



---

Дао карьерного роста. Практическое пособие  
на основе реальных историй

**ЕВГЕНИЙ БАЖОВ**

**Евгений Бажов**

# **Coaching. Дао карьерного роста. Практическое пособие на основе реальных**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66172020](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66172020)*

*ISBN 9785005522788*

## **Аннотация**

За 5 лет вырасти от менеджера до генерального директора компании из Fortune 500? Из наёмного директора стать собственником бизнеса? А учителю из глубинки получить партнерство в частной школе? «Да это же невозможно!» – думаете вы. Однако примеры реальных людей показывают, что в жизни возможно всё. Почему же, пока одни люди продолжают плыть по течению, другие добиваются таких успехов? Ответ прост: они действуют (и даже думают) иначе. Можно ли этому научиться? Из этой книги вы увидите, что можно.

# Содержание

Предисловие от автора	7
Глава 1.	14
Глава 2.	52
Глава 3.	67
Глава 4.	79
Конец ознакомительного фрагмента.	87

# Coaching

## Дао карьерного роста.

### Свое пособие на основе реальных историй

# Евгений Бажов

Ирина Белоносова *Арт-директор*

А. С. Фокина *Редактор*

© Евгений Бажов, 2021

ISBN 978-5-0055-2278-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

*Все имена и события в книге изменены с целью соблюдения конфиденциальности. Образы героев собирательные. Любые совпадения случайны.*

Этой книги бы не случилось без помощи и содействия многих людей. Благодарю мою жену Ольгу за поддержку и ценные советы. Папу, маму, сестру – за веру в меня. Психолога, академика Михаила Литвака – за личный пример и рекомендацию идти своим путём. Маршалла Голдсмита – за совет работать только с победителями. Ирину Белоносову – за идею обложки, которая передала главную мысль кни-

ги: люди – главная ценность.

А также спасибо всем коллегам-коучам и партнерам за их примеры из жизни и работы.

Вместе мы сила!

## **ОБ АВТОРЕ**

Евгений Бажов – предприниматель, исследователь, полномочный представитель Финансово-банковской ассоциации Организации Евро-Азиатского сотрудничества, проживает и ведёт бизнес в Китае с 2004 года. Владеет китайским, английским и японским языками, глубоко погружён в культуру стран Азии.

Имеет степень Executive MBA (управление бизнесом). Является бизнес-коучем Executive Coach ACC, ICF для руководителей мировых корпораций из списка Fortune 500. Автор нескольких книг о ведении бизнеса и саморазвитии, изданных в СНГ, США и Китае.

Автор сам прошёл путь предпринимателя, а также получил уникальный опыт работы бизнес-консультантом для китайских собственников и руководителей компаний. Это дало ему возможность увидеть потребности и понять образ мышления китайцев, чтобы осознать, какие методы вывели Китай на первые позиции в мире.

## **О КНИГЕ**

Китай сегодня – это первая экономика мира. Страна, которая стремительно вырвалась из аутсайдеров и стала лидером. Китайские бренды завоёвывают сердца людей по всему

земному шару, а бизнес-опыт и управленческие секреты, зародившиеся в Китае, уже активно используют предприниматели из разных стран и изучают в международных школах бизнеса.

Но всё же редкий иностранец знает Китай так, как автор этой книги – изнутри. И лишь единицам доводилось работать с китайцами в закрытом мире бизнеса, предоставляя услуги коуча-консультанта для руководителей и собственников компаний. На страницах этой книги автор раскрывает методики консультирования и решения бизнес-проблем, основываясь на примерах своей богатой практики работы с китайцами.

Можно сказать, что эта книга – практическое руководство по работе с подчиненными. Как бизнесу расти и увеличивать прибыль, за счёт развития сотрудников. А сотрудникам успешно сделать карьеру.

*Евгений Бажов*

# Предисловие от автора

Так получилось, что моя жизнь с детства связана с Китаем. Родом я из Владивостока, откуда до границы рукой подать. Окончил Институт восточных языков, где обучался на факультете китаеведения по специальности «Региональный менеджмент и межнациональные коммуникации».

Учили нас хорошо, и уже после первого курса я начал оказывать услуги гида-переводчика китайским туристам, приехавшим посмотреть Владивосток. Так я одновременно совершенствовал языковые навыки и зарабатывал.

После вуза, некоторые из моих однокурсников продолжили работать гидами. Я же грезил о загадочном и экзотичном Китае. Чтобы мои фантазии воплотились в жизнь, я устроился на работу помощником руководителя в логистическую компанию в Шанхае – городе моей мечты.

Спустя несколько лет мне стало тесно в логистике. К счастью, в скором времени появилась возможность перейти в производство: я стал руководителем представительства экспортно-импортной компании, специализировавшейся на товарах народного потребления. Впоследствии, разобравшись в законах бизнеса, открыл свою компанию. Мы сотрудничали с торговыми сетями из СНГ – производили для них товары народного потребления под их СТМ (собственными торговыми марками).

Несмотря на полную вовлечённость и интерес к делу, на этом этапе я столкнулся с новыми трудностями: нужно было эффективно выстраивать взаимодействие с подчинёнными, заказчиками, коллегами и предпринимателями-китайцами, на фабриках которых я размещал заказы на производство. Чтобы лучше разобраться в тонкостях управления, я поступил в бизнес-школу на программу EMBA для руководителей.

Обучение проходило на английском языке, а группа состояла из 40 человек 30 национальностей. Дикая нагрузка. Суперинтенсивно. Супернапряжённо. И при этом – здорово! Впервые учёба доставляла мне удовольствие. Меня окружали интересные, необычные люди, желавшие большего. В это же время я интенсивно изучал психологию управления. Ведь по сути бизнес – это умение слушать и договариваться с людьми.

Во время учёбы пришла идея организовать поставку в Китай продуктов питания из СНГ. Все тернии пути по построению дистрибуции в Китае, весь свой опыт и все набитые шишки я описываю в книге «Тёмная сторона бизнеса в Китае». Эта сфера позволила мне понять потребителя и процессы работы в Китае, а также увидеть будущее направление развития рынка. Было очевидно, что экономика и торговля активно переходят в онлайн.

В тот момент меня захватила идея, что можно находиться у себя дома: в Шанхае, Москве или Торонто – где угодно,

лишь бы там был интернет – и при этом продавать товары по всему миру. Моими партнёрами тогда были Стивен Ян и Джордан Сун, вместе с ними я вёл подкаст о нюансах жизни и ведения бизнеса в Китае.

Вскоре ко мне стали обращаться люди, которым были нужны консультации по выходу на китайский рынок, развитию новых направлений в Китае, сокращению издержек и запуску новых продуктов. Так и родилась наша консалтинговая фирма «Симлифай» (от английского simplify – просто-та).

Консультировать международные компании было интересно. Истории некоторых проектов описаны в моей книге «E-commerce: китайский опыт. Если вас нет онлайн, вас просто нет. Практическое пособие по онлайн-коммерции на рынке с 1,4 млрд покупателей». По развитию онлайн-бизнеса Китай опережает многие страны на 5—7 лет, и в этой книге можно увидеть, к чему с большой вероятностью придёт мир в скором будущем. Заранее изменив свои подходы и отношение к стратегическому планированию, читатели могут подготовить себя, свой бизнес и своих близких к новым условиям жизни.

Консультируя корпорации и предпринимателей, я замечал, что причиной большинства проблем становится нарушенная коммуникация между людьми, а также недоверие, неумение выстроить диалог и систему открытых отношений. В разных ситуациях люди нередко жаловались мне на непо-

нимание со стороны коллег и родных, а я в меру сил старался не давать рекомендаций, следуя золотому правилу, которое усвоил от Маршалла Голдсмита. По версии «Форбс», он является бизнес-коучем номер один во всём мире, и он утверждал, что «рекомендация – это критика, а критиковать можно только за деньги». Известна также шутка: «Вы хотите бесплатный совет или платную консультацию? Вот вам мой бесплатный совет – приходите на платную консультацию!»

Почему так? По сути, вся книга – ответ на этот вопрос. Многие люди хотят устроить свои дела побыстрее и по возможности бесплатно. Однако, чтобы помочь кому-то решить его проблему, требуется: а) глубоко разбираться в сути дела; б) понимать, что может сделать именно этот человек. На всё это требуется время и энергия. К тому же люди часто спрашивают совета, уже приняв решение, и просто ищут человека, мнение которого совпадет с их собственным. Для чего ищут? Чтобы было кого обвинить в случае неудачи. Если же кто-то приходит на платную консультацию к специалисту, то шансы реальной заинтересованности и стремления изменить ситуацию гораздо выше. Деньги, полученные за работу, компенсируют специалисту потенциальный урон от обвинений. А клиент, знающий, сколько стоит полученная консультация, с большей степенью вероятности станет выполнять рекомендации.

К тому времени я уже более 10 лет увлекался психологией, проводил исследовательскую работу по психологии

управления, а также занимался коучинговой деятельностью и руководил клубом решивших овладеть стрессовыми ситуациями (КРОСС) в Китае. У меня накопился богатый опыт взаимодействия с людьми и решения их вопросов, связанных с личностным развитием, продвижением по карьерной лестнице, проблемами в бизнесе.

Мне удавалось найти общий язык даже с китайскими клиентами. Причём китайцы, часто закрытые для внешнего общения, как-то легко открывались и показывали свою ранимую душу. Не могу точно сказать, с чем это было связано. Возможно, с тем, что я говорил с ними на их языке, но при этом оставался человеком из другого мира, а значит, не мог раскрыть их личные секреты кому-то из их окружения. Это было похоже на разговор со случайным попутчиком в поезде. В такой ситуации можно открыто говорить о чём угодно, вывернуть душу наизнанку, рассказать всё как есть. Без прикрас. Без преувеличения или, наоборот, сглаживания. В таких беседах появляется реальный шанс выговориться и очиститься. И для моих клиентов я становился тем самым попутчиком, кратковременным другом, которого больше никогда не увидишь.

На момент написания и издания этой книги мне неизвестно о существовании других русскоговорящих коучей или бизнес-психологов в Китае, которые работали бы именно с китайцами. И я с полным правом могу назвать себя первопроходцем на этом пути.

А ещё я хочу попросить прощения у всех профессионалов, деятельность которых связана с развитием персонала и оказанием помощи при решении психологических вопросов, за то, что я взялся за эту тему. Наверняка они лучше разбираются в этом, знают всю тематическую литературу, работая HR-консультантами, штатными коучами в организациях, психологами или менторами, возглавляя отделы дополнительного образования и институты усовершенствования кадров. Эта книга не может заменить все другие книги, посвящённые развитию человека. Но я хотел бы, чтобы все, кто так или иначе содействует развитию общества и конкретного индивида в жизни и на работе, ознакомились с точкой зрения ментора-коуча, работавшего с китайскими бизнесменами и корпоративными служащими. Может быть, мои подходы помогут ещё в чём-то усовершенствовать ваши, безусловно, эффективные приемы.

В этой книге я поделюсь с вами тем, как я понимаю профессию коуча, а также расскажу о моём опыте работы в Китае. О корнях и происхождении коучинга вы узнаете из первой главы. Она сухая и занудная, если хотите экшена, то ее можете пропустить. Во второй главе я подробнее останавливаюсь на вопросах бизнес-коучинга. В третьей – моя личная история, как я пришёл в профессию и рос в ней. В четвёртой даю оценку положению коучинга в разных странах. В этом вопросе я опираюсь, в частности, на мнение коллег-коучей, которые дали своё видение ситуации. Это расширяет гра-

ницы понимания того, что происходит в профессии. Пятая глава рассказывает о нескольких клиентах – корпоративных и частных – на примере работы с ними я разбираю методы и подходы. Практические стратегии и тактика роста бизнеса и карьеры человека. Образы клиентов собирательные: я взял для них черты разных людей, с которыми мне довелось работать с 2016 года. Наконец, в шестой главе я пытаюсь приподнять завесу тайны, за которой скрывается грядущая эра искусственного интеллекта и новых технологий.

