

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**ИГОРЬ  
ДОБРОТВОРСКИЙ**

**КОУЧИНГ –  
ЛИЧНАЯ ТРЕНИРОВКА:  
ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ САМЫХ  
ЗАПУТАННЫХ ПРОБЛЕМ В  
УПРАВЛЕНИИ, БИЗНЕСЕ И КАРЬЕРЕ**

---

**Краткое изложение**

3-е изд., перераб. и доп.

МОСКВА  
2006

ББК 821.161.1  
УДК 84 (2 Рос-рус) 6-44

Д-64 Добротворский И.Л. Коучинг – личная тренировка: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере.  
Москва, 2006. 3-е изд., перераб. и доп.

Предлагаемая работа посвящена технологии выявления и раскрытия потенциала личности и группы людей (команды) в той сфере, которой они себя посвятили.

Автор фактически излагает новый стиль тренинга, основанный на открытости, доверии, согласованности не только действий, но и целей, к которым стремятся подразделения организации и ее сотрудники. В данном пособии используется практический опыт сотрудничества с различными российскими компаниями.

Книга может быть полезна всем, занятым в сфере общения – коучам, менеджерам, рекламным агентам, консультантам, торговым представителям, студентам, преподавателям, руководителям компаний, а также всем тем, кто хотел бы улучшить свою эффективность во взаимоотношениях с окружающими.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав. Охраняется законом об авторском праве.

ISBN 5-93418-002-9

© Добротворский И.Л. Текст, оригинал-макет, 2006

## КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Игорь Добротворский – бизнес-тренер, эксперт по продажам, маркетингу и управлению, создатель Интернет-проекта Coachtraining.ru, основатель Института коучинга и тренинга (г. Москва).

В 80-х годах прошел курс обучения у основателя гуманистической психологии Карла Роджерса (США). Далее обучался психотехнологиям личностного и профессионального развития у Дэвида Ниннона (США), современным методам коммуникации и менеджмента – у Дэнниса Перси (Канада), прикладным методикам – у Мэрилин Аткинсон (Канада) и др.

С 1991 года занимается проведением семинаров, тренингов, разработкой тренинговых программ и персональным консультированием. Создатель уникальных психологических программ: «Психология управленческих решений», «Аксиомы развития личности руководителя», а также VIP-программы «Харизма, уверенность, власть».

Академик А.А. Леонтьев назвал Игоря Добротворского «профессионалом практической психологии» в научном журнале Академии Педагогических Наук «Вопросы психологии» № 2 за 1996 год.

Он автор популярного учебника для учащихся ВУЗов «Менеджмент: эффективные технологии» Полный курс основ менеджмента для студентов. В качестве учебника книга была утверждена Министерством образования РФ.

С 2000 года Игорь Добротворский приглашен читать авторский курс лекций по психологии личности в Центральной лекторий Политехнического музея (г. Москва).

Неоднократно участвовал в программах теле-каналов «RTVI» (г. Нью-Йорк, США), «Ethnic Channel» (г. Торонто, Канада), в передачах I телеканала «Город женщин» (г. Москва), III телеканала «Синий троллейбус» (г. Москва) и мн. др.

В 1995 и 2005 годах проходил две 6-месячные стажировки в международных центрах коучинга, тренинга при “University of New-York” (г. Нью-Йорк, США) и “University of Toronto” (г. Торонто, Канада).

**Специализация** – проведение авторских тренингов «Эффективные методы продаж», «Эффективные методы продаж дорого», «Как устранять возражения», «Управление отделом продаж», «Искусство телефонных продаж», «Харизма», «Инструменты Руководства» и др.

## **КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:**

- "Как найти себя и начать жить" Воронеж, 1993.
- "Технологии успеха " Москва, 1996.
- "Золотые правила ежедневной жизни " Москва, 1997.
- "1001 путь к успеху" Москва, 2000, 2001, 2002, 2003.
- "Новейшие психотехнологии" Москва, 2002, 2006.
- учебник "Менеджмент" Москва, 2002.
- пособие "Самоменеджмент" Москва, 2003.
- "Искусство войны в бизнесе" Москва, 2003.
- "Тренинг профессиональных продаж" Москва, 2003.
- "Величайший шанс в мире" Москва, 2003.
- "Как и чему обучать дистрибьюторов" Москва, 2003.
- "Как мотивировать дистрибьюторов" Москва, 2003.
- "Где и как искать клиентов" Москва, 2003.
- "Как провести эффективную беседу " Москва, 2003.
- "Как провести эффективную презентацию" Москва, 2003.
- "Как строить эффективные структуры" Москва, 2003.
- "Новые технологии победы" Москва, 2003.
- "Школа совершенствования" Москва, 2003.
- "Как стать лидером" Харьков, 2004, 2005, 2006.
- "Харизма: Власть и влияние личности" Москва, 2006.
- "Постройте ваше будущее" Москва, 2006.
- "Как стать первоклассным руководителем" Москва, 2006.
- "Технологии успеха: 1001 совет школьнику" Москва, 2006.
- "Практика продаж" Москва, 2006.
- "Продажи на 100%" Москва, 2006.
- "Стань успешным в мире денег", Ростов-на-Дону, 2006.
- "Как относиться к себе и к людям" Ростов-на-Дону, 2006.
- "Самоучитель психологического мастерства" Ростов-на-Дону, 2006.
- "Переговоры на 100%" Москва, 2007.
- "Думай и побеждай" Москва, 2007.
- "Величайший секрет, как достичь успеха" Москва, 2007.
- "1000 технологий победы" Москва, 2007.
- "100 тайн самых богатых и знаменитых" Москва, 2007.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая книга является уникальным практическим пособием по выявлению и раскрытию потенциала личности и группы людей (команды) в той сфере, которой они себя посвятили. Фактически раскрывается набирающий силу новый стиль тренинга, которому ряд лет успешно обучают Игорь Добротворский и группа его коллег по развитию человеческих ресурсов.

Вопросы, их направленность и последовательность – это существенная методическая часть коучинга. Цель вопросов состоит в том, чтобы побудить человека или команду придти к некоторой своей точке зрения по поводу основных проблем их деятельности, а также путей решения этих проблем. В ходе обдумывания и формулирования ответов на вопросы обучаемые лучше осознают свои цели и способы их достижения из текущей ситуации, принимают ответственность за результаты своих действий. На основе вопросников, вовлекающих обучаемый персонал в формирование целей и мотиваций, психолог Игорь Добротворский создал новую методику решения актуальной задачи, которую формулировал консультант по управлению Эдвард Деминг: «Управляющие компаний должны ответить на вызов, должны осознать свою ответственность и взять на себя руководство, чтобы добиться перемен».

Коучинг включает в себя методики исследования «открытых» проблем, которые могут иметь несколько возможных решений. При этом главным является поиск такого решения, которое не только будет технически правильным, но и получит поддержку персонала, работающего для получения заданного результата.

Однако определенная граница намечена автором уже в начале книги. Личность в ней рассматривается не как пустой сосуд, который для эффективной деятельности должен быть наполнен извне необходимыми сведениями и инструкциями, а как обладающий огромным потенциалом росток, который с помощью умелого преподавателя раскрывает свой потенциал и в результате превращается в сильное и мощно растущее дерево. Задача тренера, менеджера, консультанта заключается в том, чтобы каждый сотрудник, учащийся осознал свой потенциал в выбранной им области, наметил перспективы по его раскрытию и успешно выполнил эти действия.

Книга представляется чрезвычайно полезной для руководителей различного уровня, работающих в крупных и небольших организациях независимо от их типа, для предпринимателей, а также для тренеров, менеджеров, педагогов, психологов, студентов и преподавателей... Это и неудивительно, так как – по определению автора, – **коучинг служит для раскрытия потенциала личности с целью максимизации производительности и эффективности собственной деятельности.**

## **ВВЕДЕНИЕ**

В мою студенческую бытность на лекции по физиологии высшей нервной деятельности нам приводили в пример несколько экспериментов.

За группой из 7 крыс наблюдали в течение нескольких дней. В ходе упорных боев за место под солнцем в этом маленьком коллективе немедленно выделились два лидера. Их называли эксплуататорами. Те, кого они чуть не разорвали в клочья, обратились, по сути, в их рабов, выполняющих любые прихоти своих тиранов. Этим называли эксплуатируемые.

Дело происходило в закрытом сооружении, состоящем из двух помещений, соединенных небольшим «проливом». В одном из помещений находилась еда, но добраться до нее можно было только проплыв под водой. Так вот, победившие в схватке эксплуататоры посылали двух подчиненных за этой едой, и те послушно притаскивали им добычу. Еще двое испытуемых не подчинялись приказам тиранов, но самостоятельно плавали за едой и также самостоятельно ее потребляли после. Их называли автономистами. Был еще один персонаж, который хоть и отбивался яростно от нападков эксплуататоров, был ими неоднократно бит. Плавая за едой, подвергался преследованиям эксплуатируемых коллег по цеху. А если ему и удавалось притащить еды, то он немедленно ее лишался на берегу и довольствовался крохами, оставшимися от трапезы эксплуататоров, эксплуатируемых и редко — автономистов. Его называли козлом отпущения.

