прежнему мышлению и т. д., поэтому не забывайте о проверке их опыта исследования, проводимой с целью обучения.

Приобретение знаний на опыте других людей является единственным быстрым методом обучения, который работает.

Не говорите людям о том, что есть компетентное исполнение; помогите им самим это выяснить. Вы говорите, убеждаете или спрашиваете?

Исполнение — это динамика, поэтому им нужен как узкий, так и широкий фокус при наблюдении за другими исполнителями. Когда вы наблюдаете за человеком, чтобы чему-либо от него научиться, фокусируетесь ли вы узко на его способностях *и* широко на том, как это сочетается со всем остальным в исполнении?

Вы не можете научиться, ориентируясь на то, что не подвергаете проверке. Вы когда-нибудь проводили проверку чьего-либо исполнения с целью обучения?



**КОГДА ИМ НЕДОСТАЕТ
СПОСОБНОСТИ К САМОАНАЛИЗУ?**

**НЕОБХОДИМОСТЬ ПОМОЧЬ ИМ
БОЛЕЕ ЧЕТКО СЕБЯ УВИДЕТЬ**

Во-первых, они должны смотреть в правильном направлении

Существует множество причин, почему людям не хватает способностей к самоанализу. Одна из них заключается в том, что фактически мы не смотрим на самих себя. **Многие ли из нас останавливаются, пересматривают свой опыт регулярно** и реально видят эффект, оказываемый на других? В мире, чрезмерно перегруженном работой, нам везет, если у нас появляется шанс отдышаться между одним заданием и следующим, не говоря уже о времени для проверки.

И тогда они должны проявить желание смотреть на людей, как в зеркало

Помните ли вы, как я говорила, что бесхарактерность Дженни действовала мне на нервы и только потом я осознала, что причиной этого было наличие-у меня той же самой черты, которую я в себе отрицала? Ну, если бы в то время я была таким менеджером, каким являюсь сейчас, я бы рассматривала свою бурную реакцию на Дженни именно такой, как есть, — объясняла бы ее тем фактом, что Дженни выступала в роли зеркала, отражающего отрицаемую мной характеристику. Я имею в виду, что пока мы позволяем нашим реакциям на других людей больше сообщать нам о них, чем о нас самих, мы никогда не будем способны к самоанализу, который необходим для улучшения нашего исполнения.

И тогда они должны будут увидеть отражение в зеркале

Другая причина отсутствия способности к самоанализу у людей состоит в том, что они смотрят на свое исполнение, но не видят его составляющих. Другими словами, у них есть слепое пятно.

Идея **слепого пятна** («скотома» в технической терминологии) заимствована психологами из области офтальмологии, где термин обозначает ситуацию, в которой часть поля зрения человека просто не видна. Человек может видеть все остальное, но не видит ничего в области скотома. И он не может знать, что именно он не видит. Он «слеп» в области «слепого пятна». В психологии термин означает мысленное слепое пятно, в котором человек просто не осознает своей роли в создании определенного опыта.

Вы когда-нибудь были знакомы с кем-либо, кто не имел ни малейшего представления о том, почему люди недружелюбны с ним, но всем остальным причина данного явления была предельно ясна? Я всегда осознаю, когда обнаруживаю одно из моих слепых пятен, поскольку происходит следующее: я хожу и рассказываю всем в команде о своем открытии, а они ведут себя так будто я сообщаю вчерашние новости, что действительно так — ведь им всегда было об этом известно.

И правильно интерпретировать

Существенной проблемой является наша РАС, которая, как вы знаете, заботится о том, чтобы мы видели только то, что усиливает наши убеждения о самих себе.

Требуется время для привыкания к управлению интуицией в полной мере, чтобы чувствовать «неприятие» и начать замечать вещи, не соответствующие вашим убеждениям, а также те, которые соответствуют им. Нам необходимо высматривать признаки того, что члены нашей команды неправильно интерпретируют произошедшие с ними события.

Как вы узнаете о том, что кому-то не свойственен самоанализ?

Существует множество подсказок, говорящих об отсутствии способности к самоанализу, если, конечно, вы знаете, где искать:

- наблюдение за тем, как члены команды повторяют одни и те же ошибки, является одним из способов узнать правду;
- когда они получают обратную связь от других людей, которую просто не «улавливают», — другая причина;
- когда они на автопилоте производят плохие результаты, реагируя инстинктивно;
- когда они не в состоянии объяснить собственную логику;
- когда они не могут ответить на ваш вопрос о трех характеристиках, которые для них наиболее важны, и трех характеристиках, которые создают препятствия (или трех силах и слабостях, если они все еще действуют в соответствии со старыми способами);
- когда они не могут проанализировать собственное исполнение или в своем анализе упускают нечто очевидное;
- особенно когда существуют расхождения между их точкой зрения на самих себя и восприятием их,

складывающимся у других людей, причем они не в состоянии это объяснить, кроме как сказав, что их неправильно поняли;

- когда они рассказывают вам о человеке, который действует им на нервы, и вы знаете, что им самим присуща аналогичная характеристика.

Вы можете и должны помочь им стать более способными к самоанализу


Как вы это делаете? Никаких призов за угадывание — вы должны делать нейтральные высказывания о том, что вы видели, и о наблюдаемом эффекте (известные, как обратная связь) и вести обсуждение в направлении анализа. Прекрасный способ помочь, людям обнаружить свои слепые пятна состоит в том, чтобы заставить их подумать о человеке, который действует им на нервы, исследовать, какие действия этого человека могут нервировать, а затем найти примеры аналогичного поведения самого члена вашей команды.

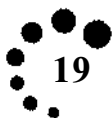
А когда они наконец это увидят, им необходимо в это поверить, что требует времени

Когда вы помогаете кому-либо повысить способности к самоанализу, помните, что необходимо время, чтобы примириться с тем, кто мы такие, а чем фальшивее наша картина о самих себе, тем больше времени требуется. Вы не можете просто надеяться на то, чтобы сразу перейти к следующему шагу. Каким бы вы ни были спокойным, вы выполняете трудную работу, поэтому дайте члену вашей команды время на то, чтобы избавиться от старой картины о самом себе. Изменение его внутренней картины — это наиболее сложное, что может кто-

либо сделать, так что мы должны выделить время и пространство для приспособливания.

Когда вы помогаете кому-либо повысить способности к самоанализу, помните, что необходимо время, чтобы примириться с тем, каким он является в реальности.

- 
- **Простых способов повышения способностей к самоанализу не существует, а без них не может быть развития.** Вы идете по сложному или простому пути, когда сталкиваетесь с отсутствием способностей к самоанализу, что создает препятствия исполнению члена команды?
 - **Вы должны убедиться в отсутствии способностей к самоанализу, прежде чем сможете что-либо предпринять.** Все ли члены вашей команды обладают хорошими способностями к самоанализу? А вы?
 - **Людам требуется время, чтобы примириться с новым осмыслением самих себя.** Вы когда-нибудь были настолько взвинчены, что сообщали кому-либо плохие новости о нем, которые его потрясли, независимо от того, хорошо он справляется с работой или нет?



**КОГДА ОНИ СУДЯТ, ВМЕСТО ТОГО
ЧТОБЫ АНАЛИЗИРОВАТЬ?**

**НЕОБХОДИМО ПОМОЧЬ ИМ ПРИНЯТЬ
НЕЙТРАЛЬНУЮ СТОРОНУ И УЧИТЫВАТЬ
ИНТЕРПРЕТАЦИИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

Никто не может судить и анализировать одновременно

Суждения хороши, когда они имеют место после тщательного изучения, но не тогда, когда они являются мгновенной реакцией на то, что происходит не так, как мы хотели. Наши функции анализа и суждения обособлены друг от друга: в теории суждение следует за анализом, а на практике зачастую суждение предваряет анализ, когда аналитические способности используются для доказательства или обоснования суждения. Знание о невозможности делать и то и другое одновременно, означает, что вы не можете помешать людям выполнять одно из дел, заставив их начать другое. Как же это сделать?

Позвольте им рассказать вам свою историю

Вы уже знали об этом, не так ли? Здесь приведен обзор подхода, который я применяю.

- Они подходят к столу, когда уже приняли свое решение.
- Я прошу их рассказать историю о событии, что заставляет их вернуться к началу. Рассказ в описательной форме часто дает мне реальное ощущение происшедшего, особенно когда я задаю вопросы, чтобы перейти от интерпретации к нейтральному наблюдению. К примеру, член моей команды говорит, что кого-то разозлил, и я спрашиваю: «Что вы

действительно сказали, и как он отреагировал?», чтобы вернуться к тому, что произошло на самом деле и проверить его интерпретацию.