Вся книга – это моя попытка ответить на вопрос, как стать более эффективным менеджером. Как руководить командой без перегруженности и головной боли. Как расти внутри корпорации и управлять компанией в удовольствие: затрачивая минимальные ресурсы на администрирование и достигая при этом максимальной отдачи.

# Глава 1.

## Что такое коучинг.

### История и теория

Я рад, что вы начали читать эту книгу, хотя у вас ещё есть возможность поставить её обратно и не покупать. Но даже просто полистав книгу, вы увидите её основную мысль: главное в жизни – это творческий труд и постоянная работа над самим собой. Если вы с этим не согласны, то зачем себя мучить? Не читайте дальше.

Если же эта тема вам близка, то я готов рассказать вам об одной из методик работы в этом направлении. Это моя страсть – коучинг.

Выступая с лекциями на эту тему, я часто предваряю свою речь такими словами: «Дорогие друзья, здорово, что вы пришли на эту встречу и у меня есть возможность выступить здесь, хотя для вас это риск загрустить и заснуть, ведь я не профессиональный оратор. Скажу больше – я волнуюсь! Вы для меня очень серьёзная и значимая аудитория, на такой аудитории я почти ещё не выступал! Я буду читать по тексту, потому что, когда я волнуюсь, я бубню и заикаюсь».

Проговаривая такое вступление, я добиваюсь сразу нескольких целей.

1. Снижаю важность – я сразу сообщаю аудитории, что

я волнуюсь. Кто пробовал выступать перед большими аудиториями? Вы испытывали при этом волнение? Я волнуюсь каждый раз. А если в зале сидят важные для меня лица или мне важна сама повестка выступления, то я волнуюсь вдвойне.

2. Через феномен идентификации люди на подсознательном уровне проникаются ко мне симпатией. Я волнуюсь, они тоже волнуются = мы вместе, мы в чём-то одинаковые.

3. Я даю публике психологическую взятку. Признаю, что они для меня уважаемые и авторитетные люди. Они себя такими считают? Кто-то да, а кто-то нет. То, что я называю их такими с трибуны, на языке психологии называется «психологическим поглаживанием». И теперь, по неосознаваемым законам психологии, они будут считать, что должны дать мне ответное «поглаживание».

«Дорогие друзья, от академика М. Е. Литвака я узнал, что этапов подготовки оратора существует три. На первом этапе оратор выступает „как свинья“: он не знает текст, робеет перед аудиторией (вот как я сейчас робею перед вами), он боится провалиться – и поэтому подготовил текст заранее, упёрся в него и читает, не отрываясь. На втором этапе он уже немножко освоился с текстом и ведёт себя „как курочка“ – клюнул и посмотрел, клюнул и посмотрел. То есть, заглянув в текст, я уже иногда смогу посмотреть и на вас. Ну, а на третьем этапе, как говорил Цицерон, оратор заливается „как соловей“. Этого этапа я ещё не достиг, поэтому, доро-

гие друзья, извините – я пока буду „свиньёй“!»

Такое длинное вступление помогает раскрепостить публику, снять психологическое напряжение у выступающего и выстроить контакт.

Однако вернёмся к коучингу. Дорогой читатель, я уверен, что вы слышали этот термин. В последнее время он довольно часто мелькает в социальных сетях и медиа. Но что вы знаете о коучинге? Что это такое? Откуда появился этот метод и профессия коуча? Чем это отличается от других поддерживающих профессий?

«Коучинг (англ. ) – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называющийся „коуч“, помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. В отличие от менторства (наставничество), коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития». Данное определение взято из «Википедии», оно даёт довольно точное представление об общей идее коучинга. *coaching*

*в современном постоянно меняющемся мире навыки коуча необходимы каждому, кто хочет развиваться сам (самокоучинг) и помогать в развитии своим коллегам, подчинённым и близким или, быть может, даже сделать коучинг своей профессией. Вывод:*

Не удивляйтесь, что я сообщаю вам свои выводы уже в начале книги. Таким образом я «цепляю» ваше внимание. Кто-то сразу согласится с этим выводом и при чтении будет ис-

кать дополнительные поводы кивнуть головой, убеждаясь, что он (или она) был прав (права). Тот же, кто с этим не согласен, будет читать ещё внимательнее, чтобы сообщить мне, что я неправ и в чём именно неправ.

Я открыт для критики и диалога. Конструктивная обратная связь от вас, дорогие друзья, помогает мне расти как автору, отчего каждая следующая моя книга становится ещё более ценной. Мои контакты есть в конце книги и на её сайте.

Важно, что, какой бы ни была реакция на книгу, я в любом случае добиваюсь своего – внимания читателя. Вашего внимания. Получаю шанс донести свою точку зрения, ведь мудрые говорили: «истина в ушах слышащего, а не в устах говорящего». В нашем случае – в глазах читающего.

### **Как начинался коучинг**

Вот как описывает историю происхождения коучинга как метода психолог К. Ю. Синицын. Мне импонирует его обращение к историческим корням: «Древнегреческий философ Сократ ещё 2,5 тыс. лет назад изобрёл особый способ беседы, построенной на вопросах. Сократ считал, что все решения уже есть в голове у собеседника, задача учителя состоит лишь в том, чтобы вытащить эти знания на поверхность. Естественно, всё это делалось именно через вопросы».

*Один из основоположников современной системы образования, немецкий педагог XIX века Адольф Дистервег говорил: «Плохой учитель преподносит истину, хороший учи-*

*тель учит её находить».*

В 1800-х годах естественный интерес человека к изучению природы привёл к обособлению и развитию естественных наук, отделению их от философии. В середине XIX века интерес к людям вывел в приоритет социальные науки и бизнес. А около 1900 г. произошло ещё большее углубление в ниши – и психология стала самостоятельной дисциплиной.

Концепцию того, что человеком движут ценности, цели и стремление к самореализации, первым разработал австрийский психолог Альфред Адлер. В начале XX века, когда господствовала теория Фрейда о том, что человеком движут подсознательные импульсы к агрессии и сексуальному удовлетворению, такое заявление звучало достаточно крамольно. Согласно Адлеру, человек – это прежде всего сознательное существо, которое само определяет своё место в жизни посредством свободы выбора, смысла жизни и стремления к самореализации. А главное препятствие на этом пути – чувство неполноценности, комплексы, которые закладываются до 5—6 лет. В их преодолении и состоит дальнейшее личностное развитие.

Да-да, вы не ослышались. С точки зрения психологии, к возрасту 5—6 лет человек уже базово сформирован в плане восприятия мира и самого себя. До этого возраста ребёнок, словно живая видеокамера, впитывает в себя всё, что происходит вокруг него. Как мама общается с папой, как

происходит процесс взаимодействия с окружающими, как относятся к нему. Из этого у него формируется самооценка и восприятие мира. Я хороший, если меня любят, принимают и дают возможность безопасно изучать мир. И наоборот – я плохой, если не любят, не принимают, ограничивают. Когда же этот возраст проходит, у ребёнка появляется критический фильтр, и новая информация подвергается сомнению: так ли это? Помните про «возраст почемучек»? С тем, что сформировалось в это время, человек потом и живёт. Вернее, я бы сказал, играет пьесу своей жизни.

Далее обратимся к теории, без которой, как известно, никуда, но которая кому-то может показаться скучной. Поэтому, если корни и истоки коучинга для вас не так важны, вы можете со спокойной совестью пропустить эту часть.

«Коуч» – слово венгерского происхождения – получило распространение в Англии в XVI веке и на тот момент имело значение «повозка». Во второй половине XIX века английские студенты стали называть так частных репетиторов, возможно, потому что те приезжали в повозках. Составители англо-русского словаря, выпущенного в 1977 году издательством «Русский язык», О. П. Бенюх и Г. В. Чернов дают два варианта перевода слова (коуч): *coach*

- 1) – повозка, карета, экипаж (англ.);  
– автобус (туристский и дальнего следования) (амер.);  
– вагон (в составе поезда);
- 2) – тренер; инструктор, наставник. Понятие (коучинг) пе-

реводится авторами как «тренировать, наставлять». *coaching*

К середине XX века это выражение фактически утратило своё первое значение, переключаясь в спортивную среду с основным смыслом «система индивидуальной и коллективной тренировки спортсменов». Метод коучинга произошёл от индивидуальной наставнической работы. Мастер брал ученика и приводил его к какому-то результату, передавая свой опыт, обучая и наставляя. Позднее это явление переросло в институт советников. К слову, издревле у каждого царя, шаха, князя и т. д. был советник, основные знания которого лежали в какой-то определённой области. Это явление сохранилось до наших времён (система министерств).

Современные очертания коучинга стали обретать в конце двадцатого века в стремительно меняющейся социально-экономической среде Соединённых Штатов Америки. Викки Брок, исследуя историю коучинга в мире, пришла к выводу, что он впитал в себя черты разных дисциплин – психологии, философии, наук о бизнесе, спорте и образовании для взрослых.

Что же именно легло в основу того, что мы сейчас называем коучинг?

– заложило системность и перспективу. Отсюда пришли базис практического исследования, изучение контекста организации и консультаций по процессу деятельности в коллективах, функционирования сотрудников и самих организаций как систем. *Организационное развитие*

– дала модели и теории для изменения мышления и поведения людей применительно к неклиническим группам населения. Важными частями коучинга стали клиентоориентированная терапия, терапия, ориентированная на решение, и гештальт-терапия. *Клиническая психология*

– из него были взяты модели развития лидерских качеств, консультации по вопросам карьеры и планирования предпринимательской жизни. *Бизнес*

– техники, включающие слушание, присутствие, отстранение от эго. *Исполнительское искусство*

– связь между разумом и телом, духовность, язык, значение жизни и цели. *Философия*

Но прежде чем коучинг оформился в самостоятельное направление, в западных странах в разные годы появлялись произведения и течения, повлиявшие на его становление.

В 1930-е годы Дейл Карнеги опубликовал книгу «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей» (главная мысль: участие и интерес к личности собеседника – основа для влияния при общении). Наполеон Хилл в этот же период выпустил «Думай и богатей» (главная мысль: важно иметь чёткую цель, верить в успех и быть настойчивым). Тогда же возникли группы помощи «Анонимные алкоголики» (АА), основанные Биллом Уилсоном и доктором Бобом Смитом, а Элтон Мэйо провёл «Хоторнские эксперименты», заложив основы гуманного отношения к рядовым сотрудникам организаций, чтобы максимально использовать их потенциал

на благо компании.

В 1940-х годах Фриц Перлз с коллегами придумал термин «гештальт-терапия». А 1950-е годы стали эпохой зарождения гуманистической психологии. Клиентоцентрированная терапия Карла Роджерса и пирамида потребностей Абрахама Маслоу заложили фундамент нового подхода в психологии.

Популярной стала трансцендентная медитация, было написано несколько ключевых книг, в том числе:

- «Самый странный секрет» Эрла Найтингейла (главная мысль: **МЫ СТАНОВИМСЯ ТЕМ, О ЧЁМ ДУМАЕМ**);
- «Сила позитивного мышления» Нормана Винсента Пила (главная мысль: позитивное мышление даёт позитивные результаты в жизни);
- «Герой с тысячью лицами» Джозефа Кэмпбелла (главная мысль: все герои проходят примерно одинаковый путь).