Если численность испытуемых увеличивалась, даже до 200 особей, в их сообществе происходили те же явления. Драки и схватки становились более ожесточенными, но распределение ролей не менялось. Возникало несколько иерархических уровней эксплуататоров, их обслуживали эксплуатируемые, по-прежнему существовали отдельно стоящие автономисты, и также подвергались гонениям «козлы отпущения». Так вот, если вы не хотите быть...

## ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ОСНОВ

Коучинг — направление перспективное. Он уже получил широкое распространение в Штатах, где около 10000 специалистов предлагают большой спектр услуг. И хотя в Европе он менее известен, распространяется он очень быстро. В мае 2001 года в Гриндевалде, Швейцария, была проведена первая конференция Международной Федерации коучинга (МФК), привлекая 350 тренеров из 22 стран. Они впервые собрались в Европе, чтобы обменяться идеями, семинарами и ресурсами. Конференция продемонстрировала, как быстро идет распространение коучинга. У него много разновидностей — личный, корпоративный, деловой, целостный. И все они для кого-то необходимы.

### **Глава 1. Истоки**

Коучинг возник в тот момент, когда люди начали разговаривать и слушать друг друга. И на протяжении долгих-долгих лет был средством мотивации и ободрения. Мы же являемся свидетелями распространения относительной новой формы помощи другому человеку, получившей название «жизненный или персональный коучинг».

Персональный коучинг в своем нынешнем виде появился в 1980-х годах в США. Томас Дж. Леонард, в то время финансовый советник в Сиэтле, в процессе своей работы обнаружил, что многие из его клиентов нуждались не только в навыках финансового планирования (это было основной услугой, которую он предлагал). Они спрашивали его совета во многих вопросах, касавшихся карьерного роста или жизненных планов. Для обозначения той работы, которую Леонард проводил со своими клиентами, он использовал слово «коучинг». Этот вид профессиональной помощи становился все более и более популярным, выходя за рамки собственно финансового консультирования. В 1982 году Леонард начал практиковать коучинг и был первым, кто начал применять этот термин не в спортивном контексте. Он объединил все, что узнал о коучинге в формальную структуру знаний и методов. В 1992 году Леонард организовал Университет коучинга. На настоящий момент это самая большая организация в мире, обучающая коучингу. К 1996 году официально в сфере персонального коучинга работало около 2000 специалистов. Число людей, осваивающих эту профессию, за три года выросло раз в пять. И сейчас в мире насчитывается около 10 000 человек, работающих на постоянной или временной основе. По подсчетам Университета коучинга, за последние десять лет помощь в рамках коучинга получили около 250 000 человек.

### **Глава 2. Спортивное сравнение**

Вероятно, если проводить аналогию со спортом, то ближе всего к понятию «коуч» будет понятие «персональный тренер». Вы платите кому-то, чтобы получить единоличное внимание, чтобы вам помогли установить цели и разработать стратегию их достижения. При этом тренер постоянно вас контролирует и отвергает любые оправдания за уклонение от работы, необходимой для придания вашему телу желаемой формы. Коучинг во многом похож на индивидуальные тренировки: вам помогают придать вашей жизни ту форму, которую вы хотите. Со стороны может показаться, что чемпионы на пике своих достижений меньше всего нуждаются в тренере, и все же они часто приписывают большую долю своего успеха именно тренеру. По иронии судьбы, очень часто в ситуациях, когда персональный коучинг необходим, мы встречаем реакцию типа: «С нами все в порядке, нам не нужен коучинг!»

Никакой уважающий себя атлет или футбольная команда и не мечтают преуспеть без регулярной помощи и советов тренера. Персональный тренер и коуч имеют много сходных черт.



- Основная цель тренера — обнаружить лучшее в клиенте и убедить его, чтобы он всегда работал на пике своих возможностей.
- Навыки и стратегии работы в команде — важная составляющая успеха и тренер говорит об этом.
- Определение и реализация пути к цели (или целям) — одна из основных задач занятий.

### **Глава 3. В чем разница между персональным тренером и коучем**

Спортивный тренер был или является экспертом в своем виде спорта. Специалист по коучингу, скорее всего, будет экспертом в самом процессе коучинга. Хотя, конечно, не исключается, что он может обладать и специальными знаниями в сфере деятельности клиента.

Коучинг не предполагает соревновательности и не основывается на отношениях выигрыша—проигрыша. Клиент соревнуется только с самим собой и совершенствуется только для собственного удовлетворения.

### **Глава 4. Хотите купить велосипед?**

Коуч — не единственный специалист, предлагающий клиенту помощь в затруднительной жизненной ситуации, и важно отличать его от всех других профессионалов в этой области. Многие специалисты по коучингу объясняют свою работу, используя аналогию с выбором и покупкой велосипеда.

**Консультант** будет обсуждать с вами, что останавливает вас в том, чтобы пойти и купить велосипед. Он проанализирует все имеющиеся у вас «блоки» и поинтересуется, чего вы опасаетесь. Он обговорит с вами все нюансы покупки: кто изготовитель, какая модель, какой цвет. После консультации вы почувствуете себя способным пойти и купить велосипед с уверенностью и без посторонней помощи.

Консультанты помогают людям преодолевать жизненные трудности и часто специализируются в какой-либо специфической области или проблеме, так, существуют консультанты, которые помогают при тяжелой утрате, консультанты в сфере межличностных отношений, бесплодия, пост-травматического стресса и так далее. Популярный образ консультанта — это кто-то нежный и заботливый, готовый потратить сколь угодно времени, чтобы помочь клиенту справиться с проблемой. Коучинг предполагает большую прямоту в отношениях. Коуч скажет вам правду при самой первой встрече, и так будет до конца. Он будет говорить вам о том, что видит, и ждать, что вы примете эту правду. Коучинг может быть использован только при работе с психически здоровыми людьми.

**Психотерапевт**, вероятно, тоже будет обсуждать с вами существующие у вас «блоки» относительно покупки велосипеда, но пойдет дальше, расспрашивая, как эта частная проблема влияет на вашу жизнь в целом. Трудности при покупке велосипеда будут катализатором для исследования многих других ваших проблем и более широкого анализа вашей жизни в целом.

Терапия помогает пациентам 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 ведете себя так?», скорее, это будет вопрос «Что нужно, чтобы вы начали вести себя иначе?» Коучинг не работает с «проблемами», выкопанными в прошлом клиента, или с пониманием мотивов поведения человека. Основная задача коуча — не объяснение причин, хотя и этому

вопросу при необходимости уделяется внимание. Но общее количество времени, отводимое на разговоры о недостатках, строго ограничено.

Коуча интересует настоящее — привычки, установки и поведение, которые клиент может исправить, если хочет, и будущее — новые навыки и установки, необходимые для достижения целей, которые сам же клиент для себя и определил. В процессе занятий квалифицированный коуч может обратить внимание на то, что клиент нуждается в психологической помощи. Клиент может упорно отказываться принимать во внимание ту или иную область своей жизни, избегать разговоров о конкретной ситуации или давать волю слишком сильным эмоциям. В таком случае коуч может посоветовать ему на время прекратить работу в рамках коучинга и обратиться за помощью к психотерапевту, чтобы решить какую-то конкретную проблему «из прошлого».

**Эксперт-консультант** изучит все доступные виды велосипедов и сообщит вам результаты их сравнительного анализа. Он может посоветовать, какая модель вам больше подойдет, и даже проинструктировать, как на ней ездить.

Он обычно является специалистом в определенной области бизнеса или знаний, собственно, именно поэтому с ним и консультируются. У коуча может не быть специальных знаний (хотя у многих они есть), но он является специалистом по коучингу как методике помощи. Оба — и консультант и коуч — делятся с клиентом информацией и знаниями, но коуч при этом побуждает клиента к изменению и личностному росту.

*«...чтобы стать хорошим коучем, эксперт должен воздержаться от проведения экспертизы, а это невероятно трудно».*

Джон Уитмор

**Супервайзер** расскажет вам о своем опыте езды на велосипеде, 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 велосипедистами и порекомендовать хорошую ремонтную мастерскую.

Обычно супервайзер старше вас и обладает более обширным опытом, у него есть специальные знания и навыки, которыми он может поделиться. Как специалист в своей области, он знает свое дело и может направлять кого-то молодого или менее опытного. Акцент здесь делается на обучении тому, что знает супервайзер. В коучинге главное — выявить то, что знает сам клиент.