- Я прошу их проанализировать причинно-следственные отношения, которые привели к негативному исходу, ставшему причиной их безжалостного осуждения самих себя. Это отвлекает их от суждения.
- Потом я прошу их рассмотреть различные точки зрения, что позволяет расширить их фокус, который изначально был нацелен на самих себя как на центр внимания. Мы всегда выполняем подобную процедуру, когда плохо думаем о самих себе.
- Я отыскиваю контрдоказательства или ситуационные аспекты, которые свидетельствуют не в пользу суждения. Для этого я прислушиваюсь к высказываниям, не сочетающимся со всем остальным, что говорит человек.
- Я стараюсь отыскать хотя бы одну хорошую вещь в плохой ситуации, не для того чтобы доказать их правоту, когда они неправы, а чтобы получить более сбалансированное суждение. Если они сделали что-либо неправильно, то Они уже это сделали, — поэтому данная техника предназначена не для оправдания, а для того, чтобы прийти к более обдуманному суждению.

А теперь давайте рассмотрим некоторые пункты подробнее.

Добейтесь, чтобы они заняли нейтральную позицию

Вы не можете достичь прогресса с людьми, которые безжалостны по отношению к самим себе. И даже если они совершили ужасный поступок и вы думаете, что им

следует себя осуждать, они не смогут учиться, пока занимаются самобичеванием, поэтому осуждение вряд ли сможет продвинуть кого-либо вперед.

Отслеживание их РАС

Когда люди непреклонны в способе рассмотрения чего-либо, они не видят доказательств обратного. Ваша работа состоит в том, чтобы убедить их специально взглянуть на вещи, которые расходятся с их интерпретацией события. Если они думают, что все плохо, подтолкните их в направлении поиска чего-нибудь хорошего, чтобы выбраться из подобной ситуации. Они будут сопротивляться этой идее, но настаивайте — и что-то обязательно произойдет.

Если они думают, что все плохо, подтолкните их в направлении поиска чего-нибудь хорошего.

Перестраивание и изменение суждений


Вы можете попытаться заставить их вообразить, будто событие произошло с другим человеком, зд которым они наблюдали, и спросить, как это выглядит со стороны. Будут ли они продолжать точно так же осуждать? Зачастую люди осуждают себя так, как не стали бы осуждать никого другого, поэтому подобный подход поможет установить правильное соотношение вещей. Пусть они посмотрят на все другими глазами — так, как, по их мнению, видел ситуацию человек, получающий от них реакцию (и если они слишком драматизируют, то пусть оправдают свою позицию, приведя в качестве доказательств реакцию другого человека).

Создание у них оптимистичного настроения и предвкушения

Иногда у нас возникает неприятное чувство по поводу события, потому что мы сделали то, что расстроило бы нас самих, если бы с нами поступили аналогичным образом, и мы полагаем, будто наш поступок расстроил человека. Но все люди разные, поэтому данное предположение не заслуживает доверия. Работа с членом команды над формированием нейтральной позиции и перестраиванием — это не просто переход от незрелого суждения о черном и белом к тщательному анализу, чтобы сделать окончательное суждение более обоснованным. Это также переход от эмоционального рассмотрения события к рациональному размышлению о нем.

Я хочу провести различия между **эмоциями** и **чувствами**. Эмоции — это психические состояния (исходящие от наших мыслей), а чувства — физические ощущения. Эмоции могут порождать чувства, как в случае со злостью и чувством сдавленности в груди, но они обособлены друг от друга. Одно и то же чувство может ассоциироваться с двумя эмоциями, к примеру, волнение в желудке может быть как страхом, так и воодушевлением в зависимости от ситуации, в которой мы находимся.

В конечном счете член вашей команды, возможно, окажется прав в своем суждении, но данное упражнение не позволяет развиться негативному чувству к нему самому. А если человек все еще плохо себя чувствует, вы можете сфокусировать его внимание на внесении изменений, заставив его подумать о том, как он будет исправлять ситуацию.

- 
- **Люди не могут судить и анализировать одновременно.** Скажите правду. Как часто вы сначала делаете вывод, а потом уже обосновываете свое решение?
 - **Наши первые выводы о событиях, не всегда самые лучшие.** Как часто вы перестраивали картину события, вызывающего эмоции, после того как успокаивались?
 - **Если вы не создадите у людей оптимистичный настрой, они будут ассоциировать изменения с болью.** Какими становятся люди после сессий коучинга с вами?



**КОГДА ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ
УБЕЖДЕНИЯ СДЕРЖИВАЮТ ИХ?**

**НЕОБХОДИМО ОКАЗАТЬ ИМ ПОМОЩЬ
В УСТРАНЕНИИ ПРЕПЯТСТВИЙ НА ПУТИ
РЕАЛИЗАЦИИ ИХ ПОТЕНЦИАЛА**

Пусть они расскажут вам свою историю

Я знаю, что повторяюсь (и начинаю жалеть о том, что слишком стара, чтобы помнить Макса Бигрейвза), но это действительно единственный путь. Он отнимает больше времени, что, конечно же, так и есть, но стоит каждой вкладываемой в него минуты.

Разъясняйте то, что вы слышите

Я уже выдвигала идею о необходимости слушать, чтобы разъяснить. Когда я говорила об этом раньше, суть дела состояла в том, чтобы переводить неясные и нечеткие мысли и возвращать их обратно в более понятной манере, имеющей для людей смысл — их смысл, а не ваш. Теперь же я предлагаю использовать ту же самую технику, но применительно к подтексту того, что они говорят, а не внешней стороне. Я имею в виду разъяснение смысла их высказываний. Дело не в том, что они неясно выражаются. Наоборот, некоторые знакомые мне люди из числа тех, кто наиболее четко формулирует свои мысли (которым никогда не требовался перевод), чаще всего не имеют представления о том, что подразумевают, когда говорят (откуда, по вашему мнению, проистекает бестактность, которая обычно очевидна, но никогда не подразумевается в том варианте, в котором она присутствует?)

Предположим, участница команды рассказывает вам историю о покупателе, который пожаловался на

что-то, что не было сделано, и стал сильно грубить, когда она объяснила ему, почему так произошло. Где-то по ходу рассказа вы начинаете чувствовать, что участница вашей команды полагает, будто покупателей волнуют проблемы с поставщиками (может быть, так оно и есть, но в другой вселенной), и вы думаете, что данное убеждение создало препятствия ее исполнению. Вы просто разъясняете это убеждение в понимающей манере, раскрывающей суть проблемы: «Мне кажется, что вы верите, будто наши проблемы имеют значение для наших покупателей. И я понимаю, почему вы, если у вас действительно имеется такое убеждение, могли подумать, что покупателю интересны причины невыполнения нами его пожеланий. Я правильно мыслю?» Вас удивит, насколько быстро прояснится ситуация, когда вы это сделаете. Иногда разъяснение убеждения подобно обратной связи, и это все, что необходимо. В вышеописанном примере, как только я предположила, на основе какого убеждения действует участница команды, она сама увидела, насколько оно не соответствует действительности, и довольно быстро изменила свой подход.

Исследуйте влияние убеждения на результаты

После того как вы разъяснили убеждение, следующим шагом будет исследование причинно-следственных взаимоотношений, то есть степени влияния убеждения на поведение, которое вызывает результат. Это не наука строгого выговора — я полагаю, вы уже провели связи с вышеописанным примером, — нужно стимулировать исследование в процессе обсуждения, поскольку это важный шаг в направлении развития альтернативных убеждений.

Разработайте и проверьте альтернативные убеждения

Чтобы помочь кому-либо развить альтернативное убеждение, вам необходимо бросить вызов существующему убеждению. **Здравый смысл — это когда что-то апеллирует к нашему сознательному и подсознательному мышлению**, поэтому ваш вызов должен быть обращен и к тому, и к другому. Все мы знаем, как выдвинуть обоснованный довод, чтобы бросить вызов логике людей, но вы также можете бросить вызов их интуиции — расспросив о разнообразном опыте, который породил данное убеждение, и внимательно выслушав о негативном опыте. Вы заметите, как много существует фактов негативного опыта, на которые вы можете сослаться в поддержку вашего аргумента, который заключается в том, что убеждение не производит желаемого эффекта. В примере с покупателем, не заинтересованным в наших извинениях, убеждение заставило участницу моей команды поверить в то, чего на самом деле не произошло. Фактически случилось совершенно противоположное, как часто происходит в ситуации с препятствующими убеждениями.

Цель данного упражнения состоит не в том, чтобы раскритиковать их убеждения, а чтобы открыть для них другие возможности. После того как вы это сделаете, вы выведете их из режима суждения и переведете в режим анализа. Просто попросите их представить себя в роли нейтрального наблюдателя, рассматривающего результаты, чтобы выяснить, что он может им сказать. В моем примере утверждение «Покупателям не нужны извинения — они хотят результатов» может стать альтернативным убеждением.