На деловом фронте активно работал Крис Аргирис – основоположник теории, а также стратегии исследований и методологии обучения, получивших общее название науки о действии. Его идея заключалась в том, что люди и организации должны устранять противоречия между намерениями и реальными действиями, раскрывать смысл ценностей и предположений, определяющих поведенческие паттерны, разрабатывать и проверять альтернативные типы поведения и системы ценностей. Основной вклад К. Аргириса в развитие теории и практики менеджмента состоит в том, что он нашёл ответы на многие фундаментальные вопросы, напри-

мер:

- В чём заключается влияние организации на её членов?
- Как исследовать организацию, чтобы получить сведения, необходимые для повышения качества управления?
- Каким образом можно вмешиваться в деятельность организаций для того, чтобы они стали более компетентными и эффективными?
- Что тормозит процессы обучения индивидуумов и организаций и как можно справиться с подобными проблемами?

1960-е больше сместили акцент в сторону самопомощи и личностного роста. Это время можно считать периодом зарождения коучинга в его современном понимании. Бестселлерами того времени являются:

- «Психокибернетика» Максвелла Мольца (главная мысль: идеи изменения себя);
- «Контроль мышления» Хосе Сильвы, в современном названии – «Метод Сильвы» (главная мысль: психология изменений, развитие индивидуальных особенностей мышления каждого, без исключения, человека);
- «Я – о'кей, ты – о'кей» Томаса Харриса (главная мысль: изменение других людей через моделирование своего поведения и личности; книга продолжает работы Эрика Берна).

В 1962 году в Калифорнии был основан Институт Эсален (Esalen), целью которого было изучение человеческого потенциала, а в Соединенном Королевстве начал работу Финдхорн, занимавшийся изучением духовности. Оба они суще-

ствуют и развиваются до сих пор. В тот же период движение «Нью-эйдж» объединило духовные традиции и идеи альтернативной медицины. Благодаря деятельности всех этих организаций произошло несколько встреч ключевых для становления коучинга фигур.

В НТЛ (Национальная Тренинговая Лаборатория), США, профессиональной общественности была представлена «Тренировка чувствительности с использованием Т-групп», созданная Куртом Левином. Проведён первый тренинг осознанности в больших группах под названием «Динамика разума», сформированный Александром Эвереттом. Он и положил начало многочисленным тренингам личностного роста.

На деловом фронте Дуглас МакГрегор разработал «Теорию X, теорию Y», посвящённую менеджменту. Эдгар Шейн, основатель научного направления организационной психологии, опубликовал «Процессный консалтинг». Питер Друкер написал свой бестселлер «Эффективный руководитель», а Ричард Бекхард основал направление организационного развития и изложил свою революционную формулу перемен. Увидела свет ревизионистская теория лидерства Уоррена Бенниса, и весь мир облетела его крылатая фраза: «Менеджеры делают вещи правильно. Лидеры делают правильные вещи». Блейк и Мутон описали феномен взаимосвязей человечности и дела, показав это на оси координат под названием «Управленческая сетка». Сознание многих управ-

ленцев перевернула книга «Ситуационное лидерство» Херси и Бланшара (главная мысль: руководителю необходимо различать, для каких случаев подойдёт тот или иной тип лидерского поведения и методов).

К 1970-м годам были опубликованы и поныне влиятельные книги, в том числе:

- «Какого цвета ваш парашют?» Ричарда Боллса (о поиске работы со смыслом);
- «Вишкрафт» Барбары Шер – «матери» лайф-коучинга;
- «Путь художника» Джулии Кэмерон, помогающая раскрыть внутренний творческий потенциал;
- «Переходы» Гейл Шихи – основательницы Всемирного женского движения «The Seasoned Woman»;
- «Интеллектуальная карта» Тони Бьюзена – о развитии способностей мозга человека;
- «Искатели приключений» Ричарда Лейдера – о жизни со смыслом.

В 1974 году Джон Уитмор собрал на своих «майских лекциях» аристократию Финдхорна и хиппи Эсалена. Среди них были Вернер Эрхард, основатель трансформационного тренинга «ЭСТ», и «Форум», известный в наше время как Лэндмарк Форум, который принёс в мир технологию по расширению возможностей людей.

Вернер Эрхард стал знаковой фигурой в деле развития личности, а его тренинг «ЭСТ» – суперхитом в деле личностного роста. Он положил начало популяризации таких тре-

нингов по всему миру. Многие из пионеров коучинга участвовали в программах Эрхарда и/или были его друзьями. Например, Тимоти Голви (книга «Внутренняя игра в теннис») тренировал Эрхарда по теннису, Кен Бланшар (автор бестселлера «Одноминутный менеджер» и модели ситуационного лидерства) был его другом, Уоррен Беннис (советник президентов США и гуру в области теории лидерства) принимал во внимание и использовал его разработки.

В бизнесе был создан Центр творческого лидерства, применён гештальт-подход к организационным вопросам. Консультации, а также обратная связь и оценка в формате 360° стали неотъемлемой частью развития лидерских качеств в организациях.

В 1980-х годах сэр Джон Уитмор из Великобритании (автор знаменитой модели GROW) после обучения в институте Эсален и консультаций Вернера Эрхарда и Тимоти Голви привёз коучинг в Соединенное Королевство. Такие значимые лица, как Джеймс Флаэрти («Супертренинг: пробуждение совершенства в других», 1985), Фернандо Флорес (экс-министр экономики Чили и основатель онтологического коучинг-подхода), Хулио Олалла («Освоение искусства профессионального коучинга»), Томас Леонард (основатель Университета коучинга и Международной Федерации Коучинга – ICF), переняли эстафету по развитию коучинга и вывели его на новый уровень.

Первоначально под коучингом в американском менедж-

менте понимали работу руководителя, ориентированную на развитие его подчинённых. Каждый сотрудник должен был идти к своей профессиональной и личностной зрелости в рамках занимаемой должности и под чутким руководством своего начальника. Руководителю, в свою очередь, нужно было уметь использовать мотивационный компонент «кнути и пряника», чтобы способствовать успешному выполнению производственных задач, а иногда и карьерному росту самого подчинённого. Такая форма полностью соответствовала духу времени, царившему в тот период в Америке. В СССР этому соответствовала идея наставничества.

В середине 80-х применение коучинга постепенно расширялось в карьере молодых способных работников. Однако теперь их сопровождали опытные менеджеры – эксперты в своей области, которые ни в коем случае не являлись их прямыми руководителями.

В 90-х годах коучинг достиг заслуженного успеха. Первые «битвы» за концепты, методы, темы и направления были позади. Коучинг обретал всё больше вариантов, развивал новое значение, содержание и конкретные процедуры. Групповой коучинг на семинарах показывал, как использовать «силу группы» для глубокого консультирования отдельного участника через коллективную обратную связь. Любой тренинг личностного роста – совершенно в духе времени – теперь могли называть коучингом. Это облагораживало образ действий организатора и давало каждому участнику чувство

повышенной ответственности.

Коучинг стали понимать как всеобщую глубокую методику консультирования, ориентированную на психологию. Его стали использовать как в отдельных «личных» случаях, так и в качестве формы личностной поддержки для высшего менеджмента в период изменений в фирмах. Область применения и используемые методики на этой фазе разрастались очень стремительно. На предыдущем этапе коучинг был уважаем у топ-менеджмента, доказал неслучайность своего успеха и обрёл очень высокий статус. А теперь он вдруг очень быстро стал словом-контейнером, которое употреблял едва ли не каждый и по любому поводу.

С 2000-х гг. в коучинге начинают выделяться целевые группы и методически дифференцированное применение. Повышаются требования к качеству практики, начинается стандартизация в обучении коучингу, растёт интенсивность исследований, организуются международные конгрессы и встречи.

В 2010-х гг. в интернете появляются базы данных и сообщества коучей, где они обсуждают между собой содержание, методику, стандарты и вопросы качества. Коучинг выходит на научный уровень, в нём разрабатывается собственная методология и инструментарий.

Разразившаяся в 2020 году мировая пандемия вируса Covid-19 привела к тому, что практика работы с людьми ушла в онлайн-пространство. Произошёл массовый переход

в интернет, и коучинг не стал исключением. Если прежде многие специалисты критиковали эффективность работы по видеосвязи, то повсеместные локдауны и запреты на передвижение, а также переход многих компаний на дистанционную работу вынудили практически всех клиентов внедрить практику онлайн-коммуникации. Новая реальность не оставила выбора. Правила взаимодействия изменились. А когда ограничения были сняты, выяснилось, что люди успели привыкнуть и адаптироваться. Дистанционный коучинг стал не редкостью, а нормой.

В мире быстрых изменений, когда жизнь становилась всё сложнее, в психотерапии понадобился новый подход. Традиционная терапия, ориентированная на патологию и болезнь, уже не удовлетворяла запросов общества. В результате начался переход к моделям оздоровления, основанным на принципах гуманистической психологии. Коучинг же появился за счёт добавления к традиционной клинической теории дополнительных практик из других областей, что сделало его более интерактивным, ориентированным на клиента. Акценты сместились на жизненный баланс и самореализацию. Этому способствовали мотиваторы успеха, темп развития человеческого потенциала и увлечение широких масс вопросами личностного роста.

Благодаря тому, что человек, выбравший коучинг своей профессией, до этого мог работать в широком спектре отраслей и имел богатый жизненный опыт, произошла синер-

гия, которая способствовала взаимному обогащению идей и практик. Каждый тренер и каждый тренируемый адаптировали теорию к своему роду деятельности, своим особенностям, талантам и потребностям.

### **Вклад Тимоти Голви в развитие коучинга**

Интересна история становления методики коучинга: как из спортивного подхода к тренировкам он трансформировался в нечто большее. Идею сформулировал и применил на практике Тимоти Голви, который к началу 1970-х годов работал преподавателем в Гарвардском университете. Одним из его увлечений был теннис. Обучая своих подопечных, Голви пришёл к выводу, что если обучаемый доверяет своей способности учиться и берёт на себя ответственность за выбор того, как именно обучаться, при этом оценка со стороны отсутствует, то позитивные изменения происходят спонтанно. Он с удивлением обнаружил, что спортсмен играет лучше, когда тренера нет рядом. Кроме того, он заметил, что стандартное обучение происходит примерно так: ученик хочет улучшить качество удара – тренер даёт рекомендацию или инструкцию о том, как правильно это сделать, т. е. некий эталон, который они с подопечным начинают отрабатывать во время тренировок. При этом обучающийся до конца не понимает, как он этого добился, так как весь процесс контролируется тренером и сравнивается с неким эталоном. Кроме этого, на неосознаваемом уровне спортсмен и не хочет брать на себя ответственность за свой резуль-

тат и прогресс, а перекладывает ее на кого? Правильно – на тренера! «Мое дело выполнять, что тренер говорит», – думает спортсмен. Но лучших результатов достигают те атлеты, которые берут ответственность за свои действия на себя и на тренировке думают о том, как выполнить упражнение более качественно.

Исследовать процессы обучения и перемен на примере спорта оказалось удобно за счёт ясности целей и возможности непосредственно и незамедлительно наблюдать достижения. В спорте очевидна большая разница между высшими и низшими результатами, и это нельзя объяснить исключительно отсутствием способностей. Различия в результативности напрямую связаны со способом обучения или осуществления изменений. Часто бывает, что со сменой тренера, а соответственно и метода тренировки, спортсмен «вдруг» существенно улучшает свои результаты.

Исследуя этот вопрос, Голви обнаружил, что в голове игрока в это время идёт внутренний диалог, похожий на внешний – с тренером. Инструкции, которые тренер даёт игрокам, воспринимаются ими как метод контроля, как угроза для их собственных возможностей. Всё это порождает совсем другое состояние, непохожее на спокойную сосредоточенность лучших спортсменов. Голви предположил, что ученики обладают естественной способностью обучаться на собственном опыте и производить самокоррекцию в процессе своей деятельности, также они умеют наблюдать за собой со сто-

роны и делать выводы.

Суть концепции Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника.

Голви начал исследовать, кто же участвует во внутреннем диалоге. Голос, который подаёт команды и высказывает оценку, он назвал голосом первой части своего «Я», или «Я-1». Это всезнайка, не доверяющий второй части игрока, «Я-2», которому приходится бить по мячу. Это недоверие заставляет «Я-1» контролировать «Я-2», используя тактику, воспринятую извне: от тренеров, учителей, родителей.