*«Независимый коуч может отражать идеи, озвучивать решения и поддерживать их претворение в жизни, а это под силу только немногим посвященным».*

Джон Уитмор

Обычно у супервайзера есть своя собственная работа, которую он, безусловно, должен выполнить в первую очередь, и поэтому, конечно же, ему будет сложно найти время для регулярных и постоянных занятий. У коуча на первом плане всегда находите вы — ваши потребности и ваш личностный рост.

**Родитель** сам выберет и купит вам велосипед. Он может настоять на том, чтобы для начала установить на нем стабилизаторы, и разрешит снять их только тогда, когда, по его мнению, вы сможете безопасно ездить и без них. Он будет поддерживать сиденье, пока вы учитесь ездить, и убирать поддерживающую руку, когда вы не видите. Он будет решать, где и когда вы можете ездить, и может наказать вас, если вы не будете выполнять правила.

Родитель вдохновляет ребенка, демонстрирует безусловную любовь и поддержку, чувствует себя ответственным, по крайней мере, частично, за конечный результат. Коуч

не несет ответственности за результат, может потребовать большего, не осторожничает и не защищает, но относится к клиенту как взрослому.

*«При профессионально проведенном коучинге ответственность не предполагает возникновения чувства вины, упреков, наказания или осуждения».*

Лаура Уитворт

**Друг** может прийти в восторг от ваших планов заняться велосипедным спортом. Он пойдет с вами в магазин и будет проявлять интерес до тех пор, пока ему не станет скучно. И он не начнет спрашивать, сколько еще времени вы планируете провести в этом дурацком магазине и заявлять, что лучше он подождет вас в кафе. Он восхитится вашей покупкой и предложит прийти составить вам компанию, когда вы соберетесь на первую прогулку. И он, возможно, даже придет туда, чтобы помочь вам подняться, когда вы упадете. Но вполне возможно, что через пять минут ваших отчаянных попыток не свалиться с велосипеда он заметит, что езда на велосипеде — не такая уж хорошая штука и начнет убеждать вас оставить велосипед и пойти вместо этого в кино.

Друзья жизненно необходимы, но они — не профессиональные коучи, и им трудно быть совершенно объективными. Если они хотят оставаться вашими друзьями, то им будет сложно сказать вам неприятную правду. Когда вам сопутствует успех, далеко не все ваши друзья будут искренне восхищаться вашими достижениями и этим они отличаются от вашего коуча. Некоторые из них могут быть заинтересованы в том, чтобы вы оставались такими как вы есть и чувствуют угрозу во всех изменениях, происходящих с вами. Особенно, если эти изменения непосредственно затрагивают их самих. Дух соперничества может заставить их ревновать или чувствовать себя покинутыми. Напротив, для коуча важно, чтобы вы добились успеха и обеспечили свое процветание. И ему совершенно не обязательно быть вашим другом. Он должен ожидать и требовать от вас гораздо большего, чем ваш друг когда-либо себе позволит.

**Коуч** выслушает все, что вы скажете о вашем желании заняться велосипедным спортом. Он задаст вопросы, чтобы понять, каким именно видом езды вы хотите заняться, и знаете ли, какую модель велосипеда предпочесть. Он может попросить вас собрать информацию о велосипедах и веломагазинах и предложит назвать конкретный день, когда вы купите велосипед. Он поможет вам на него взобраться и будет бежать рядом, пока вы будете учиться. А также проверять время от времени, действительно ли это доставляет вам удовольствие. Он не поможет вам подняться, когда вы упадете, но будет настаивать, чтобы вы поняли, почему это произошло и как вам избежать этого в дальнейшем. Вместе вы обсудите, что дает вам опыт езды на велосипеде и кем вы хотите стать: профессиональным велосипедистом или просто любителем. Или же вы предпочтете вообще забыть об этом, поскольку попробовав, вы поняли, что это не так увлекательно, как вам казалось. Что бы вы ни решили, коуч будет слушать, уточнять и поддерживать вас.

Итак, персональный коучинг — это:

- **Точно направленный метод развития личности.** Есть только вы и коуч. Во время занятий клиент получает полное, безраздельное внимание коуча.
- **Поддерживающие отношения равных.** Основа для коучинга — отношения равенства. Коуч не разговаривает с клиентом снисходительно и не навязывает своего мнения. Он является специалистом в своем деле. Клиент является специалистом в отношении самого себя и своей жизни. Коучинг срабатывает только в том случае, если эти отношения понимаются правильно с самого начала и поддерживаются на протяжении всей работы.

- **Отношения ответственности.** Равенство предполагает разделение ответственности. Основная обязанность коуча состоит в том, чтобы обнаружить лучшее в клиенте. Основная обязанность клиента заключается в том, чтобы взять на себя ответственность за собственную жизнь и выполнять все, о чем он договаривается с коучем. Клиент несет ответственность за свои результаты. Коуч не ответственен за результаты клиента и сохраняет объективность оценок и профессионализм.
- **Пути создания изменений, внутренний и внешний.** Побудительный импульс для приглашения коуча — это потребность в изменениях. Они не обязательно должны быть внешними, это могут быть изменения отношения, образа мыслей или установок. Сфера изменений, которые стимулирует коучинг — это вся жизнь. Ничто не находится «за пределами», если только клиент не решит иначе. И даже тогда коуч может предупредить клиента, что создание барьеров вокруг определенных тем не принесет пользы, и он не сможет преуспеть в стимулировании необходимых изменений.

Томас Дж. Леонард в своей книге «Персональный коуч» так объясняет суть коучинга: «Коучинг превратился сейчас в интегративную технологию успеха. Это больше, чем пара принципов и методов. Это налаженная индустрия создания сотен специализированных навыков, принципов, концепций, действий и мудрости».

У коучинга есть свои критики, главным образом в областях, тесно с ним связанных — психиатрии, психотерапии, консультировании. Специалистам по коучингу не нужно получать клиническое образование. И на момент написания этой книги также не нужно получать патент или лицензию, хотя сейчас в этом вопросе наблюдается определенный прогресс. Коучи не претендуют на роль специалистов по психическому здоровью. Они имеют дело не с проблемами, но с задачами, выборами и возможностями. Коучинг — это смесь техник, заимствованных из целого ряда профессий, дополненная не меньшим количеством специфических приемов. Есть и своя система ключевых принципов. Основа коучинга — цели клиента, его собственные — а не коуча — стратегии и решения.

## ЧАСТЬ II. ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ

### Глава 1. «Как вас теперь называть?»

Первый вопрос, который мне задают на всех семинарах и презентациях: **что такое коучинг?** Дайте определение. Объясните. И неужели нет русского аналога этого слова?

Нет! Действительно **нет русского аналога** этого слова. Мало помогает и перевод. Коучинг по сути своей не является ни тренерством, ни наставничеством, ни психотерапией. Хотя можно найти области пересечения с любым из названных понятий. Особенно, если говорить о принципах.

Можно сравнить процесс появления коучинга с процессом рождения коктейля — различные жидкости смешиваются и в результате рождается совершенно новая. В ней можно различить вкусовые призвуки и аромат ингредиентов, но по сути своей она уже не является ни тем, ни другим, ни третьим.

Первое, что важно сказать: коучинг — это вид психологического консультирования. В последнее время коучинг представлен и как стиль менеджмента. Но об этом, как о совершенно особой области коучинга — отдельный разговор.

Говорят, что коучинг лучше испытать, чем объяснить. Легче всего коучинг проходит, когда клиенты нанимают коуча, чтобы помочь установить цели, достичь лучшего качества жизни, изменить что-то и — чаще всего — просто зарабатывать больше денег. Психотерапевт обычно «спасает» клиента, часто обращаясь к прошлым событиям. Коуч

уже представляет человека, как здорового и полноценного и работает в настоящем — в «превосходном настоящем», как я говорю.

Наставничество или психотерапия в отношениях коучинга непозволительны. Коучинг предполагает взаиморазвитие: коуч и клиент обучаются, «прыгая» вместе. Не нужно вовлечения какого-то «эксперта» или профессионального тренера. Коучинг — это процесс, в результате которого человек осознает свое величие, осознает, что он «гигант, выращенный пигмеями», «вспоминает» свой путь, свое призвание и научается следовать ему, наполняя свою жизнь смыслом, творчеством и радостью бытия.

Однажды мне рассказали притчу о самолетах. На одном заводе делали самолетики. Большие и маленькие. Маленькие и большие. И каждый из них вывозили на аэродром. И у каждого из них был шанс. Они по очереди разбегались по взлетной полосе и ...если взлетали, то становились настоящими, большими самолетами. А если у них не получалось, то им отрезали помогающий им хвостик и выручающие их крылышки. И они бегали по аэродрому всю жизнь, то туда — то обратно, то туда — то обратно. Коучинг — это процесс, позволяющий, несмотря на прежние неудачи, обрести свои «крылышки и хвостик» и стать тем, кто ты есть. А «большим самолетам» — проявить весь свой огромный потенциал.