Репетиция нового убеждения, чтобы посмотреть, как оно работает

Дело не только в том, чтобы отыскать новое убеждение взамен старому. Нужно дать им возможность испытать его, чтобы они увидели, подходит ли оно им, в то время как вы будете находиться рядом и помогать, если потребуется его отрегулировать. Я опять провожу с ними опыт «критического анализа».

Критический анализ имеет место, когда кто-либо в уме репетирует событие, описывая в подробной повествовательной манере, что происходит, от начала и до конца. Это немного напоминает непрерывный радиокomentarий воображаемого футбольного матча. Критический анализ позволяет вам предвидеть потенциальные проблемы и реакции других людей и убедиться, что вы ничего не упустили.

На этот раз они должны вести себя так, будто поверили в новое убеждение, отказавшись от старого. «Критический анализ» показывает членам вашей команды, что альтернативное убеждение создает альтернативный опыт.

- **Иногда люди не могут видеть создаваемого ими смысла, потому что находятся слишком близко.** Вы когда-нибудь были в ситуации, когда чьи-то действия имели больший смысл для вас, чем для человека, их выполняющего?
- **Альтернативное убеждение создаст альтернативный опыт.** Вы когда-нибудь помогали кому-либо взглянуть на вещи по-другому, бросая вызов его убеждению?



**КОГДА ИМ НЕОБХОДИМЫ
МОТИВАЦИЯ, ВООДУШЕВЛЕНИЕ
И ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ?**

**НЕОБХОДИМО ОКАЗЫВАТЬ
ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ ПОДДЕРЖКУ
НЕ СТАНОВЯСЬ ПОСТОЯННОЙ ОПОРОЙ**

Главное — создать внутреннюю силу и независимость

Индивидуальные изменения требуют больших усилий, и когда кто-то неожиданно осознает, что на протяжении многих лет вел себя неправильно, ему не всегда приятно. Если люди строго себя осуждают за свое поведение в период, когда были менее склонны к самоанализу, это часто приводит к недостатку веры в свою способность измениться. На данном этапе они легко уязвимы, и то, как вы управляете временными промежутками, когда им необходима эмоциональная поддержка, порождает эту разницу: попадут ли они в зависимость от вашего благоприятного мнения или станут сильными, создавая собственное хорошее мнение о себе.

Ваша цель должна состоять в развитии их внутренней силы и веры в себя, чтобы они могли сами себя поддерживать. Если вы будете избегать восхваления и критики (которые представляют собой поведение в форме суждения) и придерживаться нейтральной обратной связи, это научит людей смотреть на собственное исполнение и самостоятельно его судить. Важно, чтобы у людей было четкое представление о собственных стандартах, и тогда обратная связь (хорошая или плохая), предоставляемая людьми, у которых имеются свои собственные стандарты, не будет для них слишком сильным потрясением. Внешний мир жесток, и всем нам необходимо лично для себя знать, когда мы проделали хорошую работу'. Я видела людей, которых уничтожало мне-

ние других, потому что они принимали его за правду, а не за точку зрения. У них не было ничего такого, чтобы они могли противопоставить этому мнению, поэтому они просто впитывали его, как губка. Для большинства из нас задача всей нашей жизни заключается в построении самоуважения в такой степени, чтобы мы оставались жизнерадостными, когда нас критикуют другие. Пару месяцев назад я дала кое-кому прочитать несколько первых глав моей первой книги. Он подверг их жесточайшей критике, и хотя на протяжении лет я много раз получала комплименты за свои литературные способности, мне потребовалось три дня, прежде чем я смогла снова перечитать свои главы и сказать самой себе: «Эй, они нуждаются в доработке, но они не настолько плохи. Очевидно», он руководствуется своей собственной программой, поэтому, девочка, верь своему суждению». Помощь людям в достижении уровня, где они будут в состоянии поступить так же, как и я, является одной из лучших вещей, которую один человек может сделать для другого.

Стремитесь развить их внутреннюю силу и веру в себя, чтобы они могли сами себя поддерживать.

Не пытайтесь мотивировать, воодушевлять и выражать признательность — в любом случае это никогда не работает

Я перепробовала такое множество методов мотивации, что даже не буду пытаться признаться, сколько именно, и ни один из них не работал — нет, дело вовсе не во мне! Единственный вид мотивации, который поддерживает людей, исходит у них изнутри, и, откровенно говоря, если они не чувствуют себя мотивированными, нет

смысла даже пытаться это сделать, особенно по той причине, что попытки часто порождают у людей чувство еще большего неприятия. Я следую аналогичному курсу в отношении воодушевления, в не меньшей степени по той причине, что его сложно осуществить, непреднамеренно не задев их чувств, показав их несостоятельность («Я не могу сделать это». — «Нет, ты можешь», — понимаете, что я имею в виду?), что только усугубляет дело. И наконец, выражение признательности в том виде, в каком оно не является бессмысленным, или покровительственным, или и тем и другим одновременно, — ну, это минное поле, о чем,, я уверена, вы знаете слишком хорошо.

Просто скажите им, что вы видите, и пусть они сами сделают все остальное

Итак, мы либо пытаемся мотивировать, воодушевлять и выражать признательность, либо продолжаем сражаться, или же несем нашу ответственность за предоставление эмоциональной поддержки, сделав что-либо по-другому. Я выяснила, что именно работает достаточно стабильно, — это когда я говорю людям то, что вижу, но только после того как я вложила время, заботу и внимание в мое наблюдение, анализ их исполнения и достигаемых результатов. Согласно моему опыту, люди наиболее высоко ощущают свою ценность, когда чувствуют, что их замечают, причем эта ценность для них намного выше, чем в ситуации, когда в дело примешивается льстивая похвала. Если предоставляемая мной информация достоверна, они ее принимают и используют для исправления их восприятия самих себя. Однако это не мгновенная трансформация, она требует размышлений, — но я уже посеяла ростки иного восприятия, и, кажется, этого вполне достаточно.

Укажите, где имел место прогресс

Одним из наиболее часто практикуемых мной занятий при предоставлении эмоциональной поддержки является применение методов, описанных в любом месте этой книги. Я ставлю диагноз проблемы и оказываю соответствующую помощь. Итак, если они обескуражены и я думаю, что они слишком сурово себя судят, я следую маршруту 19-й главы. Если они не чувствуют мотивации, поскольку создают негативный опыт своим препятствующим убеждением, я следую маршруту, описанному в 20-й главе. Когда я хочу выразить свою признательность, я просто напроsto действую в соответствии с маршрутом главы 14 и предоставляю прямую обратную связь, фокусируя внимание на всем том, что у них хорошо получилось и какой вклад, по моему мнению, это привнесло в их результаты. Если они не сияют от радости по окончании моего основанного на фактах, практически журналистского, наблюдательного разоблачения их великолепия, я добавляю заключение, в котором говорю о том, как, должно быть, они довольны своим исполнением (что я искренне подразумеваю, но, насколько мне известно, это способно смягчить даже самое самокритичное сердце).

Всегда начинайте оттуда, где они находятся

Другой вещью, которую я делаю помимо использования обратной связи, является то, что **я начинаю оттуда, где они находятся, а не где, как мне кажется, они должны быть.** Так, например, я принимаю их чувство обескураженности как факт, а не как мое восприятие, и помогаю им решить проблему, которая вызывает данное чувство. Если их обескураженность основывается на результатах (дела на самом деле идут не слишком хорошо), то

решение проблемы фокусируется на практических вещах. Если причиной является неправильная интерпретация события, то решение проблемы фокусируется на уровне убеждения. Я стараюсь перебороть искушение сообщить о том, что им не следует быть обескураженными или немотивированными, но я не попадаю в рискованную эмоциональную ловушку, и говорю, что это нормально — испытывать подобные чувства (на моей планете существует такое явление, как преувеличение чувств людей и склонность к тому, чтобы чувствовать себя жертвами).

Если сомневаетесь, спрашивайте, и сомневайтесь чаще

Все мы разные, у нас разные потребности в эмоциональной поддержке в разные периоды времени, а единственный способ убедиться в том, что мы все понимаем правильно, — задать вопрос людям, которых мы поддерживаем. Иногда лучшие решения оказываются самыми простыми.

- **Создание независимых людей лучше, чем создание зависимых.** Приходят ли к вам люди, чтобы довериться вашей похвале, которая помогает им двигаться?
- **Не задевайте чувства людей, показывая их несостоятельность, даже (особенно) если вы думаете, что они слитком остро реагируют.** Не попадаете ли вы нечаянно в ловушку, говоря людям, что они неправы, когда пытаетесь оказывать поддержку?
- **Если сомневаетесь, спрашивайте их, и сомневайтесь чаще.** Как часто вы просто «поступаете так, как хотели бы, чтобы поступали с вами»?