«Я-1» – это внутренний диалог, который звучит в голове обучающегося, голос ума, внутренний критик, то представление, которое человек создал о себе, но которое не является им самим. Люди обычно отождествляют себя с «Я-1»: со своими мыслями, идеями, социальными ролями. В действительности же сам человек – это «Я-2». Именно здесь внутренний потенциал, данный ему при рождении, вся его мудрость, знания, возможности. Здесь же заложена врождённая естественная способность к самообучению и развитию любых природных способностей. Но потенциал «Я-2» блокируется вследствие огромного влияния на него со стороны «Я-1».

Это описание очень похоже на то, что знаменитая психолог Карен Хорни в своей книге «Невроз и личностный рост» называет «Идеальное Я» и «Реальное Я». Хорни писала, что

«Реальное Я» – это живой, неповторимый, непосредственный центр нашей личности. Это та часть человека, которая может и хочет расти. Неблагоприятные условия, когда окружающие не принимают ребёнка таким, какой он есть, с самого начала препятствуют росту живой части личности и, чтобы как-то выжить в семье и социуме, в маленьком человечке возникает «Идеальное Я», соответствующее запросам окружающего мира. «Идеальное Я» присваивает себе энергию «Реального Я» и формирует Гордыню, которая в дальнейшем становится автономной и оказывает тираническое, разрушительное влияние на личность.

Так происходит смещение интереса с «Реального Я» на «Идеальное Я». Но что происходит с человеком, когда он отчуждается от себя? Он теряет свою идентичность и ориентацию, а это ухудшает его способность к сознательному переживанию себя. При отчуждении от себя у человека может быть стёрто и затуманено всё, что он собой представляет или чем он владеет. Он может не ощущать непрерывности своей жизни. И это опасно тем, что он отдаляется от своих чувств, желаний, сил и верований, утрачивает чувство, что он сам активно определяет свою жизнь.#

Уильям Джеймс так понимает полное предназначение «Реального Я»: оно рождает «трепетную внутреннюю жизнь», непосредственность чувств – радость, страстное желание, любовь, гнев, отчаяние, страх. «Реальное Я» – это источник непосредственного интереса и прилива энергии, «ис-

точник усилий и внимания, из которого исходят приказы воли», способность желать и надеяться. «Реальное Я» – это та часть, которая хочет расти, развиваться, осуществиться. Оно создаёт «спонтанные реакции» на наши чувства и мысли. Оно приветствует наши чувства и мысли, возражает им, одобряет их, отказывается от них. Оно говорит нашим чувствам и мыслям «да» или «нет». Когда наше «Реальное Я» обладает силой и активностью, оно позволяет нам принимать решения и нести за них ответственность. Оно ведёт нас к ощущению прочности, целостности и единства. Тело и разум, дела, мысли и чувства созвучны и гармоничны. Они функционируют без серьёзных внутренних конфликтов.

По мере ослабления «Реального Я» мы не можем собрать себя в единое целое. Мы теряем силы и способность реальной интеграции, человек «разваливается» и уже совсем не способен достигать своих жизненных целей.

Диалог, звучащий в голове спортсмена, Голви назвал «Внутренней игрой» и посвятил свои исследования этому процессу. Он сделал вывод, что от качества «внутренней игры», от того, насколько человек доверяет своим ресурсам, зависит и внешняя игра или та деятельность, которой человек занят. Голви считает, что если коуч поможет устранить или смягчить внутренние препятствия, то игрок научится сам добиваться эффективности. Тогда потребность в технических советах тренера совсем отпадёт.

Все свои наблюдения Голви изложил в книге «Внутрен-

няя игра в теннис», вышедшей в 1974 г. Он стал обучать спортсменов по методу внутренней игры. Позже появились книги «Внутренняя игра в гольф», «Внутренняя игра в лыжном спорте», «Работа как внутренняя игра». После их выхода о коучинге заговорили уже как о методе, который тренер может применять для развития навыков подопечного, чтобы достичь более высоких результатов. Основным отличием заявленного стиля тренерства было то, что коучинг не учит, как нужно делать, а помогает вырабатывать новые стратегии достижения успеха, опираясь на собственный опыт и врождённую способность каждого человека к самообучению. Задача тренера заключается в том, чтобы сфокусировать внимание спортсмена на его внутренних ресурсах, «внутренней игре». И это позволяет развивать такие ресурсы и максимально реализовывать их в игре внешней.

Эти постулаты продолжают быть основой и в современных методиках коучинга. Я могу вас научить, что делать. Но сможете ли вы это повторить? Ведь у меня есть мои знания, опыт и личные особенности. А у вас – ваши. И главное достижение коучинга я вижу в том, что можно вместе с клиентом, найти те способы решения его вопросов, которыми сможет воспользоваться именно он сам, со своими способностями и ограничениями.

Некоторое время коучинг в стиле Голви развивался в спортивной среде США, совершенствовался тренерами и спортсменами, которые стали активно применять методику

«Внутренней игры» для своего развития и достижения успеха. Однако книги также стали обретать популярность в среде политиков и бизнесменов, желающих улучшить качество своей игры на теннисном корте или поле для гольфа, что и создало предпосылки для внедрения методов и принципов Голви в бизнес-сферу.

В своей книге «Теннис как внутренняя игра» Голви рассказывает об одном диалоге с клиентом по обучению игре в теннис. Однажды он встретил высокопоставленного менеджера, вице-президента по бизнес-маркетингу из AT&T (крупнейшая телекоммуникационная корпорация в США – ). Ему хотелось получить урок игры в теннис по методу «Внутренней игры». Под конец этой встречи клиент предложил Голви проанализировать проблему, с которой столкнулись руководители компании во время модернизации бизнеса. Дело было серьёзным: им предстояло осуществить монументальный переход от монополистического коммунального предприятия к конкурентоспособному коммуникационному предприятию, отвечающему потребностям рынка. Эффективному развитию в новой среде мешала сформировавшаяся исторически культура компании. Ее сотрудников даже в шутку называли «колокольными» (колокол изначально был логотипом компании – ) за однотипность мышления и нежелание принимать новое.

*прим. автора прим. автора*

Вот как описывает Голви своё мнение:

«Проблема в том, что ваши люди не знают, кто они, – сказал я с чувством. – Поэтому они, скорее всего, идентифицируют себя со своими ролями, своей репутацией, самой компанией и с тем, как сейчас поставлено дело. Когда стабильность любого из этих факторов оказывается под угрозой, их автоматическая реакция – это сопротивление, причём такое, как будто они защищают сами себя. Раз они защищают тех, кем они себя считают, они делают это со значительной силой <...> На теннисном корте я понял, что труднее всего изменить привычке – т. е. тому факту, что люди идентифицируют себя со своим особенным способом бить по мячу. Как будто они хотят сказать: «Хорошо это или плохо, но я делаю так. И не смейте менять меня, даже если я вас об этом попрошу. Кроме того, если вы скажете мне, что я делаю что-то неправильно, я приму это на свой счет, как если бы вы мне сказали: «Ты не прав». И мне это совсем не нравится, но вам я этого не скажу, потому что вы тренер, и мне нужно хотя бы притворяться, что я хочу сделать по-вашему. И пусть кажется, что я соблюдаю правила, я буду искать хитроумные способы сопротивления».

Я называю такой процесс «итальянская забастовка». Сотрудники компании имитируют бурную деятельность, но при этом процесс не движется, а все нововведения постепенно погружаются в трясины волокиты и так продолжается до тех пор, пока инициатор изменений не опустит руки, смирившись с тем, что он бессилён что-либо изменить. Я прошёл

этот путь, когда пытался оздоровить дочернюю компанию крупного холдинга. Те, кто меня пригласили, на сознательном уровне вроде бы хотели изменений, но при этом не готовы были ничего менять. Их девиз: «измениться должны все вокруг, кроме меня».

Голви обнаружил (а моя практика подтвердила) грустный факт, что это профессионального бизнесмена сопротивляется переменам гораздо сильнее, чем это профессионального спортсмена. Лучшие спортсмены стремятся к постоянному совершенствованию своих результатов, ищут помощи и охотно принимают её от своих тренеров. А в корпоративных иерархиях редко можно найти людей, которые искали бы коуч-консультанта для себя, даже если сами занимаются коучингом для других. По иронии судьбы самоустрашение от личного участия в процессе перемен было тем активнее, чем ближе вы оказывались к людям, которые отвечали за инициирование перемен в других. Как будто они думали примерно так: «Раз ответственность за перемены лежит на нас, это освобождает нас от необходимости меняться самим».

Сопротивление было особенно сильным, когда процесс перемен воспринимался коллективом, осознанно или нет, как принуждение или манипуляция. Часто так действуют новые руководители, горящие рвением все настроить на новый лад. Как это обычно делается? «Вот модель того, как это следует делать. Вот почему вы сейчас это делаете. Вот то, что

вам следует и чего не следует делать, чтобы вписаться в новую модель. А вот что будет, если вы не впишетесь». Печально, но это старый, широко распространённый и неэффективный метод пытаться провести перемены. Так делают во всех компаниях, где преобладает командно-административная корпоративная культура независимо от страны и языка, на котором там говорят.

Любопытный факт из жизни корпораций: при необходимости изменений корпоративная культура, которую так тщательно создают и лелеют в компаниях, из полезного элемента превращается в самый большой камень преткновения. Что делает совет директоров, когда видит, что менеджмент не справляется с внедрением изменений? Меняет менеджмент! А кого приглашают? В 98% случаев руководителей из таких же корпораций! Но их подход и стиль мышления будет точно таким же. А как ожидать других результатов, если вы заменили элемент на аналогичный? И естественно, что кардинально ничего не меняется.

Большой вклад Голви в том, что он обнаружил и описал те невидимые, но устойчивые стены, которые образуют границы не только внутри корпораций, но и внутри самих людей. Коучинг направлен в первую очередь на преодоление этих внутренних преград, стеклянных стен и потолков, препятствующих росту и развитию.

В 1992 году в Англии вышла книга «Коучинг высокой эффективности», (автор Джон Уитмор, ученик и соратник Т.

Голви). С её выходом связано развитие коучинга как стиля управления в бизнесе, менеджменте, лидерстве. Уитмор провозглашает основными принципами коучинга развитие осознания и ответственности, а суть коучинга определяет как «раскрытие потенциала личности или группы совместно работающих людей для максимизации собственной производительности и эффективности».

В книге «Работа как внутренняя игра» (2001 г.) Т. Голви обобщает основные принципы коучинга по методу «Внутренняя игра» и даёт следующее определение: «Коучинг – это искусство с помощью беседы и поведения создавать среду, которая облегчает движение человека к целям, при этом человек получает удовлетворение».

Коучинг не использует модели, которые «обучают». В семье, школе, институте обучаемый учится видеть разницу между тем, что он может сделать, и тем, что он видит. У него часто возникает конфликт: «А могу ли я это?» В такой ситуации человеку нужно следовать чему-то, что не является для него естественным, так как эта модель навязана извне, а не выбрана им самим. Одна из основных целей работы в коучинге – уменьшение влияния «внешнего» социального «Я» и раскрытие потенциала «внутреннего» изначального «Я». То, что в классической психологии Эрик Берн называет «Внутренний Родитель» и «Внутренний Ребёнок» человека. Это позволяет человеку действовать спонтанно, более эффективно, быстрее добиваться намеченных целей и полу-

чать удовольствие.

Иначе говоря, коучинг – это технология, которая не обучает тому, как правильно что-то делать, разрешить какую-то ситуацию или дать совет. Этот метод предполагает, что все ответы, все решения, все возможности уже есть в каждом из нас, нужны лишь определённые условия для того, чтобы эти ответы и решения были найдены, осознаны и реализованы.

