

А где учиться директору?

*«Мастера от просто играющего отличает количество движений, необходимых для достижения результата»
Сунь-Цзы «Искусство войны»*

Одиночество руководителя: что делать?

В процессе развития своего бизнеса (или своей карьеры) любой руководитель рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда ему необходимо разрешить одну или несколько весьма для него значимых проблем. Эти проблемы могут быть связаны с бизнес-решениями, с усталостью или стрессами, приостановкой карьеры, потерей цели или ориентиров-не важно, какого рода проблемы, главное их отличие в том, что они начинают существенно «отравлять» жизнь.

Основной проблемой руководителя высокого уровня является то, что советоваться ему, в общем-то, особенно не с кем. Не с подчинёнными же, а беседы с коллегами за кружкой пива помогают не всегда, да и не всегда самому ясно, как вопрос – то задать. Или – не очень-то задашь, вопрос не совсем для посторонних ушей...

Безусловно, можно посетить те или иные семинары, но вот беда-на любом семинаре вопросы рассматриваются всё-таки в общем, а от «в общем» до собственной конкретики дорога очень далёкая. Да и трудная, запутанная.

В практику международного бизнеса давно уже вошла практика коучинга (coaching) – услуги персонального тренера по бизнесу. В задачу такого тренера (будем в дальнейшем называть его *коучем*) входит, во-первых, содействие клиенту в правильной формулировке целей, во-вторых, содействие в развитии возможностей по их достижению. На латвийском рынке эта услуга начинает «набирать ход» и становится достаточно модной, ну а там где мода – там не избежать разочарований. Поэтому мне хотелось бы поделиться некоторыми базовыми принципами работы, чтобы руководители и топ-менеджеры могли понимать как возможности, так и ограничения этой услуги.

Как выглядит «игра» в коучинг?

Основные элементы игры:

- Игроки;
- Цели и задачи игроков;
- Территория (где происходит игра);
- Действия, приводящие к цели игры (возможности, задачи и т.п.);
- Действия, не приводящие к цели игры (ошибки, подводные камни);

Игроки и их цель

Основные игроки – это коуч и его клиент-подопечный. Они союзники. Их совместная цель – это достижение клиентом какой-то его цели, решение задачи, разрешение проблемы. Противники здесь существуют лишь в *игре клиента* – это те игроки и явления, которые мешают ему достичь своей цели. Коуч и клиент выступают против них единым фронтом. Соответственно, очень важно, чтобы отношения коуч-клиент действительно были союзническими (доверие, взаимопонимание, командная работа). До тех пор, пока они не установятся, хороших результатов коучинг не принесет.

Задачи клиента в коучинге

Вне зависимости от того, с какой именно целью клиент приходит на коучинг, в процессе коучинга он должен выполнить три основных задачи:

- Найти и решить все необходимые задачи для достижения своей цели;
- Сделать это своими собственными руками;
- Научиться в перспективе решать такого рода задачи самостоятельно;

Задачи коуча в работе с клиентом

Коуч, для того, чтобы клиент справился со своими задачами и достиг своей цели, делает следующее:

- Помогает клиенту формулировать и решать свои задачи;
- Поддерживает клиента в тех действиях, которые клиент совершает для решения поставленных задач;
- Помогает клиенту научиться формулировать и решать такого рода задачи самостоятельно;

Сверхцель «игры» в коучинг

Клиент приходит на коучинг для достижения какой-то своей цели, решения задачи или проблемы. Достижение этого и является целью работы и коуча, и клиента. Однако цель, с которой пришел клиент, принадлежит какой-то другой *игре* (бизнесу, карьере, управлению, личной жизни и т.п.), в которую клиент играет. Он приглашает коуча как тренера, чтобы тот помог ему научиться выигрывать в этой игре. Но по мере того, как клиент учится, с ним происходит еще одна вещь. В процессе коучинга клиент может научиться не только выигрывать в свою игру. Он может научиться тому, как *осваивать новые, незнакомые игры* – и как *самостоятельно учиться играть в них*. То - есть, он может *стать самообучающимся игроком*. Вот этот результат мы и можем взять в качестве сверхцели коучинга.

Территория игры в коучинг

Территория делится на три части:

- Во-первых, это картина мира клиента. В этой самой картине мира пока нет решения его задачи, поэтому он к коучу и пришел. Соответственно, задача и коуча, и клиента – разобраться с этой картиной мира, дабы можно было найти нужное ему решение.
- Во-вторых, это та «игра», в которую играет клиент. Та «часть жизни» клиента, в которой он хочет выиграть. Туда он идет один, после того, как спланировал свои действия с коучем – совершать эти действия в реальной жизни. Учиться на результатах своих действий. И выигрывать (рано или поздно).
- И в-третьих, сама сессия коучинга, в которой взаимодействуют коуч и клиент. На этой территории происходит общение коуча и клиента, распределяются роли и устанавливаются правила этого самого общения.

Самая большая проблема возникает в том случае, если клиент предпочитает ничего не делать в реальной жизни, а приходит только поговорить о проблемах, «выпустить пар». И очень плохо, если коуч не замечает этой ситуации и «подсаживает» клиента на «общение». В результате такого процесса клиент всё больше выходит из реальной жизни (где столько проблем) и живёт ожиданием встречи с коучем. Проблемы же, как мы с вами понимаем, сами не рассасываются.