**КОГДА ОНИ НЕ УЧАТСЯ НА
СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ?**

**НЕОБХОДИМО ОБЕСПЕЧИТЬ ПРОХОЖДЕНИЕ
ИМИ ПОЛНОГО ЦИКЛА ОБУЧЕНИЯ**

Люди могут столкнуться с препятствиями на любой стадии цикла обучения

Пройти весь путь по циклу обучения не так просто, как кажется. Люди могут натолкнуться на препятствия после:

- стадии события, когда они переходят от одной ситуации к другой без проверки полученного опыта и, следовательно, ничему из него не учатся. По всей вероятности, это люди, которые действуют на основе инстинкта (подсознательно) без должного понимания собственной логики. Обычное замедление скорости их движения для проведения с ними проверок с целью обучения будет достаточным, чтобы заставить их размышлять;
- стадии проверки, когда они могут застрять, заиклившись на произошедшем и не пытаясь перейти на стадию осмысления. Позже у них возникает плохое чувство в отношении вещей, которые произошли неправильно, но они никогда не учатся исправлять ситуацию;
- стадии осмысления, когда они застревают, потому что не бросают вызов тому, о чем должны забыть. Они просто пытаются добавить новые знания к устаревшим, вместо того чтобы избавиться от убеждений, которые больше не имеют смысла;
- стадии применения, когда они всему учатся, но не применяют изученное. Такие люди осознают, когда совершают ошибку, но продолжают ее делать, поскольку их устраивает собственное поведение.

Предположение о том, что это препятствие, а не преднамеренное действие

Я не считаю, будто вера в то, что люди ленивые, толстые или просто неуклюжие в большинстве своем, является полезным убеждением в контексте коучинга. Я полагаю, вы это читаете, потому что хотите стать хорошим наставником для своей команды, и если у вас и было подобное убеждение в какой-то момент в прошлом, то теперь его нет. Полезно предположить существование препятствия в цикле обучения по следующей причине: это создает у вас нейтральное аналитическое настроение и дает вам объект для поиска, когда вы будете анализировать, почему они застряли. От одного из членов моей команды, который сдается, когда не думает, что сможет найти ответ, я узнала, что постоянное предположение о существовании ответа является мощным поставщиком полномочий (если подобный термин существует) в решении проблем. А когда кто-то не учится на своем опыте, поверьте мне, это проблема.

Использование правильных вопросов для определения того места, где они застряли

Когда вам известно, что член команды повторяет один и тот же опыт и все время получает одинаковые негативные результаты, вам необходимо задать вопросы, чтобы узнать, в какой точке цикла он застрял. Просто поработайте над следующим списком и посмотрите, где он ответит «нет», что означает препятствие, на которое он натолкнулся.

- Вы когда-нибудь проверяли свой опыт [при любых плохих результатах]?

- Говорит ли это вам о чем-то, чего вы не знали о вашем исполнении?
- Изменилось ли как-нибудь ваше мышление после того, как в вашей жизни имел место этот опыт?
- Изменились ли как-нибудь ваш подход и поведение после того, как в вашей жизни имел место этот опыт?

После того как вы определите, где он натолкнулся на препятствие, проверка с целью обучения поведет его по оставшейся части учебного цикла.

Возможно, они завершат цикл обучения, но не усвоят всех уроков

Другая возможная проблема выражается в том, что люди идут по циклу обучения, но неверно интерпретируют свой опыт и, таким образом, учатся не тем вещам. Участница команды, у которой были проблемы с покупателем, возможно, пересмотрела свой опыт и пришла к выводу, что была права в своем подходе, просто ей попался трудный клиент (не удивляйтесь тому, насколько часто это происходит). Рано или поздно, когда ее подсознание воссоздаст аналогичный негативный опыт со множеством покупателей, она, вероятно, пересмотрит изученное ею и придет к другому) 'ответу, но зачем же ждать? **Когда член команды не учится на своем опыте, наша задача состоит в упрощении процесса его обучения.**


Помните: препятствия могут возникать на разной глубине

Я продолжаю утверждать, что люди — сложные существа, и вам зачтется, если вы будете об этом помнить в процессе поиска препятствий. Возможно, люди не учатся на своем опыте, потому что они:

Коучинг

- бояться изменений или их прекрасно устраивает то, какими они являются;
- не знают другого способа, поэтому это лучшее, что они могут сделать;
- не расценивают создаваемые ими результаты как негативные;
- думают, что во всем виноват другой парень, а они — лишь жертвы обстоятельств;
- не обладают способностями анализировать собственное исполнение;
- не склонны к самоанализу, позволяющему увидеть, какой вклад они внесли в ситуацию.

Итак, помните, что, возможно, вы будете рассматривать проблему не только на уровне поведения. Вероятно, вы будете также искать препятствия на уровне убеждений и потребностей.

- 
- **Если люди не учатся на своем опыте, то это не означает, что они глупые, просто они не завершают цикл обучения должным образом.** Пытаетесь ли вы докопаться до истины, почему некто не учится как следует, или вы сразу его осуждаете?
 - **Бывает, что люди, завершившие цикл обучения, все еще не усвоили нужные им уроки.** Вы когда-нибудь обнаруживали (на собственном горьком опыте), что вещь, сделанная вами правильно, не удовлетворяла вашего босса, и в итоге вы кончили тем, что научились делать ее неправильно?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оставление самого сложного напоследок

Большинство книг по менеджменту начинают с навязывания преимуществ своего подхода, по-видимому, для того, чтобы мотивировать вас его испробовать. Но лично мне представляется более разумным предположить, что вы уже мотивированы сделать это, иначе вы бы не стали покупать эту книгу. Вопрос в том, осталась ли у вас мотивация, пока я объясняла, насколько сложна жизнь в реальном мире?

Вы хотите получить преимущества, чтобы быть готовым столкнуться со сложностями?

Не уверены? Тогда читайте дальше...

**ПОЧЕМУ ВЫ ДОЛЖНЫ УПОРНО ЗАНИМАТЬСЯ
НАСТОЯЩИМ КОУЧИНГОМ, КОГДА ОН ТАКОЙ
СЛОЖНЫЙ?**

Я не в состоянии ответить на этот вопрос, могу лишь объяснить, почему я на этом настаиваю

Только вы знаете, почему купили эту книгу и что потребуется для мотивирования вас опробовать некоторые из идей, которые я выдвигаю. Все, что я могу сделать, — это рассказать, что мотивирует лично меня заниматься коучингом и что я от этого получаю.

Коучинг изменяет культуру

Коучинг помогает создавать хорошую способность к самоанализу и высокую культуру обратной связи. Люди в моей команде (включая меня) имеют представление не только о собственных характеристиках; мы знаем о характеристиках друг друга и открыто обсуждаем их в своем кругу. Раздражение и проблемы в командах будут существовать всегда. Я работала в группах, где люди обсуждали друг друга за спиной, что являлось их способом снятия напряжения, но я в любой момент предпочла бы способ, практикуемый нашей командой, — мы рассказываем друг другу, кто действует нам на нервы, однако мы делаем это с юмором. Настоящий здоровый смех в компании с кем-либо снимает столько же напряжения, сколько и злорадия, в отличие от вежливого формулирования вашей жалобы, когда злости некуда деться. Когда вы работаете в среде высокого давления, вам необходимы способы снятия напряжения. Применение неосуждающего коучингового подхода к управлению вообще и к потребностям развития людей в частности может существенно ослабить напряжение.

И создает мощности на будущее

Очень удобно и, скажу по секрету, приятно для нашего эго знать, что вы создали команду, имеющую высокие стандарты исполнения и способную справляться со всем, что подбрасывает работа. Вы можете заниматься коучингом применительно ко всем задачам, которые поставлены в процессе текущей деятельности, так что коучинг дополняет работу, выполняемую вами с вашей командой, когда вы делегируете полномочия.

Обучение, основанное на опыте, быстрее, дешевле и более точно сфокусировано

Я уже сыграла свою роль, отправляя людей на курсы обучения только для того, чтобы разочароваться, когда они возвращались, нахватавшись огромного множества идей, но не применяя их (причем даже имея хорошие идеи!), и я знаю, насколько полезнее обучение, когда оно опирается на реальный опыт работы. Когда вы освоитесь в коучинге, вам будет все легче и легче видеть аспекты обучения в каждом опыте, и вы сможете очень быстро развивать людей, потому что у вас появится столько экспериментального учебного материала, над которым нужно будет работать.

Коучинг придает вам и члену вашей команды уверенность в делегировании полномочий

Поручение одной из ваших задач одному из членов вашей команды — рискованное дело, в этом нет сомнения, но чем компетентнее человек, тем меньше вы рискуете. Когда вы занимаетесь коучингом, вы можете близко рассмотреть то, что способен сделать член вашей команды, а также поработать над теми областями, которые подрывают его исполнение. При наличии такого рода знаний вам намного проще выбрать, что и кому можно поручить.