Формат взаимодействия в коучинге предполагает, что коуч не только внимательно слушает своего подопечного, но и задаёт ему вопросы, сформулированные определённым образом. Цель таких вопросов – направить внимание подопечного, например, на осознание текущей ситуации, сфокусировать его мысли на каком-то аспекте, прояснить фразу и т. д. Советов и рекомендаций о том, как правильно поступить в той или иной ситуации, в чистом коучинге не предполагается.

С раннего детства мы неосознанно вкладываем в себя не очень полезные убеждения о том, что достичь чего-то можно лишь путём тяжелой работы и преодоления очень сложных препятствий, что путь к успеху чреват взлётами и падениями, а также зачастую впитываем совершенно нездоровое восприятие себя как личности и понимание окружающей среды. Коучинг же предполагает, что каждый из нас изначально является талантом и обладает потенциалом, которому только нужно дать возможность проявиться –

и он даст наилучшие результаты.

Когда мы думаем о целях, есть множество вариантов и способов реализации этих вариантов. Фактически мы имеем дело с хаосом. Когда же мы проговариваем наши цели вслух, мы делаем каждую цель более проявленной, понятной, осознаваемой. Цель зависит и от того, с какими людьми мы говорим о ней. Реакция других людей может позволить цели жить, а может убить её в зародыше. Люди испытывают напряжённость, говоря о своих целях, поскольку «сейчас же этого нет». В процессе движения к цели мы сталкиваемся с трудностями, можем испытывать сомнения и неудовлетворённость. Цель нуждается в среде для роста и развития. Коучинг создаёт такую среду, в которой человек хочет говорить о своей цели, а затем и добиваться её при поддержке коуча.

### **Отличие коучинга от других видов помощи**

Чем же коучинг отличается от консультирования, терапии, спортивных тренировок или общения с лучшим другом? Ведь коуч не единственный специалист, который может оказать клиенту помощь в затруднительной жизненной ситуации. Чтобы объяснить отличия, я использую известную в коучинговых кругах аналогию с выбором и покупкой автомобиля.

Консультант будет обсуждать с вами моменты, которые удерживают вас от того, чтобы пойти и купить автомобиль. Он проанализирует все имеющиеся у вас «блоки» и поинтересуется, чего вы опасаетесь. Этот специалист обсудит

с вами все нюансы покупки: марку автомобиля, его модель и цвет. После консультации вы почувствуете, что способны пойти и купить автомобиль с уверенностью и без посторонней помощи. Консультанты помогают людям преодолевать жизненные трудности и часто специализируются в какой-либо специфической области или проблеме. Например, существуют консультанты, которые помогают при тяжёлой утрате, консультанты в сфере межличностных отношений, бесплодия, посттравматического стресса и так далее.

Психотерапевт, вероятно, тоже станет обсуждать с вами ваши «блоки» относительно покупки автомобиля, но пойдёт дальше: расспросит, как эта частная проблема влияет на вашу жизнь в целом. Трудности с покупкой автомобиля послужат катализатором для исследования других ваших проблем и проведения более широкого анализа вашей жизни в целом. Терапия помогает клиентам противостоять своему прошлому и справляться с ним, чтобы успешнее жить в будущем. Коуч, напротив, не ищет предпосылок создавшейся ситуации – он рассматривает только результаты. Он не спросит: «Почему вы ведёте себя так?», скорее, он задаст вопрос: «Что нужно, чтобы вы начали вести себя иначе?» Коуча интересует настоящее – привычки, установки и поведение, которые клиент может исправить, если хочет, и будущее – новые навыки и установки, необходимые для достижения целей, которые клиент сам же для себя и определил. В процессе занятий квалифицированный коуч может заметить, что

клиент нуждается в психологической помощи. В таком случае коуч, вероятно, посоветует на время прекратить коучинг и обратиться за помощью к психотерапевту, чтобы решить какую-то конкретную проблему «из прошлого».

Эксперт-консультант изучит все доступные виды автомобилей и сообщит вам результаты их сравнительного анализа. Он может посоветовать, какая модель вам больше подойдёт, исходя из ваших потребностей, и даже проинструктировать, как на ней ездить. Обычно это специалист в определённой области бизнеса или знаний, собственно, именно поэтому с ним и консультируются. У коуча специальных знаний может не быть (хотя такой вариант нельзя исключать), но он является специалистом по коучингу как методике помощи. Получается, что оба – консультант и коуч – делятся с клиентом информацией и знаниями, но коуч при этом побуждает клиента к изменению и личностному росту. Моих клиентов не нужно учить, КАК делать то, чем они занимаются (это они обычно умеют на высоком уровне). Но часто им требуется объяснить, ЧЕГО НЕ НУЖНО делать, что мешает вырасти ещё выше, и КАК добиться тех целей, которые они ставят перед собой. К примеру, пояснить, как общаться с людьми, какие использовать слова, с какой мимикой их произносить, а чего лучше избегать в общении.

Супервайзер расскажет вам о своём опыте езды на автомобиле, о проблемах, которые у него возникали, и о том, как он преодолевал их. Он даст совет, как лучше заделать дыру

в шине и как ездить при очень интенсивном движении. Он может познакомить вас с некоторыми опытными водителями и порекомендовать хорошую ремонтную мастерскую. Акцент здесь делается на обучении тому, что знает супервайзер. В коучинге главное – выявить то, что знает сам клиент.

Родитель не будет ничего обсуждать: он выберет и купит вам автомобиль. Он может настоять на том, чтобы для начала установить на нём «второй руль», и разрешит ездить самостоятельно только тогда, когда, по его мнению, вы сможете безопасно передвигаться без него. Он будет контролировать вас, пока вы учитесь водить. Он будет решать, где и когда вы можете ездить, и может наказать вас за несоблюдение правил. Родитель вдохновляет ребенка, демонстрирует безусловную любовь и поддержку, чувствует себя ответственным (хотя бы отчасти) за конечный результат. Конечно, это некий «идеальный образ». В жизни точно такие родители мне не встречались. Но можно сказать одно: коуч потребует от клиента большего, ведь он относится к нему как ко взрослому. *сам*

Друга приведут в восторг ваши планы заняться автомобильным спортом. Он пойдёт с вами в автосалон и будет проявлять интерес до тех пор, пока ему не станет скучно. Он восхитится вашей покупкой и предложит составить вам компанию в вашей первой поездке. И, возможно, он даже действительно придёт, чтобы помочь вам, если что-то пойдёт не так. Но также вероятно, что через пять минут ваших от-

чаянных попыток езды на автомобиле он заметит, что езда на первой передаче – не такая уж хорошая и весёлая штука, и станет убеждать вас оставить эту затею, а вместо этого пойти в кино.

Друзья нам жизненно необходимы, но они не являются профессиональными коучами, и им трудно быть совершенно объективными. Когда к вам придёт успех, далеко не все ваши друзья будут искренне восхищаться вашими достижениями. Этим они и отличаются от коуча. Кто-то из них будет заинтересован в том, чтобы вы оставались такими как есть, и почувствует угрозу в изменениях, происходящих с вами. Особенно если эти изменения непосредственно затрагивают их самих. Дух соперничества может заставить их ревновать или чувствовать себя покинутыми. Для коуча, наоборот, важно, чтобы вы добились успеха, вышли на новый для себя уровень и обеспечили своё процветание. И ему совершенно не обязательно быть вашим другом. Он должен ожидать и требовать от вас гораздо больше, чем когда-либо сможет предположить кто-то из ваших друзей.

Коуч выслушает всё, что вы скажете о вашем желании заняться автоспортом. Он задаст вопросы, чтобы понять, каким именно видом езды вы хотите заняться и знаете ли, какую модель автомобиля выбрать. Он может попросить вас собрать информацию о машинах и автосалонах, а также предложит назвать конкретный день, когда вы купите автомобиль. Если вы выберете гоночный болид, он поможет вам

в него забраться и будет рядом, пока вы учитесь. А также время от времени он будет проверять, действительно ли это занятие доставляет вам удовольствие. Вместе вы обсудите, что даёт вам опыт езды на автомобиле и кем вы хотите стать: профессиональным автогонщиком или просто любителем. А может быть, вы предпочтёте вообще забыть об этом, поскольку со временем поймёте, что это не так увлекательно, как вам казалось. Что бы вы ни решили, коуч будет слушать, уточнять и поддерживать вас на каждом этапе.

### **Коуч-сопровождение**

Коуч-сопровождение отличается от психологического консультирования направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, то работа с коучем предполагает достижение определённой цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе. Коучинг способен стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек мог сам находить и получать необходимые знания. Суть подхода заключается в том, чтобы раскрыть спящий внутренний потенциал и привести в действие систему мотивации конкретного человека.

Ключевым элементом коучинга является осознание, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и чёткости. Осознание – это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность.

Ответственность – ещё одна ключевая концепция и цель коучинга. По мнению Колина Тернера, гуру бизнес-коучинга, «коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках. Клиенты не столько получают решения от коуча, сколько принимают их сами, направляемые коучем».

Коучинг заметно отличается от обучения, тренинга или наставничества. Ещё раз хочу обратить внимание на то, что обучение нацелено на сообщение информации или передачу навыков и проверку того, как это было усвоено. Тренинг начинается с обучения и завершается практическим овладением полученной информации. Наставничество (работа с ментором) имеет место, когда старший и опытный коллега, как правило, давно работающий в организации, берёт нового работника «под своё крыло». Наставничество более директивно, чем коучинг.

В коучинге клиенту интересно: «Как не бояться принимать решения? Как видеть цель и идти к ней? А правильно ли я делаю?» Или, ещё лучше: «У меня такие-то цели, я вижу их достижение таким-то образом. Мне нужны ваши комментарии, критика и поддержка, и надолго!» Это и есть коучинг – сопровождение клиента в продвижении к определённой цели.

В качестве составных частей сюда могут входить и психологическое консультирование, и индивидуальная тренировка определённых навыков у клиента – в зависимости

от опытности и профессионального образования коуча. В процессе мы параллельно решаем поставленные задачи, узнаём, как клиент воспринимает жизнь, а также разбираемся с его ценностями и убеждениями. Коуч исходит из того, что каждый человек изначально способен достичь тех целей, которые он перед собой ставит. Каждый ответственен за свои собственные цели, а также за выбор и воплощение путей их достижения. Задача коуча – помочь человеку развить себя и обеспечить себе достойную, яркую жизнь. Человек воспринимается как творец своей жизни. Основной фокус в коучинге делается не на предложении готовых решений, а на стимулировании самостоятельного поиска ответов, на развитии разумности и на привычке осмысливать происходящее. В коучинге основную работу проводит сам клиент (ставит цели, ищет средства), коуч же поддерживает его на этом пути. Коуча можно сравнить с фонариком, который подсвечивает путь в кромешной тьме и помогает клиенту идти по его собственной дороге к самореализации.

## **Критика**

В критических отзывах коучинг часто сравнивают с психотерапией, но без ограничений, регуляции, должного внешнего контроля. Ввиду отсутствия государственной регуляции большинство лайф-коучей и коучей по здоровому образу жизни не проходили какой-либо сертификации или специального обучения.

С ростом популярности многие высшие учебные заведе-

ния стали предлагать обучение коучингу по программам, аккредитованным Международной федерацией коучей (ICF, International Coaching Federation). Некоторые из подобных курсов позволяют получить сертификат лайф-коуча по результатам всего нескольких дней занятий, однако ICF предупреждает, что такие сертификаты не означают наличия всех требуемых навыков. Одобренные ICF программы предполагают продолжительность обучения минимум 125 академических часов, 10 часов практики коучинга и наличие оценки знаний. Всё это приводит к тому, что трудно оценить готовность и эффективность специалистов. А значит, довольно велика вероятность, что нечестные на руку люди будут использовать этот метод в своих корыстных целях.