## **Глава 2. Три в одном**

Вот как иллюстрирует разницу между этими ролями профессиональный коуч Дэвид Флек, приводя пример с ездой на велосипеде. Предположим, у вас проблема: пытаетесь прокатиться на велосипеде, вы все время падаете с него. Как поведут себя в этом случае разные специалисты?

**Психотерапевт** спросит, какое чувство появилось у вас в детстве, когда вы упали с велосипеда. Он совершит экскурсию в ваше прошлое. Он уделит пристальное внимание тем моментам, когда вас постигла неудача. Он с сочувствием выслушает вашу историю о падении, о вашей боли, о страхе, стыде, и т. д. Он постарается воскресить в вашей памяти забытые вами чувства и желания, реакцию окружающих и те переживания, через которые вы при этом прошли. И так далее и тому подобное.

**Консультант** спросит, как долго вы позволяли себе кататься на велосипеде, и потом продолжит рассказывать — с серьезным видом, юмором, упоением (в зависимости от типа консультанта) — о велосипеде, «осчастливив» вас гораздо более обширной информацией о велосипедах, чем вам бы хотелось.

**Тренер** открывает свой «чемодан опыта» и вываливает все это богатство на вас, проводя вас через игры, упражнения, тесты, задания, мыслимые и немыслимые ситуации... В результате он даст оценку вашей деятельности в соответствии с какой-нибудь системой и сообщит вам свои рекомендации на сей счет.

А **коуч**? Он садится на велосипед вместе с вами и просто спрашивает: «Куда ты хочешь поехать? Как ты собираешься это сделать? О! Ты полагаешь, что это будет работать? Давай попробуем!!! Ну как?! Ты доволен? Нет?!! Гм, может, что-то хочешь изменить? Конечно, то, что ты предложил, великолепно, но что можно придумать еще? И еще...» Создается атмосфера сотворчества. Со стороны коуча — это «волшебные вопросы», благоприятствующие возникновению у клиента ощущения безопасности и стремления к творчеству. Со стороны клиента — это смелость исследования, выбора, принятия ответственности и обретения того уникального способа «передвижения», который присущ только ему, для данного «велосипеда» на данном пути. И в конечном результате, это обретение «коуча внутри себя». Коучи хотят, чтобы их клиенты имели больше, делая меньше. Я называю это «легкостью».

Цель специально организованного процесса взаимодействия коуча и клиента — достижение целей клиента оптимальными (для клиента) путями и в оптимальные сроки. Основные отличия коучинга от других видов консультирования лежат именно в области «как». Как, каким образом организуется этот процесс?

Что в нем есть такого, что позволяет заявлять: «коучинг — это стопроцентная гарантия результата?» То, что критерий результативности процесса коучинга — как раз **повышение в жизни клиента** того, что ему **важно**.

Коучинг — это уникальный подход, вобравший в себя самое полезное из других систем помощи человеку. Из **психотерапии** заимствованы: принятие клиента таким, каков он есть; создание безопасного пространства для него; отсутствие внесения коучем собственных пониманий, моделей, рецептов; помощь клиенту в осознании его картины мира, его ценностей; из **тренинга** — стимулирование активных изменений; поддержка инициативы, действия; помощь в создании внутренних и внешних стимулов; вызов; совместная деятельность («давай вместе»). Все это делает коучинг совершенно особенным, необычайно продуктивным и очень привлекательным для тех, кому важно управлять собственной жизнью, полностью реализуя свои таланты и способности.

К сожалению, нередко коучинг воспринимают однобоко — как задавание особых вопросов. Часто звучат требования желающих быстро овладеть коучингом: «Научите нас задавать правильные вопросы!»

Да, внешне работа коуча во время сессии, встречи действительно выглядит как задавание вопросов, но это лишь на первый, «неподготовленный» взгляд. На самом деле, основным инструментом коуча является его собственная личность: его ценности и убеждения, его способности. И лишь на этой основе вырастает мастерство.

Часто приходится говорить слушателям: «Ты можешь не знать, о чем спросить сейчас, ты можешь растеряться, но если ты будешь честным и искренним — одно это будет помогать тому, кто рядом с тобой».

### **Глава 3. На чем строится коучинг**

**Первое** и очень важное. Коуч верит в людей. Причем **вера** эта начинается с веры в самого себя — в свои силы, в свой потенциал, в свою способность достигать того, что важно, находить нестандартные решения. Только веря в себя, ты можешь видеть все это в других и помогать расцветать талантам человека. И эта вера, постоянно подтверждаемая личным опытом, постепенно срастаясь со знанием, становится формулой.

«Я верю, что я могу» = «Я знаю, что я могу»

**Второе** и не менее важное, очень тесно взаимосвязанное с первым, — это **доверие** к миру. Вера в то, что мир поддерживает нас, когда мы идем *своим* путем. Мы знаем: все, что приходит в нашу жизнь, имеет глубокий смысл, и нужно только уметь его увидеть, осознать, постичь, научиться использовать.

И вследствие этого — **третье. Осознанность**. И через осознание — полная ясность относительно того, что я делаю. Как я это делаю. О чем думаю. Что чувствую и зачем мне все это надо.

Следующее (**четвертое**) тоже вытекает из предыдущего: коуч верит, что **внутри** каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы, есть решения возникающих задач. Соответственно, коуч претворяет в жизнь принцип, о котором говорил еще Сократ: «Каждый человек знает истину. Я выступаю в роли повивальной бабки, позволяя этой истине родиться!»

А это не так-то просто — понять, что для тебя действительно важно! Каковы твои истинные цели? Каков именно *твой* путь — тот, по которому идешь с радостью? Поэтому **пятое — смелость желать**, смелость мечтать, смелость формулировать свои ценности и выстраивать цели в соответствии с ними, не боясь ошибиться, разочароваться и т. п. И это один из основных постулатов коучинга. Сначала: «что я хочу, что для меня важно?», а лишь затем — «а что у меня есть сейчас?». Коучинг не для тех, кто ставит цели, исходя из своих нынешних возможностей. Он для тех, кто создает возможности под свои задачи.

Отметим также уникальное сочетание, **баланс** двух процессов, которые организует коуч, — поддержки и вызова. Мастерство коуча состоит не только в том, чтобы помочь клиенту осознать, найти свой путь, но и в том, чтобы организовать ему на этом пути необходимую и достаточную помощь, используя как поддержку, так и вызов, определяя для каждого конкретного человека, в каждый конкретный момент времени, что нужно именно ему и именно сейчас.

На этих основных принципах строится стройная система коучинга, которая подробнее будет раскрыта в дальнейшем. Но, так или иначе, рассматривая философскую, идеологическую основу коучинга, мы снова и снова возвращаемся к одному и тому же. Мастерство коуча напрямую зависит от того, как он сам проживает свою жизнь, как управляет ею, как пропускает декларируемые принципы «через себя».

## ЧАСТЬ III. ЗАЧЕМ НУЖЕН КОУЧИНГ

### Глава 1. Вопрос вопросов

Очень трудно отвечать на вопрос, ответ на который кажется таким простым и ясным. Коучинг?! Это как если бы человек, смотрящий сквозь грязное стекло, вдруг взял и вымыл его. «Что изменилось в твоей жизни?» — спросят его. Мы *уверены*, что ничего. У нас такие же окна, как у тебя. Такие же стеклянные стекла, как у тебя. Мы даже смотрим сквозь них, как ты!!! Мы делаем все, как ты, делаем даже лучше!!! И если к своему окну можно подвести вопрошающего и позволить ему взглянуть на удивительный, «чистый» мир, то впустить кого-то в свою душу, позволить ему соприкоснуться с той радостью, полнотой, силой, смыслом, которые ты обретаешь, используя коучинг, — невозможно.

Очень эмоционально и ... растерянно ответил один из клиентов, когда ему был задан этот вопрос. «Когда не было коучинга, был Советский Союз. Было все! Только не было ни масла, ни сахара, ни корицы...»

В очередной раз задумываясь над этим вопросом, мне вспоминается одна незамысловатая притча. Однажды темной дождливой ночью молодому человеку необходимо было переплыть широкую, быструю реку. Старый рыбак дал ему свою лодку и указал на еле заметный огонек на противоположном берегу: «Греби на него, сынок, что есть силы, греби и не вздумай опускать весла». И молодой человек поплыл. Сильный ветер дул ему навстречу. Дождь застилал глаза, а он греб и греб поперек течения, удерживая ориентир перед собой. Каждый последующий гребок давался труднее предыдущего. И вдруг он увидел большой белый пароход, который плыл по течению. Люди на нем пили вино, ели, веселились. Он взгляделся в темноту и увидел еще небольшое суденышко, плывшее по течению. И еще, и еще... Казалось, весь мир отдался во власть могучего потока реки. И он вынул из воды весла и положил их на дно лодки, и сам лег сверху. Неопишуемая слабость наполнила уставшее тело, глаза сами собой закрылись и весь разум растворился в мерном движении слившихся воедино человека, лодки и течения. Сладкий сон окутал сознание. Казалось, что сама вечность пришла в гости. Вдруг сон прошел, уступив место нарастающей тревоге. Какие-то непонятные звуки стали настойчиво проникать из окружающего мира. С каждым мгновением они становились все сильнее и сильнее. Лодка приближалась к водопаду...