И всегда существует самокоучинг

Легче быть нейтральным наблюдателем, смотрящим со стороны, когда вы занимаетесь с кем-либо коучингом, чем наблюдать за самим собой, но самостоятельный коучинг можно осуществить, и это намного проще, если вы

регулярно оттачиваете свои способности на вашей команде. Как только вы освоите, к примеру, перестраивание, вы поймете, что это незаменимый инструмент для собственного управления и развития. И давайте посмотрим правде в глаза: если вы ждете, когда же ваш босс станет заниматься с вами коучингом, то ждать придется долго!

Прежде всего это шанс развить ваши способности к наблюдению и анализу

Способности, применяемые вами в коучинге, полезны не только для самого коучинга; они важны для эффективного исполнения всего, что вы делаете. Может показаться ужасно эгоистичным описание коучинга как шанса поупражняться в ваших наблюдательных и аналитических способностях на вашем персонале в безопасной среде, где вы полностью контролируете ситуацию. Но это так и есть, и я не возражаю. Члены вашей команды не единственные, кто развивает свои способности, когда вы занимаетесь с ними коучингом, и о собственных корыстных интересах как о мотивирующем факторе можно сказать многое. Я надеюсь, что даже если вы тотчас же не приступите к коучингу, вы попробуете понаблюдать за поведением людей и постараетесь найти их логику. Я знаю, что это такое, когда вы чрезмерно много работаете и вас недооценивают (полагаю, вам знаком такой сценарий, не правда ли?), и я знаю, насколько лучше стало мое исполнение как менеджера (и насколько проще стала моя жизнь), после того как я прекратила осуждать и начала по-настоящему рассматривать и удивляться тому, что я видела.

Если вы сделаете то же самое, вы окажетесь совсем близко к тому, чтобы стать великолепным наставником и менеджером.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

НА ПУТИ К СПОСОБУ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ НОВОЙ ЭРЫ

УБЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ МНЕ УВИДЕТЬ СМЫСЛ В МОЕМ МИРЕ И В СУЩЕСТВУЮЩИХ ТАМ ЛЮДЯХ, В ТОМ ЧИСЛЕ В САМОЙ СЕБЕ

Убеждения появляются до действия и до бездействия

Колумб должен был верить в то, что Земля круглая, прежде чем смог отправиться в путешествие, чтобы это доказать. Аналогичное применимо к нам во всем, что мы делаем.

Люди делают то, что имеет смысл, даже если этого не скажешь по их результатам

Сколько раз вы реагировали на чьи-либо действия словами: «Но это же не имеет никакого смысла»? Мы можем верить в иррациональность человеческих существ или в то, что их действия имеют смысл, но этот «смысл» для всех разный. Проще увидеть смысл в действиях, совершаемых людьми, если мы прекратим думать, что наша логика только и есть логика. Вы когда-нибудь задумывались о том, почему вы сделали нечто, имевшее эффект, противоположный желаемому, даже хотя вы все время знали, что произойдет именно так?

Если бы мы осознавали все, что знаем, наша логика была бы более понятна для нас самих

Иногда новый опыт, который имеет сходство с предыдущим, запускает в действие что-либо из обширного запаса опыта, который мы храним в подсознании. Если же мы проделываем то же самое применительно к людям, это на-

зывается предвзятостью или, буквально, составлением о них предварительных суждений на основе предыдущего опыта, который может иметь или не иметь отношения к делу. У вас когда-нибудь возникала моментальная неприязнь к человеку, который после того, как вы его узнали, начинал вам нравиться? Что спровоцировало вашу первую реакцию? Напомнил ли этот человек кого-то, кто вам не нравился?

Наше подсознательное мышление предупреждает нас посредством нашей интуиции

Когда наше подсознательное мышление хочет сообщить нам о чем-то, упущенном нами из виду, но имеющем значение для ситуации, в которой мы находимся в данный момент, оно пользуется нашей интуицией. Вы когда-нибудь слышали, как кто-то говорил нечто, кажущееся логичным, но неправильное, в чем вы были абсолютно уверены, но не могли объяснить, как это получается и почему?

Исключением бывают ситуации, когда оно перескакивает через эту стадию и сразу приводит нас к рефлексивной реакции

Мгновенное неприятие кого-либо является примером того, как наше подсознание игнорирует стадию интуитивного предостережения и сразу ведет нас к реакции. Когда наши реакции кажутся нашему сознательному мышлению нелогичными, мы боимся, что мы иррациональны. Но, как я сказала, у людей всегда присутствует логика, просто она не всегда сознательная!

Мы не проигрываем, мы просто реализуем собственные намерения, о наличии которых не подозревали

С вами когда-нибудь случалось, что вы пытались избавиться от вредной привычки и терпели неудачу? Вы

обвиняли недостаточно развитую силу воли? Если у ваших сознания и подсознания разные намерения, победит подсознательное мышление, потому что оно сильнее. Что вы могли бы получить, если бы не отказались от своей вредной привычки? Или что бы вы потеряли, отказавшись от нее?

Наши потребности управляют нашими намерениями, а наши убеждения руководят нашим поведением

Наши убеждения говорят нам, как себя вести, чтобы удовлетворить наши потребности. Как и все остальное, чему мы когда-либо обучались, мы учимся нашим убеждениям на собственном опыте. Что вы не делаете из того, что, насколько вам известно, следует делать, потому что полагаете, будто опыт будет болезненным?

Наш опыт порождается нашим подсознанием

О людях, которые сами создают собственную неспособность, говорят много всякой ерунды. Но создание неспособности является пагубной ошибкой, совершаемой теми, кто не понимает различия между событием и опытом. Знакома ли вам ситуация, когда два человека, присутствовавшие на одном и том же собрании (событии), настолько непохоже его описывали (опыт), что складывалось впечатление, будто они были на разных мероприятиях?

Подсознание всегда имеет собственную логику, даже когда мы этого не видим

Одной из основных функций нашего подсознания является сохранение у нас ощущения здравого смысла. Оно может заходить очень далеко, и, вероятно, по этой причине часто называется творческим подсознанием, наверное, как в творческой бухгалтерии! Оно управляет всем:

от вещей, замечаемых нами в первую очередь (купив новую машину, начинали ли вы замечать эту модель везде, куда бы вы ни пошли?), до способа интерпретации событий для создания нашего опыта.

Наша логика проистекает из наших убеждений

Моя логика будет иметь для вас смысл, только если мы оба поверим, что одинаковое (а) имеет следствием одно и то же (б). Если вы верите, что курение вызывает рак легких, а я не вижу в этом никакой связи, мы никогда не придем к единому мнению насчет увеличения числа заболеваний раком легких среди людей развивающихся стран мира, которых побуждает курить неограниченная реклама, ведь мы будем анализировать, используя разную логику.

Убеждения, укоренившиеся в нас, являются результатом нашего детского опыта получения боли и удовольствия

Мы формируем большинство наших убеждений в детстве, что печально, потому что именно тогда мы владеем наиболее бедным набором инструментов для интерпретации событий. Во-первых, в удовлетворении наших потребностей мы зависим от наших родителей. Это означает, что мы учимся ассоциировать удовольствие и боль с тем, как родители реагируют на наше поведение, направленное на реализацию потребностей. Будучи взрослыми, мы можем сказать: «Ладно, это один из способов рассмотрения вопроса, папа, но этот способ не единственный», но для детей, если кто-то из родителей реагирует так, будто мы совершили плохой поступок, значит, так оно и есть, и данное убеждение остается с нами до тех пор, пока не заставит нас его пересмотреть, если вообще когда-нибудь заставит. Какой детский опыт был для вас наиболее болезненным? Во что он научил вас поверить?

Мы пользуемся этими убеждениями, чтобы интерпретировать более поздний опыт

Будучи подростком, я привыкла вовремя ложиться спать и анализировать истории вместе с моей мамой. Всегда, когда я была чем-то расстроена, мама советовала мне взять себя в руки и попробовать приложить больше сил. Я усвоила, что ум — это «внутреннее», а эмоции — «внешнее», и если сначала не добиваешься успеха, попробуй приложить больше усилий и никогда не выходи из игры. В течение многих лет я была скорее мистером Споком, чем капитаном Кирком, и искренне верила, что наилучший для меня опыт имел место тогда, когда я руководствовалась своими чувствами, а не логикой. А как насчет тех детских убеждений, которые вы только что выявили, — они до сих пор влияют на ваш способ интерпретации событий? (Для каждого, кто заботится о моем душевном состоянии, скажу, что я отбросила идею «эмоции — это нормально», и я действительно усердно работаю над избавлением от привычки упрямо отказываться от выхода из игры, даже когда пытаюсь растолкать мертвую лошадь. Мне это не удастся, но я не собираюсь сдаваться, пока не добьюсь успеха. О, Господи, возможно, я не столь хорошо справляюсь с этим делом, как подумала.)