*– Коучинг это постоянно изменяющаяся среда.  
Как проводится коучинг, зависит от тренера, клиента,  
ситуации и условий.*

# Глава 2.

## Бизнес-коучинг и коучинг руководителей (Business & Executive Coaching)

В настоящее время в мировой практике коучинга условно выделяют три базовых направления (хотя есть и другие системы классификации).

1. Персональный коучинг (личностный, или лайф-коучинг). В его рамках рассматривается достижение цели в интересах человека как личности.

2. Бизнес-коучинг. Это совместная работа над достижением профессиональных и личных целей клиента в контексте его бизнеса или организации. Целью в этом случае может являться либо улучшение результатов и показателей бизнеса, либо карьерная самореализация человека.

3. Корпоративный коучинг. Достижение поставленной цели или решение задач в интересах компании. В результате внедрения корпоративного коучинга в компании выигрывают все стороны: ключевые сотрудники получают осознание перспектив, ясность направления движения, большую самостоятельность, поддержку собственной инициативы. Глава компании получает лояльных, заинтересованных, эффек-

тивных соратников. После внедрения корпоративного коучинга в компании возрастает прибыль. По данным Международной федерации коучинга, окупаемость затрат на коучинг равна 6:1.

Бизнес-коучинг – занимается вопросами бизнеса. Именно на этом направлении специализируюсь я. Специализация часто вырастает из жизненного опыта, знаний и рода деятельности самого коуча. Большую часть своей жизни я либо работал в корпорации, либо был предпринимателем, владельцем бизнеса. А теперь готов поговорить с вами о профессии бизнес-коуча.

## **ПРАКТИКА**

*Для начала я хочу поделиться с вами одним реальным случаем из жизни бизнес-коуча.*

*Представьте, что вы профессиональный бизнес-коуч и уже некоторое время вашим клиентом является большая финансово-инвестиционная корпорация, которая входит в тройку лучших в Гонконге. Вы работаете с её руководящим составом из совета директоров и управляющих. Представили? Замечательно. Президент корпорации попросил вас поработать с новым руководителем, которого недавно назначили вице-президентом по развитию.*

*А дальше происходит такая ситуация: в комнату, где вы проводите сессии, резко входит мужчина в дорогом костюме, с золотыми часами в бриллиантах, с платиновыми запонками – всё в нём вызывающе дорого и подчёркивает,*

*что он тут самый главный! Выражение его лица буквально кричит о его успешности и превосходстве. Он презрительно смотрит на вас и бросает через губу: «Ну давайте, чему вы тут собрались меня учить?!»*

*Какими были бы ваши действия?*

*Подумайте, запишите, а после прочтения книги вернитесь к этим записям и сравните их с действиями реального бизнес-коуча.*

Я твёрдо уверен, что знания усваиваются только тогда, когда они приносят пользу на практике.

А чем может помочь лично вам знание технологии коучинга?

Многие читатели начинают интересоваться коучингом и психологией по одной простой причине: их что-то не устраивает в жизни. Как и меня когда-то давно. И мы хотим это поменять. Кого-то не устраивает супруг, кто-то хочет поменять работу, кто-то с удовольствием «исправил» бы свой коллектив, соседей, других людей, да и весь мир. Так или не так?

Знаменитый русский психотерапевт – академик М. Е. Литвак утверждал, что поменять окружающих означает перевоспитать их (по крайней мере, именно так я его понял), и сделать это НЕВОЗМОЖНО. Не только он, но и другие психотерапевты утверждают, что базовое воспитание заканчивается в 5 лет, потом идёт только шлифовка. Врут, наверное. Но если признать это правдой, то что делать совре-

менному руководителю? Если к нему на производство приходят работать уже готовые «продукты» воспитания? Так, по крайней мере, задумано системой образования, и могу точно сказать, что в России и Китае – в тех странах, где мне довелось жить и работать, всё происходит именно так.

По теории управления, одна из основных задач руководителя – это защита «внешних границ» коллектива. Сюда входит взаимодействие с окружающим миром: руководителями организаций-партнёров, подрядчиками и даже конкурентами. Другой главной задачей является стратегическое планирование, видение пути и целей развития компании на перспективу 10, 30, 50 лет. А как в реальности это сделать? Только имея в компании талантливых сотрудников! Таких, которым можно поручать выполнение миссий. Не заданий, не поручений, а именно миссий. Потому что, по идее, каждый из них талант и профессионал в своём деле, который украшает собой занимаемое место. Ведь у вас в компании это так?

Да, легко сказать, труднее сделать. Найм – это всегда потеря, если не пользоваться современными методиками по оценке персонала, разработанными, к примеру В. В. Чердаковой. Однако не все о них знают и не всегда есть возможность к ним обратиться.

Так и получается, что в компаниях работают сотрудники, которые не очень-то заинтересованы в своём деле, а работу выполняют «лишь бы как». В общем, до идеального со-

трудника, который старается на благо компании от рассвета до заката с горящими глазами, им очень и очень далеко. Но что поделаешь, приходится работать с теми, кто есть.

Однако именно в таких условиях на помощь может прийти методика выращивания таланта на производстве.

В широкой трактовке коуч – это специалист по подготовке профессионалов, организующий и проводящий тренерскую работу, направленную на определение талантов, воспитание, обучение и совершенствование мастерства, а также развитие функциональных способностей своих подопечных. В расширенный круг задач коуча может входить помощь в формировании определённых качеств характера и личности, мировоззрения, формирование философских взглядов. Здесь можно было бы сказать, что бизнес-коуч не касается личной сферы, однако если семейные проблемы мешают достигать целей в бизнесе, то приходится разбираться и с ними. Поэтому разделение часто бывает довольно условным. Жизнь человека представляет собой единое целое – и профессиональная деятельность тесно переплетается с личными делами.

При выборе специализации самого коуча стоит опираться на его профессиональный бэкграунд. Легче всего найти взаимопонимание с человеком, сферу деятельности которого знаешь изнутри.

Бизнес-коучинг, в свою очередь, подразделяется на коучинг лидера-руководителя и коучинг талантливых сотрудников.

## **Коучинг лидера**

Для руководителей высшего звена, которых планируют продвинуть и назначить на более высокую ступень, обычно приглашают специалиста-коуча со стороны. Он помогает им в адаптации и готовит к новым вызовам. К примеру, директора по продажам планируют назначить генеральным директором.

Скажите, одинаковые ли задачи у директора по продажам и генерального директора? Правильно, разные. Если первому достаточно сфокусироваться только на количестве проданного, то второй решает проблемы совсем другого уровня. А если это глобальная корпорация, у которой 150 тысяч сотрудников, разбросанных по всему миру? В этом случае задача коуча – помочь клиенту перерасти «болезнь» продавцов (продавать любой ценой) и «болезнь» корпоративных талантов (ползти вверх любой ценой).

На этом этапе на первое место для будущего CEO (генерального директора) выходит налаживание сотрудничества, выстраивание и поддержание бизнес-цепочек. Чтобы производство выпускало продукцию, склад вовремя её отгружал, сейлзы (специалисты по продажам) продавали, финансисты всё это оплачивали, а у него самого ещё оставалось время на стратегическое планирование и общение с советом директоров и акционерами.

## **Коучинг талантов**

В противовес этому, коучинг талантов проводится непо-

средственно на рабочем месте, и заниматься этим должен внутренний коуч компании. В малом и среднем бизнесе эту роль может играть менеджер по персоналу или сам руководитель. Ведь он растёт – и скоро ему понадобится замена: кто-то, способный занять его место, когда он пойдёт на повышение.

Много ли вы знаете руководителей, которые честно и заранее готовят себе преемника? К примеру, первый президент России Б. Н. Ельцин готовил аж несколько, а нынешний славный президент РФ ведёт нашу страну к великому будущему и, видимо, пока не готов уходить, по крайней мере, потенциальных преемников народу не представляет (на 2021 год).

При правильном подходе к выращиванию талантов лидеру уже не обязательно иметь ответ на все вопросы. Он выигрывает от того, что делегирует выполнение задач и ответственность своим сотрудникам. Если руководитель обладает хорошими коммуникативными навыками, он сам выступает в качестве коуча: открывает ресурсы и развивает таланты своих сотрудников. Таким образом он помогает им достигнуть новой ступени развития, давая возможность добиться максимального результата на благо предприятия. Этот подход можно выразить словами: «Дайте людям проявить себя, дайте людям шанс».

Так руководитель высвобождает время для личного развития и собственного роста, а также стратегического пла-

нирования, креативного или созидательного подхода и даже мечтаний, через которые появляются новые идеи. Всё это возможно лишь при условии спокойного медитативного разума, когда руководитель уверен в своих сотрудниках и коллегах и не отвлекается на контроль их действий, процесса работы и взаимоотношений.

## **ПРАКТИКА**

*Вы уже довольно долго сидите за этой книгой, так что давайте немного разомнёмся и проведём один эксперимент.*

*Найдите себе партнёра для следующего упражнения. Объясните ему или ей, что вы сейчас изучаете книгу о коучинге и вам нужно провести эксперимент. Ничего страшного или травмоопасного. Сначала выполните предложенные действия, потом вслух прочитайте разъяснение.*

### **Действия:**

*Пусть один из вас рассказывает о том, как он любит проводить отпуск или свободное время. В какой-то момент второму нужно внезапно, громко и агрессивно перебить его и сказать прямо в лицо: «Да это всё чушь! Это бред сивой кобылы! Да что ты несёшь!?!» Потом поменяйтесь ролями.*

*Запомните, какие у вас были ощущения.*

*Каково вам было орать на человека?*

*Каково вам было, когда на вас орут?*

### **Разъяснение:**

*– Стандартная первая реакция испуг, дезориентация, сокращение всех мышц, подготовка к защите и отражению*

*нападения. Включаются древние инстинкты: замри, сражайся или беги!*

Руководителю в этом случае важно помнить: главное в этой ситуации то, что человек перестаёт думать, включает-ся животное реагирование. У сотрудника, на которого «нарычали», работоспособность снижается минимум на три часа, а в зависимости от уровня тревожности и типа характера этот период может растянуться до двух-трёх суток. Всё это время сотрудник размышляет, «увольят-не увольят» или «ещё раз он посмеет мне так сказать, и я ему отвечу так и так». При этом дело стоит и результаты оставляют желать лучшего. А знаете ли вы, сколько часов в день, по данным американских исследователей, могут эффективно работать сотрудники? Попробуйте предположить.

По данным исследования Маршалла Голдсмита, гуру менеджмента и коучинга, сотрудники корпоративного сектора продуктивно работают... не более трёх часов в день! А если вы на них сегодня накричали?

В коучинге используются разные техники и подходы, но основным остаётся искусство задавать вопросы. Причём правильные вопросы. И слушать ответы, а также то, что за ними скрывается. Здесь поможет знание психологии общения и управления.

Главным «оружием» наставника или консультанта является открытый вопрос. В ответ на него сотрудник зачастую говорит неожиданные вещи. А ещё есть вопрос-вызов, во-

прос-провокация. К примеру, попробуйте ответить лично для себя на вопрос – кто вы?

Другим вариантом построения беседы является сократический диалог, в ходе которого сотрудника подводят к определённом выводу, изначально запланированному наставником. В нём могут использоваться вопросы, которые подразумевают только согласие, или риторические вопросы.

***Примеры:***

– Заниматься спортом полезно? – Да.

– Курить вредно? – Да.

– Опаздывать на работу плохо? – Да.

– Ругаться с коллегами вредно для производственных отношений? – Да.

Остаётся лишь согласиться с собеседником и похвалить его проницательность. В итоге сотрудник сам приходит к выводу и заключению, которые нужны его наставнику. А раз он приходит к ним сам, значит, он сам и молодец. И ему остаётся только выполнить то действие или изменить ситуацию, до которых он додумался.

Для закрепления достигнутого прогресса в коучинге используют следующий подход.

1. Просят сотрудника прописать цели, к которым он хочет прийти.