Итак, что же привносит в жизнь коучинг? Прежде всего, память о своем «маячке». О своей путеводной звезде. О своем предназначении, миссии. Коучинг привносит желание разбудить дремлющую внутри каждого силу, обрести ее. И начать двигаться к *своим* целям, руководствуясь *своей* внутренней мудростью, отказавшись от подсказок «специалистов по правильной жизни». Коучинг, как бы пафосно это ни звучало, позволяет, как минимум, соприкоснуться со своей истиной.

И еще одна притча. Однажды собрались боги и создали человека. И встал перед ними серьезный вопрос: куда от него спрятать истину?

— Давайте спрячем ее на дне океана!

— Нет-нет! Давайте спрячем ее на обратной стороне Луны. Не скоро он сможет туда добраться!

— Гм! А не спрятать ли нам ее на краю Вселенной?! И тогда самый мудрый из Богов сказал: «Мы спрячем истину в сердцах людей. И я уверен, что они в поисках ее опустятся на дно океана. Они будут искать ее на другой стороне Луны и по всей Вселенной, даже не подозревая, что она так близка».

## **Глава 2. Что привносится в жизнь**

Пару лет назад я попросил ответить на этот вопрос более 70 человек — моих клиентов и участников групп по программе «Достижение максимума». Ответы были очень разные, вернее, разноплановые. Вот некоторые из них.

«Коучинг будит в человеке "спящие" ресурсы, помогает распусться бутонам способностей, позволяет проявиться и реализоваться талантам». (*Иван С., директор торговой компании*).

«Удивительное открытие — осознание того, что у человека внутри него самого есть ответы на все вопросы, которые он задает, надо только суметь их найти...». (*Светлана В., начальник управления банка*).

«Мир стал разноцветным и я начала фотографировать. Даже не думала, что это перерастет во что-то серьезное. Скоро у меня первая выставка». (*Галина Т., художник*).

«Даже не думал, что я столько могу успевать. Как второе дыхание открылось. И масса новых идей». (*Николай М., финансовый директор холдинга*).

«Смысл — вот самое главное приобретение. Смысл, который отыскивается внутри тебя самого, смысл, который как светом озаряет твой путь». (*Павел Н., вице-президент инвестиционной компании*).

«Я заработал много денег. Нет, не много, а очень много!» (*Сергей П., предприниматель*).

Кто-то отвечал очень эмоционально, кто-то последовательно перечислял свои приобретения и потери. Да-да! Потери! Обретая что-то, ты что-то и утрачиваешь. Иначе нельзя. И это многих пугает. Мы боимся потерь. Совсем забывая при этом, что брошенное в почву зерно исчезает навсегда, превращаясь в хрупкий росток, который с трудом узнается в зрелом растении. Так уж устроена жизнь.

Все, что написано о личных приобретениях человека, касается и организации. Когда в организацию приходит коучинг, появляется там и смысл — это уже не просто бизнес ради денег; и начинают использоваться скрытые ранее ресурсы; и гораздо большее число сотрудников испытывает настоящее удовольствие от своей работы.

## **Глава 3. Энергия достижения желаемого**

Примеров, подтверждающих, что твои мысли и мечты материализуются, если делаешь то, что для тебя действительно важно, — множество. В этом случае надо «просто» помочь миру помочь тебе. Огромное количество энергии таится в наших мечтах. Мы создаем все новые и новые планы, постоянно отодвигая горизонт, и движемся вперед, оставляя позади то, что еще недавно казалось абсолютно нереальным. Оглядываясь на пройденный путь, совершенно ясно осознаем — кроме достижений, которые можно «потрогать» руками, появилось и стало частью нас одно из самых главных: смелость желать!

Об этом же говорят и другие люди, впустившие коучинг в свою жизнь.

«Коучинг — это энергия из будущего. Коучинг позволил мне определиться в пространстве нашего мира и точно знать свои координаты: где я сейчас нахожусь, куда, с кем



и с чем двинусь в следующий миг? У меня появилась уверенность, что я могу моделировать свою жизнь, как того пожелаю». (Ольга Г.).

«У меня прибавилось уверенности. Уверенности в том, что я могу достигать результата. Почему появилась такая уверенность? Потому что в процессе коучинга удалось решить несколько задач, к которым до этого я не знал, как и подступиться. Это казалось просто невозможным. Появилось позитивное мировоззрение — вера в то, что нереального в этом мире ничтожно мало и что я могу получить все, что мне нужно». (Кирилл В.).

«Коучинг помогает достичь высоких целей, более высоких, чем ты представляешь себе на данный реальный момент. Работаешь долго, и тебе кажется, что то, что ты делаешь, — это хорошо, и всем это нравится, и тебе это нравится, и тут где-то в твоём подсознании возникает мысль, что можешь делать лучше. Мысль возникает в подсознании. В принципе, она никуда дальше не идет и в реальные действия не переходит. Постановка целей, которой занимается коучинг, помогает достать эту мысль из подсознания, проговорить ее, прописать, представить себе и просто сделать реальной». (Галина А.).

«Я увидела свои цели и научилась их уважать. Иначе как же уважать себя?» (Наталья Ф.).

Но коучинг — это не магия! И — к сожалению или к счастью — никто не обладает силой Сай-Бабы и не умеет материализовывать желаемое из воздуха, не сходя с места. Смелость желать — только первый шаг, или взлет. Это невыразимо прекрасное чувство полета, когда ты позволяешь себе формировать свою мечту, когда ты ее творишь, лепишь, рисуешь. Расправляются плечи, глаза начинают блестеть, кажется, вот-вот ноги оторвутся от земли. Да, вот оно — мое! Именно этого я хочу. Именно этого? Это твое решение? Что ж, посмотрим, что ждет тебя на пути к ней!

#### **Глава 4. «Не позволяй душе лениться...»**

Труд осознания — что я делаю? как? и зачем? Решено: мне надо туда! Но как не хочется вставать и идти, делая каждый день хоть маленький шагочок. Во время обсуждения этой темы один участник рассказал притчу, которую прочитал у Шри Раджниша.

Собрал однажды раввин свою паству и говорит:

— Евреи, с этого момента вы можете делать все, что захотите: есть, что хотите, пить, что хотите, спать с кем хотите, но ровно за день до смерти вы должны начать каяться!

Возникла гробовая тишина. И спустя некоторое время один из евреев спросил:

— Равви, а как мы узнаем, что до смерти нам остался один день?

— Вот! Этого вы никогда и ни за что не узнаете. Поэтому начинайте каяться прямо сейчас!!!

Ты меняешь отношение к жизни. Меняешь качество ее проживания. Несмотря ни на что! Несмотря на удивление, а бывает, и осуждение окружающих: «Ты что-то вздумал менять? Зачем? Посмотри, как живут другие, ну чего ты рыпаешься! Нет, у тебя ничего не получится! Это нереально!!!» Стыд, чувство вины, особенно в момент между осознанием того, что желанно и необходимо, и началом движения к этому. Ты становишься сам себе противен. Уже понимаешь, что происходит, что на самом деле тебе важно, что для этого надо делать, но держит страх. Да и терпение, видно, еще не кончилось, не очень еще достало старое положение вещей. Страшит и неизвестность — а как будет там впереди, а так ли это хорошо, как кажется. Да и потом, когда начинаешь осуществлять задуманное, очень неприятно, когда не выполняешь собственные решения.

Становится просто невозможно врать самому себе. Ведь неоднократно пережив успех своих начинаний, ты понимаешь, насколько действительно все в твоих руках. Тут уж не свалишь вину на окружающих, на обстоятельства. Здесь просто бесценна роль коуча, который выступает как проводник, не позволяя клиенту скатиться в лень или самоедство. Вместе у нас находится оптимальный темп движения к цели, чтобы это не было травма-

точно быстро или слишком медленно. Но несмотря на это, потери на пути за птицей удачи неизбежны.

Вот что говорят об этом люди, не свернувшие — невзирая ни на что — с выбранных дорог:

«Ты становишься инородным органом в своей организации. Коллеги и начальство сначала приветствуют твои начинания, инициативы, а потом вдруг понимают: "Похоже, это серьезно! Нам это не нужно". И если ты не на самой вершине пирамиды и не обладаешь достаточными полномочиями, тебя начинают выдавливать, отторгать, как организм отторгает инородное тело». (Владимир Б.).