И мы учимся судить себя в соответствии с получаемой нами обратной связью

Моя учительница истории Великобритании обычно ставила мне «А+»* и зачитывала классу вслух мои эссе, восхваляя мою «восхитительную прозу» (о, какой стыд!). Учительница европейской истории ставила мне «С-» и язвительно советовала: «Побольше фактов и поменьше пустословия были бы очень кстати». Практикуете ли вы

* А — «отлично», высшая отметка в школе. - *Прим. пер.*

поведение, которое вызывает восхищение одних и критику других? При составлении суждений о нем — чье мнение имеет большее значение? Если бы вы проигнорировали то, что думают другие, как бы вы оценили данное поведение?

Но суждения о нас, сделанные другими людьми, часто говорят больше о них самих, чем о нас

Могу поспорить, что из предыдущего примера вы больше узнали о моих учителях истории, чем обо мне. А как насчет людей, которые восхищаются и критикуют ваше поведение? Что говорят вам их суждения о них самих?

Итак, нам необходимо учиться перестраиванию

Когда я жила в Брикстоне, я видела плакат с двумя фотографиями. Первая представляла собой узкоформатный снимок, где был изображен чернокожий мужчина, бегущий по переполненной улице, за которым гнался белый полицейский; вторая фотография была широкоформатной и показывала обоих мужчин, чернокожего и полицейского, преследующих третьего. Плакат бросал вызов людям, которые предположили, будто чернокожий мужчина на первом снимке был преступником, а не полицейским в штатской одежде, и подтверждал следующее: они видели то, что хотело показать им их предвзятое отношение, а не то, что было на самом деле.

Когда сила становится слабостью? Тогда, когда она для вас не работает

Вы скептически относитесь к тому, что я говорю? Скептицизм — это сила или слабость? Когда кто-то вынужден предвидеть негативную реакцию на свои предложения, скептицизм может быть полезен. Но если этот человек реагирует на радикальные идеи членов коман-

ды, отклоняя их без предварительного рассмотрения, вероятно, это слабость. Наше суждение о характеристике часто зависит от того, какой опыт был с ней связан. А в вашем опыте скептицизм помогал вам или мешал?

Компетенция часто заключается в том, чтобы оказаться на своем месте

Я не говорю, что у нас нет сил и слабостей. Я лишь утверждаю, что они отражают, насколько хорошо мы соответствуем нашему операционному контексту. Мой босс, который всегда останется для меня самым любимым, был общепризнанным авторитетом в качестве провидца, блестящего стратега и будущего «самого молодого» управляющего директора. И хотя он был достаточно хорошим менеджером среднего звена для того, чтобы получить повышение по служебной лестнице, не было ничего такого, что бы указывало на необыкновенность, которую ему предстояло продемонстрировать. В роли менеджера среднего звена, «реализующего стратегии других людей», он был не на своем месте, а роль директора оказалась его стихией. Какой род занятий был для вас наилучшим, а какой — наихудшим? Как ваши характеристики соответствовали вашему наилучшему роду занятий, и как они не сочетались с вашей наихудшей работой?

Чтобы правильно интерпретировать, мы должны замедлить наш процесс суждения

Применение более нейтрального подхода не означает отказ от суждений. Нам необходимо делать суждения, чтобы двигаться вперед. Меня беспокоит скорость, с которой мы перескакиваем на суждения, и тот факт, что, единожды приняв решение, мы сохраняем его в нашем подсознании в виде суждения, начинаем жить, руководствуясь им, и забываем извлекать его для пересмотра. А после

того как мы составили суждение, наша РАС поворачивает дело так, чтобы мы видели только те вещи, которые подтверждают его правоту (опять же связь со здравым смыслом). Учитывая данные обстоятельства, уже не кажется безрассудным тратить больше времени на обдумывание и исследования, прежде чем мы займемся суждениями.

Иуделить время на то, чтобы прислушаться ксамим себе

Что бы мы ни делали, мы параллельно занимаемся двумя делами. Наше сознательное мышление осуществляет деятельность, а наше подсознание наблюдает, как мы это делаем, убеждаясь, что наши действия согласованы с нашими намерениями и включают сигналы тревоги, когда они не согласованы. Прислушивание к сигналам тревоги является надежным способом, позволяющим убедиться, что мы остаемся на правильном пути.

Нейтральны не наши характеристики, а события

Друга, который двадцать лет проработал на одной работе, уволили по сокращению штатов. В то время он сказал, что это был худший опыт его жизни. Теперь он говорит, что данное событие было лучшим, что только могло с ним произойти, потому что оно заставило его остановиться, критически оценить свою жизнь и задуматься, чем действительно он хотел бы заниматься. Теперь он этим занимается и счастлив больше чем когда-либо. Неужели событие превратилось из плохого в хорошее? Нет, изменилась его интерпретация. Поспешное составление суждений о событиях вполне естественно. Это дает нам завершение (какое гадкое слово), позволяющее нам продвинуться дальше, но в то же время мешает нам усвоить все, чему может научить нас событие. Были у вас когда-нибудь плохой опыт, который вы позднее расценили как хороший?

И эмоции

Говоря, как вышеупомянутый мистер Спок, меня приводит в восторг, когда люди описывают эмоции как плохие (злоба и обида) или хорошие (счастье и любовь). Эмоции существуют, чтобы рассказывать нам о событии. Злость, к примеру, возникает, когда кто-либо нарушает правило, в соответствии с которым мы живем, либо попирает дорожную для нас ценность. Полагая, что мы правильно интерпретировали, злость говорит нам исправить то, что сделано неправильно. Не наши эмоции причиняют нам неприятности, а наши реакции на автопилоте. Вы когда-нибудь использовали злость в ее правильной форме возмущения, чтобы исправить что-то неправильное?

И предварительные программы

Во мне заложена предварительная программа о консультантах, которая говорит мне, что они приходят в организацию, беседуют с персоналом, выписывают для себя наши идеи (те, которые не были бы серьезно восприняты менеджерами, если бы мы сообщили о них), представляют их обратно менеджерам (которые теперь серьезно воспринимают эти идеи, потому что услышали их от представителей дорогой свиты) и уходят с небольшим состоянием. Моя автопилотная реакция, связанная с этой программой, состоит в том, чтобы сообщать консультантам как можно меньше. Однако недавно я работала с рядом консультантов, которые не оправдали мое подсознательное ожидание. Предварительные программы могут быть действенными только в тот момент, когда мы устанавливаем их в нашем подсознательном мышлении, но проходит время, и мы забываем вытащить их на поверхность и проверить, актуальны ли они до сих пор или нет. Есть ли у вас предварительная программа, касающаяся группы людей и сформированная несколько лет

назад? Вы уверены, что она правильно отражает ваш текущий опыт, связанный с этой группой?

И даже убеждения

Верите ли вы золотому правилу «поступайте так, как хотите, чтобы поступили с вами другие»? Вы когда-нибудь слышали находчивый ответ Джорджа Бернарда Шоу на этот счет: «Не поступайте с другими так, как желаете, чтобы они поступали с вами. Их вкусы могут отличаться от ваших»? Как человеку, который желает знать, какую позицию занимает относительно других, мне потребовалось некоторое время, чтобы осознать, что существуют люди, которые предпочитают не знать об этом, если занимаемое ими место плохое. Золотое правило может быть полезно в качестве последнего средства спасения в ситуации с незнакомцами (нечто вроде «если сомневаетесь, поступайте так, как хотите, чтобы поступили с вами»), но нет вам прощения, если вы сомневаетесь в отношении вашего персонала — просто возьмите и спросите своих работников! Случалось ли с вами когда-нибудь, что вы поступали так, как хотите, чтобы поступили с вами другие, и получали от ворот поворот?

Различие между «толкающим» и «тянущим» подходами для управления изменениями

Когда мы сознательно пытаемся что-либо изменить (я пытаюсь избавиться от привычки перебивать людей), мы действуем в толкающем режиме, стараемся изо всех сил, действуя под управлением нашего сознания. Когда мы прекращаем попытки измениться и настраиваем наше намерение на то, чтобы быть другими (стать хорошим слушателем), а затем просто наблюдаем за собой в действии, мы подключаем к делу наше подсознательное мышление, а оно мягко «тянет» нас к новому намерению. Бывало ли, что вы настраивались сердцем на нечто невозможное, но

реально не работали над этим, хотя обнаруживали, что на вашем пути появляется всевозможная помощь?

Нам необходимо прислушаться к своим страхам...