Самое скользкое место

Но самая «скользкая», и поэтому самая важная территория игры в коучинге – это сама сессия. Она является таким узким местом во всем процессе - как та опора, на которую крепится рычаг весов. Именно от того, как пойдет игра здесь, зависит, какой получится сессия, и какой будет большая часть результатов всего коучинга. Если роли распределятся неправильно, если правила не будут оговорены или им не будут следовать, то ничего хорошего не получится для обеих сторон.

Первый подводный камень

Довольно часто клиент начинает играть в игру «это не получится, потому, что...». И здесь мы и получаем «войну советов». Коуч сыплет один вариант решения за другим, а клиент с немалым изяществом отбивается. В итоге коуч недоволен клиентом (безответственный), клиент – коучем (нормального совета дать не может), а решение проблемы с места так и не сдвинулся.

В основе такой ситуации лежит определенный стереотип: консультанту платят за *решение*. За *совет*. Так платят юристам, компьютерщикам и другим консультантам-экспертам. И этот стереотип распространился практически на все сферы жизни – от управленческого консалтинга до здорового образа жизни. Клиенты ищут «гуру» с

готовыми ответами на их вопросы. А консультанты чувствуют себя обязанными справляться с каждой проблемой клиента лично.

И первые, кто попадают в ловушку этого стереотипа – это коучи вместе со своими клиентами. Большинство клиентов ведь не понимают, что такое коучинг – и идут к коучам за очередной панацеей, сборником советов на каждый день. Некоторые клиенты приносят свою проблему якобы для того, чтобы над ней поработать, на самом деле надеясь прямо или исподтишка спихнуть ее со своей головы на голову коуча. Поэтому, чтобы обезопасить и коучей, и их подопечных от таких скользких мест в сессии, можно воспользоваться своеобразным «контрактом».

Пункт 1: «О цели»

Тот первый «подводный камень» можно было бы легко обойти, если бы сессия начиналась в соответствии с определенным правилом. Это правило очень просто: **договоритесь о цели данной сессии и о ваших ролях в ней.**

Основное правило, которому должен следовать коуч, и о котором нужно обязательно договориться, заключается в том, что клиент должен решать свои задачи своими руками. Принимать свои решения и самостоятельно их реализовывать.

Пункт 2: «О проблеме»

Следующим этапом, лежащим после разговора о цели сессии, является работа с проблемой. У клиента проблема может уже быть сформулирована. Либо проблем может не быть, ибо кругом одни возможности. Но ко всему этому стоит относиться легко и с иронией. Правильная формулировка проблемы – половина решения. Поэтому если у клиента проблема сформулирована, но решения он никак найти не может – значит, скорее всего, формулировка не та. Например, стандартная формулировка «я плохо управляю своим временем, потому, что мне не хватает самодисциплины» - это «пустышка», набор расхожих социальных штампов, которые человек использует либо для оправдания, либо для самоуничтожения (а чаще для того и другого вместе). Буквально несколько вопросов (для чего ему управлять своим временем, к какой цели это должно привести, чья это цель и т.п.) вскрывают настоящую проблему человека: он тратит свою жизнь на неинтересную ему деятельность, и правильно организовывать свое время ему просто не имеет смысла.

Пункт 3: «О решении»

Третий пункт обсуждения – это разговор о решении данной проблемы или задачи. Здесь надо набросать несколько вариантов, обсудить, к какому варианту склоняется клиент и почему. Можно пофантазировать и изобрести идеальный вариант решения – а потом посмотреть, как его можно реализовать. Но дело в том, что то решение, которое оптимально по мнению коуча, и то, какое считает оптимальным сам клиент, часто не совпадают. Коуч, опять-таки, может всеми силами переубедить клиента...

и если он клиента все-таки переубедит – горе ему. Ибо ответственность за это решение и все вытекающие из него ляпы будет лежать на коуче. Даже если клиент этого никогда не скажет.

Пункт 4: «О действиях»

Сессия коучинга всегда заканчивается обсуждением тех действий, которые клиент совершит к следующей сессии. Все, что вам надо будет сделать - это договориться о том, что же будет сделано клиентом в отношении этой проблемы.

Можно задать два вопроса: «Что ты вынес из этой сессии? И что ты будешь с этим делать?» Чем более компетентным становится клиент, тем менее необходимым становится вопрос о действиях. Обычно клиент и сам говорит, что же он сделает. Но для тяжелых проблем и трудных задач этот вопрос очень важен – ибо они начнут решаться только после того, как человек начнет действовать. И здесь от коуча требуется и настойчивость, и такт, и поддержка, и вера в подопечного. Чтобы человек начал делать хоть что-нибудь.

И так, шаг за шагом, сессия за сессией, коуч и клиент приближаются к цели. Сначала к одной, затем к следующей, и так до тех пор, пока человек не станет способным идти по этой дороге самостоятельно. И тогда наступает «трогательная минута расставания с коучем».

Заключение

В отличие от бизнес-консалтинга, коучинг более «индивидуален». Но именно поэтому он помогает руководителям, время которых слишком дорого, чтобы самостоятельно «набивать шишки», открыть «второе дыхание» и самостоятельно добиваться новых результатов, не только при полном понимании методов, но и, самое главное, с ответом на вопрос «А зачем, собственно?» Иначе говоря – выйти на новый уровень, увидеть «свой путь» и идти по нему.

Александр Фридман
Управляющий партнёр консалтинговой компании
«Amadeus Group»

В статье использованы материалы работ бизнес – тренера Александра Сорокоумова