Да, действительно около 40% участников программы «Достижение максимума» поменяли работу. Многие из них прошли через попытки изменить что-либо в своей организации, какое-то время не оставляя надежду осуществить задуманное. Кто-то сразу принял решение уйти туда, где его умения будут востребованы и оценены по достоинству.

«Коучинг задает вопросы и заставляет давать на них ответы. Это непросто, поверьте. Это та нить, которая протягивается между твоими чувствами, мыслями и твоими целями в этой жизни. И эта нить не дает провалиться тебе вниз, в хаос нашей жизни. Быть честным с самим собой и не прятаться в спасительные кусты помогает коуч. Тем не менее, это все равно не всегда приятно». (Марина Ю.).

## Глава 5. Лидерство

Создание жизни собственными руками — позиция лидера. Коучинг позволяет стать лидером на все свои 100%.

Последнее время и у нас и за рубежом особое внимание уделяется проблеме лидерства. Да-да, именно проблеме! Много умных, знающих, профессиональных сотрудников. Мало, очень мало настоящих лидеров. При обучении топ-менеджеров и менеджеров среднего звена коучингу как стилю менеджмента, проводится одно простое, но очень показательное упражнение. Участников просят встать в круг, завязать глаза. Им в руки дается веревка. И после этого им предлагают, сохраняя тишину, из веревочного круга построить квадрат. Что тут начинается! Кто-то впадает в растерянность и остается в ней на протяжении всего упражнения. Кто-то натягивает веревку перед собой и замирает. Кто-то «самый продвинутый» делает перед собой прямой угол и оберегает его до конца упражнения. При этом в квадрате наблюдается до семи прямых углов. Это упражнение можно сделать только в том случае, если кто-то возьмет на себя ответственность за его выполнение и творчески подойдет к решению задачи. Проявит себя лидером! В данном случае лидер

- сообразит, как можно построить квадрат в полной тишине, ничего при этом не видя;
- **найдет в себе смелость организовать процесс построения и взять ответственность** за результат.

Но даже топ-менеджеры крупнейших компаний Москвы отказываются проявить активность. Они начинают нарушать правила: говорить, подсматривать, давать правильные (заметьте: правильные) советы. И даже когда алгоритм действия становится ясен всем, никто не берет на себя ответственность за внедрение его в жизнь. Почему? Не было персонального приказа! И насколько радикально меняется ситуация, когда подобное упражнение дается в конце обучения. Приятно осознавать, что обучение коучингу, несмотря на то, что акцент на лидерстве мы не делаем, тем не менее, возвращает это качество в людях!

«Я — творец своей жизни, когда сама осознанно выбираю, куда, зачем и как мне идти. Это так приятно — сочинять мелодию своей жизни. Если я позволяю себе сплываться по течению, то становлюсь исполнителем, исполнителем кем-то придуманной пьесы. Ужасно надоело играть чужую музыку». (Елена М.).

Одиночество - другая сторона медали под названием «Ответственность за свою жизнь». Многие вещи становятся ясными и простыми как на ладони. Становится просто не о чем говорить с другими. Просто так «базарить» неинтересно, скучно. Перебивать косточки, смаковать подробности, обсуждать проблемы - пустая трата времени.

«Раньше я занималась хождением по кругу: по подругам за жалостью, по коллегам за помощью и сочувствием. И ничего не менялось. Я увидела себя со стороны. Я изменилась, я стала делать вещи, которых от меня не ожидали, я стала чаще позволять себе говорить, что чувствую и ощущаю. Все удивились. А мне стало скучно с теми людьми, которых раньше считала друзьями. Я увидела зависть в глазах некоторых из них, в глазах других - недоумение, раздражение. Они почему-то не радовались тому, чему радовалась я. Однажды я оглянулась вокруг и поняла: я одинока. Было страшно - вдруг это навсегда?»

В общем-то, все так живут и без коучинга! Что-то приобретают, что-то теряют. Когда ты начинаешь управлять этим процессом, то жизнь становится яркой, наполненной чувствами, новыми ощущениями впечатлениями, событиями. Со всего вокруг как будто стирается пыль и краски становятся живыми, играющими на свету, прыгают солнечные зайчики, которые радуют и при этом щиплют глаза. Испытываешь невообразимое удовольствие от того, что делаешь то, что действительно хочется, и радость от приобретения того, что тебе важно. Появляется способность создавать вокруг себя пространство, притягивающее нужных тебе людей по принципу «подобное притягивает подобное».

## **РАБОТА С КОУЧЕМ**

### **Олег, ведущий специалист в области IT-технологий:**

- Я пришел на коучинг, потому что мне было скучно. Думал, ну развлекусь хотя бы. А то все надоело — одно и то же кругом, пашешь-пашешь, а жизнь проходит мимо. Вот говорят, раз сам выбрал работу, она должна приносить тебе радость. Ничего подобного! Я сам выбрал свою работу, и что, такая же рутина, как и везде. Но я выбрал то, что умею делать. Ну, думаю, сейчас меня спросят, а хотел бы в цирке работать, а хотел бы стать вторым Немовым, а хотел бы... и т.д. А я посмеюсь и отвечу, что поезд давно ушел.

А меня спросили:

- Предположим, тебе осталось жить полгода. Чем бы ты занялся?

- Если бы не надо было деньги зарабатывать, какую бы работу выбрал?

Я как-то никогда не задумывался над этим. Да и трудно ответить на такие вопросы, когда в душе одна пустота. Спрашиваю сам: "А конкретнее?"

Тогда мне дали задачу: "Попробуйте проанализировать все задания и всех клиентов, что были у вас за последние два года. Сможете их проанализировать по шкале от одного до десяти по тому удовольствию и деньгам, которые вы получили?"

Когда я все это прокрутил, то понял, что никакого удовольствия: платили мало, да и клиенты были ничем не примечательные.

В двух словах обрисую, что мне посоветовал коуч. Оказывается, лично для меня, такого, какой я есть, можно выработать индивидуальную стратегию обеспечения большего удовлетворения от работы. Коуч мне все разложил по полочкам.

Теперь я сам выбираю клиентов — тех, что предлагают интересную работу. А с "неинтересными" уже не веду переговоров. Кстати, моя зарплата выросла вдвое.

И свободное время появилось. В общем, жить стало легче, жить стало веселее. А я думал, что никогда не смогу заработать больше. Ерунда! Все можно.

## **Чего боялась деловая женщина**

### **Ольга, начальник отдела маркетинга холдинга:**

- Мне всегда говорили, что надо твердо идти к намеченной цели. А если это не та цель! Мне хотелось работать в сфере маркетинга и хорошо получать. И я добилась, даже карьеру сделала, но вот только радости и счастья мне это не принесло. И что теперь? Снова начинать все сначала? Вспахивать новое поле? Опять учиться? А на что я жить буду? С прежней работы я ушла. И ведь за учебу надо платить.

Деньги-деньги... Я пошла к коучу. Я объяснила, что да, я могу пойти на курсы дизайнеров, а если провалюсь на экзаменах, то плакали мои денежки. И не буду я дизайнером интерьеров. И денег уже не будет. И что дальше? А коуч мне и говорит: "Деньги? Их всегда будет недостаточно, чтобы заниматься приятными вещами. И только от денег зависит, будете ли вы счастливы, будете ли вы заниматься тем, чем хочется. Если чувствуете в этом утверждении ловушку, пожалуйста, опровергните".

Да нет же! Не от денег. Бывало и так, что их не было, но я, как это ни странно звучит, была счастлива. То, что мне хочется купить из самого необходимого, я все равно куплю. Выходит, деньги - это только повод. Я боюсь чего-то другого...

*Что было дальше? Благодаря коучингу Ольга обрела новое отношение к деньгам, основанное на ее реальном жизненном опыте: «У меня всегда будет достаточно денег, чтобы удовлетворить мои потребности. Мой истинный талант всегда поможет мне заработать столько, сколько понадобится». С этим новым убеждением Ольга вместе со своим коучем приступила к разработке стратегии, подтверждающей, что она может уйти с работы, записаться на курсы и начать карьеру дизайнера без серьезных финансовых затруднений.*

## **Кто обидел нефтяного боярина**

**Михаил — топ-менеджер нефтяной компании**, человек не бедный. Но богатые тоже плачут. Он устал от того, что ни на кого нельзя положиться. Все сам. Он словно жонглировал своими действиями — постоянные встречи, международные поездки и долгие рабочие дни. Как наемный менеджер он понимал, что выкладывается на все сто: "Но кто это ценит? А я детей своих месяцами не вижу".