Мы живем в мире, который управляется звуковым повтором «почувствуй страх и все равно сделай это». Хорошо, давайте на некоторое время забудем о популярной психологической культуре двадцать первого века и задумаемся, почему же в нас присутствует механизм страха. Страх — это составляющая нашего инстинкта выживания, предназначенная для того, чтобы подготавливать нас к сражению или полету. Он существует, чтобы подсказывать нам, когда необходимо действовать. Если мы не будем сознательно прислушиваться к нашим страхам, наше подсознание все равно их услышит и саботирует наши усилия, поэтому мы сами должны это делать.

...и ключам, которые действуют нам на нервы...

В течение многих лет меня раздражали люди, осознающие свой статус. Это было до тех пор, пока я не оглянулась назад и не осознала, что я оставила работу, когда организация перешла на открытую планировку и я лишилась своего офиса и еще одного, потому что некоторые люди моего уровня поднялись выше. Тогда я открыла в себе черту осознания своего статуса, которую долгие годы в себе отрицала. Что раздражает вас в других людях? Когда вы демонстрируете ту же самую характеристику? Если вы не верите, что она в вас присутствует, спросите человека, которому доверяете, о том, есть ли она у вас, прежде чем отбросите то, что я говорю.

...и к нашим характеристикам...

Большинство людей ставят в центр внимания свои слабости и воспринимают свои сильные стороны как

само собой разумеющееся явление. Мой друг считал умение выслушать сильной стороной, поэтому на собраниях он больше слушал, чем говорил. Его босс (который мог бы получить олимпийскую медаль за болтовню) прикрепил ему ярлык плохого исполнителя, поскольку тот не имел большого влияния. Если бы мой друг уделил больше времени, чтобы подумать о том, как умение выслушать мешало его исполнению, он бы предпринял что-либо для улучшения своего образа действий на собраниях. Что бы вы стали делать иначе, если бы действительно прислушались к вашим характеристикам?

...и к стандартам, которые мы для себя устанавливаем...

У всех нас имеется внутренний регулятор, который поддерживает наши стандарты на том уровне, который наше подсознание считает для нас правильным на основании наших убеждений о самих себе. Каковы ваши стандарты порядка в доме? Чувствуете ли вы, что нужно прибегать к уборке, когда ожидаются гости? Всегда ли вы исправляете наведенный ими беспорядок, как только они уходят? Если мы невысокого мнения о себе, мы соглашаемся на стандарты, которые ниже того, на что мы способны, или же мы толкаем себя к достижению совершенства — но в любом случае мы плохо себя ощущаем.

...и к урокам, полученным нами на опыте, который мы создаем

У меня была коллега, которая верила, что все мужчины — женоненавистники. Всегда, когда они употребляли какой-то термин в мужском роде, который был общим для обоих полов, она заявляла: «Он вычеркнул понятие «она»!» Они смеялись над ней, и в конечном итоге она получила негативный опыт. Я предпочитала повеселиться на ее счет. Мне нравилось говорить такие вещи,

как, например: «Я — человек («человек» в английском варианте звучит как «мужчина») своего слова», и наблюдать за ее реакцией, которая была забавной. Встав на ее место и преувеличивая до тех пор, пока не становилось смешно, я заставила ее задуматься о языке без того, чтобы вызвать у нее плохое ощущение о ней самой, и таким образом создала для нее новый опыт.

Итак, мы можем найти убеждения, которые помогают имешают нам

Иногда наши убеждения настолько глубоко запрятаны в нашем подсознании, что мы не догадываемся об их наличии. Оглянувшись на наш опыт, мы сможем сказать, во что мы верим. Помните ли вы о какой-либо плохой привычке, от которой вам не удалось избавиться? Если бы я задала нейтральному наблюдателю вопрос: «Во что должен верить мой читатель (о себе, других, мире в общем смысле), чтобы у него сложился неудачный опыт избавления от плохой привычки?» — что бы он мне ответил?

У всех нас имеется внутренний состав исполнителей

Я полагаю, что даже самые большие скептики из нас принимают тот факт, что разные взаимоотношения и разные ситуации выявляют **разные «стороны» нашего характера**. Мне нравится думать о «сторонах» моего характера как о полноценных исполнителях, потому что это помогает мне сохранять чувство юмора и быть менее самокритичной, когда я делаю что-нибудь безрассудное. Каждый из ваших исполнителей представляет потребность, которая не исчезнет только потому, что вы ее игнорируете, и часто ассоциируется с совокупностью характеристик, которые вы не используете в любое другое время.

У меня есть друг, который является настоящим монстром на работе, но полностью попадает под каблук жены дома. Другая подруга руководит собственной компанией, но превращается в назойливого ребенка, когда ее партнер уходит по своим делам. А еще одному моему другу среднего возраста присуща черта «непокорного подростка», любящего выпивать по двенадцать пинт пива в пятницу вечером, хотя это ему уже не под силу, как было раньше. Во мне есть исполнитель роли «обиженного ребенка», который внезапно появляется и подчеркнута эмоционально ведет себя с людьми, когда мои чувства игнорируют. Кто входит в ваш состав исполнителей? Что провоцирует одного из них на появление? Какие из них вам нравятся, а кого вы пытаетесь игнорировать?

И темная сторона, которая может отбросить серую тень на наше исполнение

Как бы вам ни хотелось это назвать, во всех нас кроется личность, которой мы боимся быть, но надеемся, что не являемся таковой. Для того чтобы с ней справиться, у нас есть две тактики: если мы знаем о ее наличии, мы прячем ее с помощью масок, которые носим.

Маска — это то, чем мы притворяемся, чтобы прикрыть то, чем, как мы делаем вид, мы не являемся. Мне присуща надменность, что не очень-то мне нравится, поэтому я надеваю маску открытости, когда дело касается вещей, в которых я не слишком хорошо разбираюсь. Это оказывает положительный эффект на других (они тоже становятся открытыми), поэтому я считаю, что моя маска является положительным аспектом присущей мне черты надменности.

Если мы не знаем о присутствии этой личности внутри нас, мы проецируем ее на других людей. Какие характеристики вам в себе не нравятся? Какие маски вы носите, чтобы их скрыть? Как ваши маски вам помогают? Как они вам мешают? Кто вызывает у вас такие чувства, которые не вызывает у других? Какие из ваших характеристик вы, должно быть, на них проецируете?

И стратегии преодоления, хотя некоторые люди работают лучше, чем другие

Как вы справляетесь с критикой? Вы злитесь и обороняетесь, или же вы вежливо слушаете, а затем игнорируете сказанное вам, или же вы чувствуете обиду и поспешно объясняетесь, или, в свою очередь, критикуете вашего оппонента, или сердитесь несколько дней, а потом что-то с этим делаете? Если вы выслушиваете, принимаете во внимание то, что вам полезно, игнорируете все остальное и сохраняете положительное отношение к человеку, вас критикующему, возможно, я выбрала для вас неправильный пример. Тем не менее я бы хотела с вами встретиться, потому что мне никогда не попадался человек, который бы не использовал стратегию преодоления критики. Какие ситуации вам не нравятся улаживать? Какие стратегии преодоления вы используете? Они вас защищают, но вызывают ли они негативные эффекты?

Мы влияем на других, претворяя в жизнь свои подсознательные ожидания

Моя бывшая коллега претворяла в жизнь свое подсознательное ожидание того, что все мужчины — женоненавистники, посредством своего отношения и поведения, и ее подсознание реагировало на то, что она провозглашала. Во многих организациях существует такое

множество правил, что они порождают подсознательное ожидание, будто менеджеры должны вести себя, как родители, и обращаться с персоналом, как с детьми. Но как взрослый человек я не ожидаю, что кто-то будет проверять, почистила ли я зубы. Как же получается, что на работе мы тратим так много времени на проверку работы нашего персонала? Чем активнее мы берем на себя роль родителей, тем больше мы претворяем в жизнь подсознательные ожидания того, что наши подчиненные будут вести себя, как дети, и тем больше порождаем у них аналогичные ожидания. Неудивительно, что нас не вдохновляет перспектива программ делегирования полномочий. Если мы наделяем полномочиями детей, то в результате получается безграничная свобода и никакой ответственности. Как вы обращаетесь с людьми, которыми управляете? Доверяете ли вы им, полагая, что они сами справятся с заданием, или постоянно их проверяете?

А они позволяют нам это делать, предоставляя нам такую возможность

В организационной иерархии люди имеют тенденцию действовать на основании своих подсознательных ожиданий власти и доверенности. Итак, персонал ожидает, что менеджер знает ответы, и тем самым предоставляет ему доверенность и помогает поддерживать отношения родители/дети.