2. Затем описать реальность, как она есть в данный момент времени.

3. Затем просят определить максимально возможное ко-

личество путей, как прийти к обозначенной цели из данной реальности.

4. Следующим шагом является проработка конкретных шагов и действий к достижению или претворению в жизнь осознанного.

В итоге производится анализ ситуации и прописывается конкретный план. Мы только что разобрали модель GROW. Это аббревиатура от английских слов «Goal. Reality. Options. Will», что в переводе на русский язык означает «цель – реальность – варианты достижения – воля к свершению и достижению».

Кстати, план я рекомендую составлять письменно. Известный факт: то, что мы записываем сами, своей рукой, становится частью нашей жизни, нашего подсознания и воспринимается положительно.

Этот приём также использовали китайские военные во время войны на корейском полуострове, когда перевербовывали американских пленных военнослужащих на службу коммунизму. Они не вели пропаганду – она, как известно, вызывает только раздражение и отторжение (вспомните свои ощущения, когда родители или начальник читали вам нотации в стиле «что такое хорошо и что такое плохо»). Китайцы разрешали военнопленным писать письма родным и близким, но пропускали только те письма, в которых были положительные отзывы. Также была распространена практика написания рассказов, чем отличается капитализм от комму-

низма. Поощрялись те рассказы, в которых были описаны реалии жизни рабочих в капиталистических странах: низкая оплата труда, переработки, социальная незащищенность и другие трудности. За написание таких рассказов награждали только сигаретой или фруктом, поэтому автор не мог оправдаться тем, что сделал это ради награды.

А вы знаете случаи использования этого приёма сейчас? Подскажу пример: этим пользуются современные корпорации, когда проводят конкурс рассказов на тему «Почему я люблю этот продукт» и дают какие-то незначительные призы или скидки на покупку этого же продукта.

Длительность тренинговой работы в среднем составляет 8—10 месяцев. Это связано с тем, что личностные изменения требуют времени, а в наше хаотичное время, когда так легко отвлечься, внимание коуча и осознание необходимости достигать результатов дисциплинируют.

Людам, которые сами могут всего достичь, коучинг не нужен – наверное, многим закрадывается в голову эта мысль. Но верна ли она? Ведь кто задаёт планку, на что способен конкретно этот человек? Каких высот он может достичь по своей природе? Если даже у топовых мировых атлетов, призёров олимпийских игр и лидеров наций есть свои тренеры. Так и в других профессиях. Возможно, человек, и без того достигший многого, мог бы достичь ещё больших успехов, если бы не ставил сам себе рамок, не довольствовался бы тем, что уже есть?

Как часто проходят встречи в рамках коучинга? У каждого специалиста может быть свой график. Наиболее распространённый подход – личные встречи один-два раза в месяц.

Если же говорить лично обо мне, специфика работы моих клиентов – постоянные командировки. Но я настаиваю на том, чтобы первая встреча обязательно была личной. Это помогает установить контакт, доверие и взаимопонимание. Личной должна быть и последняя встреча в серии, когда мы подводим итоги и выстраиваем систему закрепления достигнутого уровня, а также обозначаем шаги для развития клиента на будущее. В самом процессе работы один раз в месяц проходят встречи онлайн и ведётся практика ежедневных отчетов-консультаций.

С большинством клиентов выстраиваются доверительные и даже дружеские отношения, которые сохраняются и после окончания коучинговой работы. Периодические «контрольные» встречи в дальнейшем (приблизительно раз в год) проходят за чашечкой чая или за ужином, в неформальном общении, и позволяют поддерживать правильное направление траектории развития.

Так сложился своеобразный неформальный клуб из моих бывших клиентов. Все они люди интересные, достойные, занимают высокие позиции в своих отраслях. А ведь наверху довольно одиноко. С кем руководителю или лидеру пообщаться «по душам»? С кем можно обсудить деловые тренды? Выстроить отношения? Без опасений, что на него «попадут

в суд» или начнут решать свои проблемы за его счёт? Вот обучение в коучинге и привело их за один «круглый стол», где нет никого постороннего и каждый уже прошёл горнило личностной работы и изменений.



## Глава 3.

# Как я стал коучем руководителей. История автора. Если повторить мои шаги, то вы также сможете стать профессиональным коучем руководителей

Как же стать коучем? По моему мнению, коучинг, как и психология, это призвание! Это позыв души и любопытство – постоянный интерес к другому человеку, к его личности и его внутреннему миру.

Вера в потенциал другого человека и желание помочь развить этот потенциал до максимума уже делает вас немного коучем. Лично меня привлекло то, что коучинг – методика раскрытия потенциала личности для максимизации производительности и эффективности. Коучинг скорее помогает личности обучаться, чем учит. Это не только техника, которая применяется в определённых обстоятельствах. Это метод управления, взаимодействия с людьми, способ мышления, можно сказать, способ бытия.

Эти идеи не были абсолютно новыми. Их провозглашал ещё Сократ, но его философия тогда не нашла должного по-

нимания в обществе. Сходные методы используются во всех древних духовных практиках.

Если же вы хотите сделать коучинг своей профессией, то вам понадобится профессиональное образование. Лично я выбрал обучение в профессиональной школе, сертифицированной в наиболее рейтинговой организации коучей – Международной федерации коучинга (ICF, International Coaching Federation). На её сайте указаны организации, обучение в которых признаётся федерацией. После обучения и аттестации в них вы сможете стать действительным членом федерации. А дальше, после выполнения определённых условий, о которых я расскажу ниже, сдать экзамены и продвигаться по рейтинговой лестнице, повышая свою квалификацию.

Для чего это может быть вам нужно? Сертификации, дипломы, рейтинги? Разве это не пережитки прошлого, которым уже не место в современном мире цифры и интернета?

Скажите, пожалуйста, дорогие читатели, если мы говорим о профессии или бизнесе, какая ваша задача в вашем деле. Я думаю, ответом на этот вопрос будут, конечно, рост доходов и развитие! И это правильно! Причём я рекомендую вам хотеть всех денег и всей власти в вашей отрасли! Единственная здоровая цель для любого существа на планете – это «завоевать» весь мир! От бизнес-тренера Виктории Чердаковой я услышал такую аналогию: «Если бы маковое зерно не пропалывали, то оно бы заполонило весь свет за 7 лет. Но ему не дают этого сделать – его пропалывают!»

Кстати, как бизнес-коуч я вижу свою задачу в том, чтобы постараться помочь моим клиентам избежать такой «прополки»! Ведь вы же хотите в своей отрасли стать лучшими в мире?

Но вернёмся к Международной федерации коучинга. ICF не только является самой рейтинговой на сегодня организацией, в ней ещё и максимально чётко прописаны процессы подготовки и обучения, а также систематизированы учебные материалы и программы. Это даёт возможность корпорациям и компаниям оценить работу коуча в «цифрах». А значит, сертификат и регалии этой федерации вызывают максимальное доверие: нанимая коуча, они смогут получить тот результат, на который рассчитывали, а именно – развитие потенциала их сотрудников и рост выполнения KPI. За это они и готовы платить деньги.

Хотя бизнес-коучинг – довольно молодая специальность, эффективность вложения средств в развитие сотрудников уже исторически доказана и даже подсчитана: на 1 потраченный доллар воздаётся до 400% прибыли (пример компании VIRGIN сэра Ричарда Бренсона или General Electrics при Джеке Уэлше). В итоге компании, которые вкладывают в сотрудников, вырываются вперёд в конкурентной борьбе.

Всего в федерации 4 ступени:

- первая – действительный член федерации;
- вторая – аккредитованный коуч, или ACC;
- третья – профессиональный коуч, или PCC;

- и четвёртая, высшая, ступень – мастер-коуч, или МСС.

Я сейчас (на время написания книги в 2021 году) на второй ступени – аккредитованный коуч (АСС) – и хочу рассказать вам, как мне удалось получить аккредитацию всего за 8 месяцев. Говорят, что это довольно быстро: в среднем такой процесс занимает около двух-трёх лет.

Итак, что я сделал?

- Ввёл в привычку тренировать навыки коучинга каждую свободную минуту, выделяя для этого время поездки в такси, в самолёте, в зале ожидания. Так как я летаю часто, вскоре это стало моей второй натурой – задавать людям вопросы об их жизни и «любопытничать».

- На работе я объявил сотрудникам и коллегам, что проведу программу коучинга в обмен на кофе, а заодно намекнул, что от этого может зависеть их дальнейшее продвижение по службе. Словом, дал волю своей тиранической натуре.

- То же самое я сделал со своими одноклассниками по бизнес-школе.

- Я «коучил» своего тренера по тренажёрному залу и тренера по йоге в обмен на их тренировки.

- Я посещал разные мероприятия, посвящённые коучингу: семинары, конференции – и расспрашивал людей, как они росли в своей профессии. Так я знакомился со многими людьми и впитывал в себя информацию.

- Ценным ресурсом для коучинга были мои соратники

по учебной группе. Некоторое количество часов мы поработали, обучая друг друга. Первым из нас получил АСС мой товарищ из компании Bosch, он и провёл необходимое ментор-наблюдение за моей практикой в качестве коуча. Впоследствии я продолжил это благое дело: после того как сам стал АСС, сделал то же самое для следующих обучающихся. И передал эту эстафету дальше.

- Сильно помог мне сайт – это англоязычная платформа для группового и индивидуального онлайн-коучинга, на которой можно получить и групповые часы. <http://www.recyprocoach.com/>

При этом важно помнить основное правило – в зачёт идут только оплаченные часы. Приятная новость: оплачивать можно небольшой суммой, бартером или вкусным ланчем. Есть в этом, правда, и обратная сторона: с тех пор я поправился на 10 кг!

Самое сложное в моём становлении, думаю, было именно это: планомерно и без перерыва пройти путь от выпускника программы ЕССР до сертификата аккредитованного коуча. И если вы захотите пойти по этому пути, я могу дать вам несколько рекомендаций.

1. Распишите процесс по блокам и разбейте блоки на меньшие куски, при этом сделайте всё максимально наглядным. К примеру:

- а) коучинг – Люси, Джон, Ли, Герберт, Андрю (с указанием количества часов по ним);

- б) групповой коучинг через ЕССР или гесургосоач (+ количество часов);
- в) ментор;
- г) регистрация в Международной федерации коучей;
- д) подготовка к экзамену на АСС. В моём экзамене было много вопросов по этике коуча и по качествам коуча, вся информация есть на сайте федерации в одном блоке – этика коуча.

2. Помогает ведение записей, сколько часов коучинга вы сделали и сколько ещё осталось.

3. Чтение книг по коучингу – они дают другой взгляд на методы коучинга.

И самое главное – чем больше вы «коучите», тем интереснее вам становится, дело затягивает, развивается интуиция и чувство сопричастности.

Коучинг положительно повлиял на мои отношения с женой, я стал гораздо спокойнее относиться к промахам сотрудников и перестал заниматься микроменеджментом, от чего показатели только выросли. Словом, вся жизнь изменилась к лучшему.

Дорогой читатель, вы человек умный, понимаете трудности развития и становления в любой профессии. Вы приобрели мою книгу и, я уверен, сможете сами разрешить свои проблемы с её помощью. Станете профессионалом в своём деле – и вам не понадобится посторонняя помощь. Но, возможно, вы решите сэкономить своё время в пути, ведь са-

мое ценное – это время. Вы хорошо зарабатываете и своими деньгами оплачиваете своё драгоценное время. И, может быть, на этом пути вам помогут услуги наставника, на профессиональном языке – супервизора. Супервизор – это более опытный специалист, который помогает начинающему пройти сложные участки пути. А это значительно ускоряет процесс, в результате чего экономится время. Справляться самостоятельно или пользоваться услугами наставника – решать только вам.