Михаил жил в постоянном стрессе. Ко всему прочему, страдал комплексом неуверенности в себе — "Может, потому и не ценят, раз что-то не так".

Он активно искал другую работу.

Коуч посоветовал топ-менеджеру определить, сколько времени он готов работать вне дома. Таким образом, Михаил получил больший контроль над своим временем, нашел пути повышения эффективности работы и возможность сохранить и другую важную для него деятельность. Он стал более уверенным в требовании большего количества ресурсов, когда это было необходимо. Он также начал доверять другим людям, позволяя им брать на себя часть ответственности.

Беседуя со своим коучем, он начал понимать, что недостаток активного признания — скорее часть его менеджерского стиля, а не отражение его, Михаила, деятельности. После применения специальных методик — Михаил сам удивился, сколько же у него способностей и возможностей для развития!

Сейчас Михаил счастлив и продуктивно работает на прежнем месте, не принося никаких ощутимых жертв. Он думает о том, «что дальше», в очень позитивном ключе. Возможно, что его карьерный рост будет связан именно с этой фирмой, но если он решит поменять место работы, то отнюдь не для того, чтобы избежать проблем.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### РЕАЛИЗАЦИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛИ ИЛИ КОУЧИНГ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

#### 1. Коучинг

**Коучинг – новая услуга XXI века - содействие раскрытию потенциала личности для достижения поставленной цели или разрешения проблемы.**

В условиях резко возросшего интереса людей к развитию личности и интереса компаний к развитию «человеческого ресурса» нет ничего сравнимого с коучингом по эффективности и перспективности.

Коучинг - совместная работа над будущим клиента, его масштабными целями - безусловно направлен на создание ярких, полноценных, достигающих успеха личностей. Коучинг сродни спортивному тренерству - нацелен на достижение еще больших результатов более эффективно и легко. Уникальность коучинга в его индивидуальном подходе – все исходит от клиента (от запроса до действия). Коуч не консультирует или учит. При профессиональном содействии коуча клиент все разрешает, создает, достигает сам.

Сессии проводятся один на один, клиент – коуч. Цели сессий формулируются клиентом. Стандарт – одна сессия в неделю. Сессия – в пределах 60 минут.

Виды коучинга:

- *бизнес-коучинг*
- *персональный* (достижение цели или разрешение проблемы клиента как личности)
- *корпоративный* (достижение цели или разрешение проблемы компании).

#### 2. Когда стоит нанять коуча

- Если для вас важно самому доходить до всего, добиваться всего самому и достичь всего, на что вы способны (здесь уместна аналогия найма тренера для выдающегося спортсмена)
- Если ваша цель масштабна и грандиозна для вас, будь то бизнес-цель или личная цель, и предварительная проработка разных аспектов ее достижения с коучем сохранит ваше время, усилия и деньги
- Если вы хотите осуществить свою цель наиболее подходящим для вас и эффективным способом и получить удовольствие от самого процесса достижения
- Если вы хотите, чтобы сам процесс достижения этой цели научил и укрепил вас, чтобы последующие цели ставились и достигались еще более эффективно и легко
- Если вы стремитесь достичь сбалансированного успеха во всех областях вашего бизнеса и вашей жизни
- Если ваше время - наиболее ценный для вас ресурс.

#### 3. Когда не стоит нанимать коуча

- Если ваша цель не настолько ярка и желанна для вас, что стоит платить стороннему специалисту
- Если вы ждете, что коуч подскажет вам «правильное» решение (в этом случае стоит нанять соответствующего консультанта)
- Если вы не готовы двигаться к своей цели
- Если вы не верите, что ваш бизнес или карьере можно еще улучшить.

#### 4. Что разрешается посредством коучинга

Мы с Вами сможем успешно работать над разрешением таких проблем, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог
- Избавление от чувства вины
- Искусство публичного выступления
- Обучение мастерству медитации
- Обучение приемам саморегуляции
- Тренинг уверенности и обаяния
- Разработка индивидуального антистрессового стиля жизни
- Разработка индивидуального планирования Вашей карьеры
- Разработка индивидуальной стратегии жизненного успеха ...

И над достижением таких целей, как:

- Создать долгосрочную стратегию развития компании
- Начать успешную политическую карьеру
- Начать новое направление бизнеса
- Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса
- Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок ...

#### 5. Что происходит в ходе коучинга (1)

Работа строится по треугольнику «Клиент - Цель - Стратегия».

- Клиенты обращаются к коучу с запросом - масштабной **целью** или проблемой. Сначала уточняется истинность, измеримость и достижимость цели для клиента. Детально прорабатывается видение цели и фиксируется текущая ситуация.
- После этого вырабатываются различные **стратегии** достижения цели. Планируются шаги, вырабатывается план-график действий. Задействуются все ресурсы и поддерживающие структуры для достижения цели.
- Одновременно идет работа над личностью **клиента**. Проясняются ценности и мотивация клиента, способы соединения потребностей и устремлений клиента и компании. Прорабатываются вопросы - что мешает достижению цели, чего не хватает (с созданием стратегий и плана решения). Очень эффективно выполнение персональных программ, позволяющих выявлять слабые и сильные стороны человека, определять направления приложения усилий, устранять внутренние барьеры на пути к достижению нужного результата.

#### 6. Что происходит в ходе коучинга (2)

Что делает коуч:

- фокусирует внимание клиента задаванием «сильных» вопросов, помогающих увидеть ситуацию и перспективу целиком
- оказывает безусловную поддержку устремлениям клиента, создает творческую атмосферу
- делится воспринятыми особенностями и «белыми пятнами» клиента, поощряет клиента на достижение еще больших высот, поиск лучших для него, наиболее простых и эффективных путей их достижения
- расширяет угол зрения, контекст и дает постоянную обратную связь.

В процессе совместной работы сам клиент многое узнает о себе и направляет это на реализацию задуманного. Поднимает собственную «планку», ставит осознанные цели, развивает собственную креативность, планомерно снижая уровень стресса.

Эта работа способствует раскрытию потенциала клиента в долгосрочное лидерство и соответственно способствует успеху компании.

## 7. Почему коучинг востребован в бизнесе

1. Любой этап коучинга объясняем и может быть структурирован на бумаге. Никаких сложных профессиональных терминов, хотя работа проводится с внутренним миром человека.
2. В крупнейших компаниях мира коучинг переживает колоссальный рост. В 2003 году коучинг по темпам роста уступил только IT-сектору.
3. Существует большая необходимость реализации скрытого потенциала руководителей, оттачивания лидерских качеств.
4. Коучинг способствует устремлению реализовать максимум своих возможностей и способностей.
5. Как индивидуальная работа коучинг наиболее подходит для профессионалов и руководителей.

### 1. Цели. У нас есть четкое понимание, куда мы движемся

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 2. Планирование. Ключевые менеджеры согласовали пошаговый процесс достижения целей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 3. Подотчетность и структура. Ключевые менеджеры ясно понимают, кто кому, когда и за что подотчетен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 4. Измерители. У нас определены измерители правильности процесса движения к целям

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 5. Коммуникации. Все менеджеры четко понимают, куда мы движемся и почему

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 6. Вовлеченность/признание. Ключевые менеджеры реально ощущают свою вовлеченность, свой вклад и признание за результаты

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 7. Отношения. У нас нужные люди, на нужном месте и с подходящими для них задачами

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

### 8. Климат. Люди высоко ценят и горды тем, что работают в компании

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Текущая ситуация
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Желаемый результат

Таблица сделана на основе материалов Высшей Школы Коучинга (Graduate School of Coaching).

**Интервью Игоря Добротворского  
в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г.  
«7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ  
ОТДЕЛА ПРОДАЖ»**

Построение в компании эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Здесь требуется выдержка и железная сила воли. Опыт тренера и консультанта Игоря Добротворского, полученный при построении десятков систем продаж в различных бизнесах, постепенно превратился в отработанную технологию. Эта технология по-настоящему эффективна. В интервью "СФ" Игорь Добротворский согласился приоткрыть несколько профессиональных секретов.

Текст: ОЛЬГА САЙМОЙЛОВА

**Почему не идут продажи?**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как Вы считаете, существуют ли типичные ошибки в ходе построения системы продаж в компании?**

**ИГОРЬ ДОБРОТВОРСКИЙ:** Как правило, на практике встречаются несколько типичных ошибок, которые совершают руководители при создании отдела продаж. Если у компании есть финансовые ресурсы, то она обращается в профильные службы, агентства для поиска профессиональных менеджеров по продажам. Но, как вы сами понимаете, квалифицированные специалисты - профессионалы уже давно работают на своих местах с налаженной клиентской базой.

Другая грубая ошибка - это найм случайных людей. В результате имеем то, что ничего не имеем. Через короткий промежуток времени нанятые люди уходят. В итоге - продаж в отделе практически нет.