Мы также оказываем влияние с помощью вознаграждения и одобрения получаемых реакций

Когда-то я была знакома с женщиной, которая могла бы получить медаль за внесение правок в отчеты. Всегда, когда один из участников ее команды писал отчет, который был неудобным для чтения, она, вместо того

чтобы вернуть его для исправлений или провести занятие коучинга, сама его переписывала. Как вы думаете, чему учились члены ее команды? Что вы делаете, когда кто-то производит низкокачественную работу? Мы не просто вознаграждаем плохое исполнение, мы наказываем хорошее. Я знакома с человеком, поручающим всю самую срочную работу сотруднику, которому он больше всего доверяет. Вот такое вознаграждение! А что в вашей организации случается с менеджерами, которые хорошо выполняют работу?

То, на чем мы сосредоточиваем свое внимание, расширяется, поэтому нам необходимо осторожно подходить к выбору

Когда я захотела, чтобы мои непосредственные подчиненные улучшили способ управления своими командами, во время проверок с целью обучения я начала задавать им вопросы об их управлении персоналом. Шли месяцы, и меня удивляло, насколько больше аспектов мои подчиненные вынуждены были освещать в своих отчетах. Замечали ли вы, что чем лучше вам удастся какое-либо дело, тем больше вы им занимаетесь? То же самое происходит, когда мы сосредоточиваемся на наших страхах. Они расширяются, и наше подсознание думает, будто наше намерение состоит в том, чтобы избежать превращения страха в реальность.

Мы не можем решить проблемы с помощью тех самых убеждений, которые их породили

Один из членов моей команды должен был разработать пятнадцатидневную обучающую программу, которую будут посещать более 3000 менеджеров. Он сказал, что это невозможно сделать, потому что для реализации плана с такими цифрами потребуются годы. Оказалось,

что он думал об обучении людей в группах по двенадцать человек. Я предложила, чтобы мы рассматривали не проблему обучения, а проблему управления событиями, и результатом стал наш подход в стиле конференций, который позволял нам обучать 200 менеджеров одновременно в огромном здании, где работало множество персонала, облегчающего выполнение проекта. Когда в последний раз вы застревали? Какая часть вашего мышления должна была измениться, чтобы позволить вам продвигнуться дальше?

И мы не в состоянии изменить поведение, пока не изменим убеждения, лежащие в его основе

Поведение подвержено влиянию убеждений в столь значительной степени, что нет смысла пытаться его изменить. Когда мы это делаем, происходит столкновение сознательного мышления (которое управляет новым поведением) и бессознательного (пытается сохранить наш здравый ум, заставляя нас продолжать вести себя в соответствии с нашими убеждениями). Подумайте о вредной привычке, от которой вы успешно избавились. Какие убеждения должны были измениться, прежде чем вы смогли от нее отказаться?

Наши убеждения, которые не вызывают сомнений, приводят к поведению на автопилоте

Наши вредные привычки многое говорят об убеждениях, которые нам необходимо подвергнуть сомнению. Вспомните вредные привычки, от которых вы пытались избавиться. Какие убеждения лежали в их основе? Как долго вы их придерживались (как давно имеет место ваша вредная привычка)? Сколько раз в течение этого времени вы пересматривали их, чтобы убедиться, по-прежнему ли они остаются в силе?

Использование правильных вопросов изменяет поведение посредством преобразования убеждений...

Размышление — это всего лишь процесс, в котором вы сами себе задаете вопросы и на них отвечаете. Секрет высококачественного мышления состоит в использовании правильных вопросов. Я проводила курс с двадцатилетними. Каждую неделю у нас была одна лекция, где рассматривалась очередная ситуация для анализа. Лектор выкрикивал вопросы, а мы, в свою очередь, выкрикивали ответы. Каждый полагал, что в состоянии проанализировать ситуацию, потому что мог ответить на вопросы. Но для каждой ситуации лектор задавал разные вопросы, секрет анализа ситуаций состоял в том, чтобы знать, какие вопросы были правильными. При этом никто не сосредоточивался на обучении на основе способности лектора задавать вопросы. Вы когда-нибудь спорили с человеком, не имея возможности изменить его мнение, только чтобы выяснить, что, когда вы прекратили спор и начали задавать вопросы, он изменил свой образ мыслей?

Если мы хотим создавать позитивный опыт, мы должны усердно трудиться в мелких делах

Люди судят нас не по нашим большим делам, а по опыту, который сложился у них при контактах с нами. Представление о нас в меньшей степени сводится к крупнейшим триумфам и неприятностям, и намного больше — к личности, которую мы демонстрируем в незначительные моменты, происходящие бесчисленное множество раз на дню. Усердный труд в мелких делах означает обдумывание эффекта, которого вы хотите добиться, и последствий ваших действий, прежде чем вы осуществите свой выбор. Таким образом, вы сами выбираете варианты действий, а не они выбирают вас. Что заставляет вас прийти к решению о восхищении кем-либо?

...и переключиться с автопилота на ручное управление

То, что наш мозг действует, будто на автопилоте, не означает, что нам следует расслабляться. Люди не машины. Нажмите кнопку с буквой «Т» на клавиатуре компьютера, и каждый раз вы будете получать то же самое «Т». Но когда вы говорите с одним и тем же человеком два дня подряд, то при изменении его настроения или обстоятельств ответ, полученный во второй день, будет отличаться от ответа в первый день. Имеет ли данное обстоятельство отношение к вашему опыту?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОТ СИЛ И СЛАБОСТЕЙ - К ХАРАКТЕРИСТИКАМ

Переход к нейтральному состоянию, чтобы использовать все возможности

Одна из наиболее распространенных концепций в традиционном управленческом мышлении касается наших сил и слабостей. Я знаю, насколько сложно подобное мышление, поэтому я включила несколько примеров, чтобы показать, как преобразовать силы и слабости в характеристики, которые помогают в одних ситуациях и создают препятствия в других, и как прикрепить на них более нейтральные ярлыки, если в таковых возникнет потребность.

Силы

- *Решительность.* Может быть полезна в ситуациях, требующих быстрых и уверенных действий, но

мешает в случаях, когда должна сохраняться изменчивость альтернатив, поэтому я переформулирую данную черту в «предпочтение твердых и решительных реакций»,

- *Умение быть хорошим слушателем.* Может быть полезно, когда дело касается облегчения ситуаций или создания у людей хорошего ощущения о самих себе, но, поскольку невозможно слушать и говорить одновременно, данная черта может создавать препятствия, если ее использовать там, где необходим вклад в виде устной речи, поэтому я преобразую ее в «тенденцию больше слушать, чем говорить».

Слабости

- *Склонность к конфронтации.* Поскольку подобная склонность имеет негативный скрытый подтекст, я преобразую ее в «предпочтение противостоять обстоятельствам», потому что это действительно может помочь, когда означает, что человек не допускает перерастания мелкой проблемы в крупную. Но она способна создавать препятствия в тех ситуациях, которым на самом деле необходимо лишь время, чтобы они разрешились сами собой.
- *Пессимизм.* Может быть полезным, когда человек пользуется им, чтобы помочь людям увидеть потенциальные трудности, но создает препятствия, когда служит для деморализации людей в отношении проблемы, связанной с проектом. Я склоняюсь к тому, чтобы преобразовать его в «предпочтение рассматривать негативную сторону ситуаций».

Серия «На пути к успеху»

Дж. К. Смарт
КОУЧИНГ

Перевод с английского *В. В. Первушина*

Под научной редакцией *О. Б. Бетиной*

Ответственный за выпуск

Т. Р. Тэор

Редактор *Е. А. Мигунова*

Корректор *А. С. Лобанова*

Оформление обложки *И. А. Андреева*

Верстка *А. Б. Ирашина*

Подписано в печать 16.01.04

Формат 84x108 ¹/₃₂. Печать офсетная

Бумага газетная. Гарнитура New Baskerville

Уч.-изд. л. 7,5. Усл. печ. л. 10,08

Изд. № 04-0213-ПУ. Тираж 3000 экз. Заказ 511

Издательский Дом «Нева»

199155, Санкт-Петербург, ул. Одоевского, 29

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов
в полиграфической фирме «Красный пролетарий»
127473, Москва, Краснопролетарская, 16

Коучинг

Услуги коучинга — еще относительно новое, но уже динамично развивающееся явление на российском рынке. Автор книги, которую вы держите в руках — опытный профессионал, рассказывает о типичных ошибках, которые допускают тренеры на своих занятиях. Из издания вы узнаете о том:

- как правильно мотивировать обучающихся;
- почему необходимо установить обратную связь с коллективом;
- когда коучинг становится наиболее результативен.

В книге приведено множество примеров из реальной практики автора, а также предлагаются способы анализа ситуаций, которые часто вызывают затруднения у специалистов. Прочитав ее, менеджеры смогут по-новому взглянуть на коучинг, избежать многих ошибок и наиболее эффективно использовать средства коучинга в своей работе.

ISBN 5-7654-3534-3



9 785765 435342

интернет-магазин

bookshop

<http://www.bookshop.ua>

Тел.: (044)550-9050, 223-9050(60)