## **СЛОВА-НАПУТСТВИЯ ОТ МОИХ УЧИТЕЛЕЙ**

– **Доктор Маршалл Голдсмит** *коуч руководителей №1 в мире, внесён в Зал славы World Top Thinkers 50*

Однажды я спросил Маршалла, в чем секрет его успеха. Он ответил: «Евгений, мой секрет в том, что я работал только с победителями!»

Я считаю, что каждый из вас – победитель! Когда вы были сперматозоидом, вы уже победили в гонке со 150 миллионами конкурентов. Вы можете преодолеть любые трудности на пути к себе!

*На фотографии с Маршаллом Голдсмитом*

– **Доктор Гэри Ранкер** *коуч руководителей, неоднократно входил в пятёрку лучших в мире тренеров для руководителей по версии Forbes.*

Во время одной из наших встреч Гэри сказал: «У олимпийского чемпиона, человека на пике своих способностей, есть тренер, так почему бы генеральному директору не ра-

ботать с коучем для достижения высших результатов?»

Так же, как и Гэри, я вижу не того человека, который сейчас передо мной, но того, кем он может стать!

*На фотографии с Гэри Ранкером*

– **Академик Михаил Литвак** *всемирно известный психолог, психотерапевт, доктор психиатрии*

Михаил Литвак однажды посоветовал мне: «Иди своей дорогой!»

С того дня я верю: каждый пишет свою книгу жизни. Будет ли это интересным бестселлером – решать вам!

*На фотографии с Михаил Литвак*









# Глава 4.

## Коучинг в разных странах. Подсмотрим их секреты

### Коучинг в Китае

*Гарри Ванг*

Историю и современность коучинга руководителей в Китае хорошо показывает интервью, которое я провёл с мистером Гарри Вангом, основателем компании Mindspan.

Для Гарри это не пустые слова: он инвалид с детства, в возрасте 2 лет потерял одну руку из-за несчастного случая. Кроме того, он вырос в бедной крестьянской семье. И всего, что есть в его жизни, он добился сам. Это пример настоящего self-made человека. Свою карьеру он начал в мире корпораций: вырос до CEO в компании DuPont Китай, которая входит в 200 крупнейших корпораций мира. А после выхода в отставку основал крупнейшую в Азии частную компанию по предоставлению коучинговых и консультационных услуг для CEO международных корпораций.

– На мой взгляд, ЕС (Executive Coaching – коучинг руководителей, ) в действительности начался в Китае примерно в 2008 году. В то время у меня была возможность встретиться с канадским тренером, заинтересованным в развитии рынка коучинга для руководителей в Китае. Один из моих

друзей, мой коллега по Sony, был с ним знаком и меня познакомил. *прим. автора*

Мы встретились в Шанхае. Обсудили возможное партнёрство. А в марте 2008 года я рекомендовал его девяти транснациональным компаниям, среди которых были GE, MSD, Boehringer Ingelheim, Merck, Sony и другие. О коучинге для руководителей в каждой из них знали, но не видели необходимости нанимать коуча и платить за эту услугу. Думаю, вы видите, что в то время рынок был слишком ранним. Точнее говоря, рынка коучинговых услуг ещё вовсе не было. Сейчас все эти девять компаний стали постоянными клиентами и активно пользуются коучингом для развития своего высшего и среднего менеджмента. Большинство из них – наши клиенты, в том числе очень крупные клиенты, и сейчас они весьма серьёзно относятся к коучингу.

Например, Boehringer Ingelheim и MST – обе эти корпорации активно занимаются развитием руководителей. Как вы, возможно, знаете, мы начали программу ЕССР в 2009 году (ЕССР – Executive Coaching Certification Program, сертификационная программа обучения коучингу руководителей –). В то время было ещё несколько программ коучинга, но не было программы сертификации коучей руководителей. Мы были первыми. С помощью ЕССР мы начали подготавливать коучей для руководителей и внутренних коучей для компаний. На конец 2020 года мы провели уже более 35 курсов, в том числе 30 на английском и пять – на китайском

языке. прим. автора

– Да, я помню. Программа сертификации, которую я сам проходил в 2016 году, была на английском языке. Её вели приглашённые мастера: одна из Австралии, если я правильно помню, MCC (Master Coach, мастер-коуч) Линли, вторая – MCC из Германии Беттина Ловински. Меня это и обрадовало, и удивило: программа такого высокого уровня на английском в Китае! А большинство моих одногруппников были руководителями китайских филиалов международных компаний. Соотношение иностранцев и китайцев было примерно 50/50. Интересная была группа. Как исследователь я считаю, мне очень повезло – это такая возможность глубоко узнать людей из совершенно разных стран и культур. И просто как человеку тоже. Мы продолжаем общаться, а с некоторыми завязались дружеские отношения и даже бизнес-проекты.

– Да, ЕССР послужила очень полезным инструментом для китайского рынка в обучении и сертификации тренеров. С 2008 года прошло 12 лет (интервью проводилось в конце 2020 года –), в те первые годы именно международные многонациональные компании в Китае помогли создать спрос на коучинг. И знаете, Евгений, прошёл десяток лет, а ситуация не сильно изменилась. До сих пор около 80% тех, кто пользуется услугами коучинга, являются транснациональными компаниями. Вы знаете, некоторые из них очень серьёзные. Среди них Ford, Гилрой, IBM, GE, Roche, ABB, Bosch,

Nike, Starbucks. Сюда же входит большинство глобальных фармацевтических компаний, таких как Bauer, Pfizer, Bristol Myers, Squibb, BMS, UC, UCP и японская Takeda. Хорошие клиенты для коучинга – технологические компании, например Microsoft, Intel, Texas Instruments, а также интернет-компании: Alibaba, Tencent, JD. *прим. автора*

Некоторые из лучших глобальных программ по обучению коучингу уже работают в Китае. К ним я отношу Ericsson, СТИ, Co-active (совместный) коучинг, а также New Venture West, которая более активна в Гонконге и Сингапуре.

Всё это всемирно известные тренинговые программы, которые также пришли в Китай. Сейчас в Китае работают, вероятно, более 4000, а может быть, даже 5000 человек уровня АСС и РСС. И я могу уверенно заявить, что более 60% из них занимают руководящие позиции уровня С в компаниях (С-level – CEO, CFO, HRD, директора и топовые позиции в корпоративной среде –), а остальные 40% стали независимыми тренерами. Многие из них сегодня работают как внешние наставники и менторы. Однако активных коучей в Китае, вероятно, менее 1500 человек. Я полагаю, что их численность даже меньше, чем в Сингапуре. Так что, с точки зрения проникновения, показатель очень низкий. *прим. автора*

*– Китай – большая страна с огромным населением. Есть куда расти.*

*– Я думаю, что в Китае менее 1% организаций имеют опыт применения внутренних или внешних практик коучин-*

га. В то же время в таких странах, как Сингапур и Великобритания, Канада, США, проникновение, полагаю, составляет более 50%. В Австралии и Новой Зеландии этот показатель, вероятно, является самым высоким в мире. Я думаю, что в этих двух странах более 80—85% компаний привыкли использовать коучинг для трансформации лидеров или повышения производительности. Да, в этом смысле потенциал рынка коучинга в Китае огромен.

Переломный момент наступит, когда китайские компании, государственные или частные, начнут привлекать коучинг так же, как и транснациональные корпорации. Но на это потребуется время. Я только что закончил выступление на тренерской конференции, и меня удивило, что даже сейчас очень мало людей интересуются этой темой. И ещё меньше тех, кто пробовал коучинг. Из 35 участников эту методику применяли только две компании. И обе они являются транснациональными корпорациями! Это Michelin, производитель шин из Франции, и Volkswagen, автопроизводитель из Германии. Существует политика внедрения программ коучинга на уровне головных офисов транснациональных компаний, которые затем также вводятся и на местах. Все остальные участники были местными компаниями, и они не имеют никакого представления о том, что такое коучинг. Тем более они не знают, что такое хороший коучинг. На это может уйти ещё пять-шесть лет. Лишь тогда наступит переломный момент. Таким образом, новаторам остаёт-

ся много места для развития рынка.

– *Большой фронт работы вас ждёт! Я думаю, что часто компании останавливает довольно высокая стоимость программ коучинга. Я понимаю, из чего складывается цена услуги, ведь подготовка специалиста-коуча, которого будут воспринимать с должным уважением и вниманием, состоит не только из времени обучения на курсах: в неё входит и вся его предыдущая карьера и жизнь. Но самое главное – та ценность, которую этот специалист может создать для компании. Это новые вершины, которые достигают сотрудники компании, прошедшие коучинг. И всё же довольно высокая стоимость сильно ограничивает круг лиц, для кого нанимают внешнего наставника.*

– Как я уже говорил вам, мы разрабатываем платформу для демократизации коучинга. Эта платформа будет запущена в следующем месяце (ноябрь 2020 – ). Я надеюсь, что с такой платформой всё больше и больше китайских компаний смогут попробовать коучинг. Ведь стоимость там будет более низкой, вариантов программ станет больше, возрастет количество тематических исследований и обмен передовым опытом, а также будет много подготовленных коучей. А потом эти компании начнут тренировать свои кадры. *прим. автора*

Что же касается стоимости коучинга руководителей в Китае, то средняя цена составит от 4000 до 5000 юаней в час. Под руководителями я имею в виду лидеров от уровня ди-

ректора до уровня С и выше. Следует помнить, что чем выше уровень лидера, тем больше стоимость. Ведь и компетенции коуча тоже должны быть намного выше.

При использовании онлайн-платформы для корпоративных клиентов цена будет зависеть от опыта тренеров, самой компании и отрасли, где она задействована. Особенно важным является уровень лидеров. Таким образом, диапазон цен будет от 1000 до 3000 юаней в час.

Для индивидуальных заказчиков приблизительная стоимость, я думаю, будет ниже 1000 юаней, а средняя составит около 500 юаней в час.

В данный момент я наблюдаю учащение перевода руководителей транснациональных корпораций в китайские компании. Эти обученные на Западе лидеры должны привнести коучинг в местные компании, как это произошло в случае с Alibaba или JD (крупнейшие e-commerce компании в Китае – ). Эти компании начали применять коучинг, когда наняли на руководящие посты иностранных специалистов, а те внедрились коучинг в их культуру. *прим. автора*

*– За время жизни в Китае я отметил, что китайское общество довольно закрыто для проникновения идей извне. Гарри, поделитесь вашим видением, как можно «достучаться» до сердец и умов китайцев?*

*– Я думаю, что формула успеха в развитии бизнеса будет заключаться в налаживании более личных связей с владельцами, с генеральными директорами. Евгений, я сейчас гово-*

рю про коучинг, но уверен, что это подходит и для других направлений. Наверняка вы сами прошли через этот опыт в вашем бизнесе. Недостаточно просто привлечь HR. Ведь в китайских компаниях, как правило, роль HR не так сильна, как в западных. HR имеет гораздо меньшее влияние в компании. Поэтому важно налаживать связи и отношения с владельцами и руководителями – теми, кто принимает решения. Другая проблема, как я вижу, сама наша культура. Так сказать, «культура лица». Большинство руководителей бизнеса не будут радоваться, признавая, что у них есть слепые пятна. Итак, начинать коучинг «один на один» может быть не очень хорошей стратегией для местных компаний. Мой личный опыт показывает, что мы можем начать с обучения людей, особенно уровня директора, навыкам коучинга, а затем побудить их обучать этим навыкам ключевых сотрудников компании, совмещая это с их повседневной работой. Это может быть очень практичным способом познакомить местные компании с коучингом. Нам нужно больше историй успеха, таких как TCL, New Soft, Huawei, Alibaba, JD, Tencent. Они более открыты для коучинга, но я не могу сказать, что у них достаточно опыта или есть сложившаяся коучинговая культура. Дело в том, что они всё ещё далеки от этого. Однако если они у них появится больше примеров успеха в результате развития их сотрудников с применением коучинга, то за ними последуют и другие китайские компании.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.