**СФ:** А где же взять, в таком случае, нужных менеджеров по продажам?

**ИД:** Готовых людей зачастую взять просто негде. Имеет смысл начинать учить подходящих сотрудников самостоятельно. А для этого - нужно посылать их на профессиональные тренинги продаж. Заказывать корпоративные тренинги специально для своей компании... Короче инвестировать силы, деньги, терпение и время.

**Консалтинг системы продаж**

**СФ:** Что включает консалтинг построения отдела продаж?

**ИД:** Консалтинг при построении отдела продаж состоит из четырех блоков: системы оптимизации работы отдела продаж на внешнем рынке, системы управления сбытом, системы управления персоналом и системы управления коммуникациями.

Под системой оптимизации продаж на внешнем рынке мы понимаем позиционирование товара, сегментацию рынка с выбором целевого сегмента, выбор канала распределения, технологии стимулирования сбыта. Система управления сбытом включает в себя оптимизацию структуры службы продаж, оптимизацию документооборота, бизнес-процессов в продажах. Следующая задача - организация работы людей. Менеджеров по продажам, как звезд в хоккее, нужно отобрать, обучить, разработать систему мотивации. Четвертый блок включает систему управления коммуникациями с клиентами компании.

**СФ:** В чем состоят главные отличия вашей системы построения отдела продаж от других тренинговых продуктов, которые представлены сегодня на рынке?

**ИД:** Предположим, речь идет о спортсменах. У любого тренера возникнет вопрос: к чему готовить команду? Мы должны решить, каким «видом спорта» являются наши продажи. Первый шаг - создание так называемых карт продаж, то есть алгоритмов про-



цесса продажи. Существует несколько видов алгоритмов: как привлечь нового клиента, как развить отношения со старым клиентом, как работать с дилерами, дистрибьюторами, партнерами. Карта продаж создается максимально подробно и учитывает все логические разветвления, начиная от сбора информации о клиенте, установления контакта с ним, определения его потребностей и возможностей и заканчивая более мелкими вопросами: как позвонить, как договориться с секретарем и т.д. Стандартная схема адаптируется к каждой отрасли и компании. Для того чтобы дать людям умения, мы «вытаскиваем» из этой карты продаж тот или иной контакт с клиентом и описываем стандартные сценарии, по которым он осуществляется (как договариваться о встрече, как начинать разговор о потребностях, как проводить презентацию, как переходить к обсуждению, как торговаться). Чтобы сценарий был приближен к жизни, делается сегментация компаний, вводятся типы клиентов. После того как базовые сценарии описаны, мы должны понять, кто какие задачи выполняет. Для этого создается матрица функций и задач, которая определяет, что конкретно делает человек из огромного процесса продажи: ведет ли он его от начала до конца или выполняет только какую-то часть работы. Следующий этап – создание матрицы навыков, то есть определение того, что человек должен знать и уметь, чтобы осуществлять эту функцию. Разрабатывается система мероприятий, в которую включаются теоретические семинары, тренинги, экзамены и аттестации, позволяющие повысить уровень знаний человека.

### **Мероприятия подготовки персонала**

**СФ:** Карты продаж и матрицы готовы. Что дальше?

**ИД:** Создается календарный план подготовки, в контрольных точках проводится аттестация. Если кто-то из сотрудников «не тянет», человек увольняется, и на его место приходит стажер. Пополнение компании «новой кровью» – очень важный элемент жизнедеятельности всей системы. По разработанной нами методике руководители подразделений каждую неделю проводят тренинговые мероприятия.

**СФ:** Как часто нужно проводить эти мероприятия?

**ИД:** Мы рекомендуем проводить тренинги раз в неделю, а раз в квартал организовывать большие одно-двух-дневные тренинги, чтобы закрепить базовые навыки и показать системность подхода. Отдельно взятый тренинг по продажам так же бесполезен, как для футбольной команды тренинг по подаче угловых. Систему подготовки нельзя оторвать от системы планирования, контроля, мотивации – они взаимосвязаны.

**СФ:** Проводите ли вы предварительную диагностику компании?

**ИД:** Первый этап диагностики – предпроектное обследование, во время которого мы получаем информацию об основных «болевых точках» клиента. Наше предложение должно быть адекватно и объективно потребностям клиента, и его субъективным ощущениям. Если он думает, что его проблема в персонале, а мы видим, что реальная проблема – в управлении, отсутствии системы планирования, то мы будем решать проблему кадров, а потом плавно перейдем к другим вопросам. Доказать, что наше видение правильное, мы можем, только установив с клиентом доверительные отношения. Второй этап диагностики – анкетирование для топ-менеджмента. Результатом этого опроса является мини-анализ, во время которого клиент узнает наше мнение, а мы, в свою очередь, понимаем, сколько клиент готов инвестировать в эти изменения. Наша задача – вписаться в те ресурсы, которые соответствуют реальным возможностям клиента. Если бюджет клиента ограничен и он вынужден экономить, мы начнем с малого – с того, что можно сделать сегодня.

**СФ:** Вы показываете клиенту эффективность тренинга?

**ИД:** На презентации мы последовательно объясняем, что на каком этапе будем делать и что получим на выходе. Отличие системного проекта от абстрактного тренинга в том, что в конце должен быть результат. Мы говорим клиенту: «По нашему опыту, эти

инвестиции обычно поднимают продажи на такой-то уровень, значит, вы должны выйти на такой-то валовой доход». Мы не можем сделать шаги за клиента, поскольку политическая воля остается за ним, но мы постараемся доказать ему необходимость этих шагов и поможем топ-менеджеру принять грамотные решения. Если он нам доверяет, то будет выполнять наши установки. Консалтинг – это улица с двусторонним движением. Мы заинтересованы, чтобы в компании произошли реальные изменения, и будем тратить на это столько времени, сколько потребуется.

**СФ:** Какие именно приемы осваивают менеджеры по продажам?

**ИД:** Олег Табаков как-то заметил, что хороший актер отличается от плохого тем, что у хорошего много шаблонов и стереотипов, а у плохого их мало. Быть актером без стереотипов нельзя, потому что невозможно каждый раз пытаться заново сыграть роль. По аналогии со сценическим искусством, в продажах нельзя каждый раз думать, как вести себя с клиентом – на это нет времени. Продавец заходит в кабинет, у него всего пять минут для того, чтобы привлечь клиента. Будет ли он думать? Нет, он будет выполнять сценарий, используя наработанные приемы и шаблоны. Опытный менеджер по продажам за первую минуту определит психотип клиента и за 10 секунд выберет нужную методику, а затем разыграет эту комбинацию, как хороший карточный игрок. На занятиях мы даем задание презентовать товар. Продавец заходит и с порога начинает что-то предлагать, а клиент отвечает, что это дорого. Что произошло? Человек не поговорил о покупателе, он перепрыгнул процедуру. Любая хозяйка согласится, что, если при приготовлении борща нарушить процедуру, блюдо может получиться вкусным, но это будет не борщ. Технология продаж сложная, у нее много вариантов, условий. Мы показываем маршрут движения, объясняем, почему здесь нужно остановиться, а тут, наоборот, давить на газ. Возьмем ситуацию: продавец договорился о встрече с клиентом, но ровно час назад у клиента что-то произошло и ему не до встречи, а отменить ее он считает невежливым. Зачем продавцу тратить свое время и время покупателя? Продолжая что-то «бубнить», он будет только раздражать. Опытный менеджер должен это почувствовать и предложить перенести встречу на другое время, тогда клиент сразу поймет, что с ним работает профессионал.

**СФ:** Цель обучения - довести каждый шаг до автоматизма?

**ИД:** Согласно принципу Вильфредо Парето, человек в 80% случаев сталкивается со стандартными ситуациями: одними и теми же реакциями, возражениями и подходами. Наша первая цель – дать базовые ситуации. Вместо того чтобы, заходя к клиенту, начинать подбирать слова и волноваться, не лучше ли продавцу выучить стандартное приветствие наизусть? Поверьте, что, когда он это сделает, у него изменится осанка. Если человек стоит на крепком фундаменте, он спокойно отреагирует на 20% внештатных ситуаций, а самое главное – он их заметит. Второй этап – дать менеджеру навыки поведения в нестандартных ситуациях. Например, мы показываем, как уйти от ответа на прямой вопрос, если ты не знаешь ответа. Иногда сразу отвечать и не нужно: клиент не должен знать, что у тебя готов ответ. Овладение такими навыками – высший пилотаж, который присущ «звездам».

**СФ:** Какие роли приходится играть продавцу?

**ИД:** Работа менеджера по продажам состоит в контактировании с клиентом, для того чтобы извлечь из этого выгоду для компании и для себя. Где-то он собирает информацию, где-то вербует, где-то входит в доверие, презентует, торгуется, наконец, дает откат. Поэтому он должен быть актером, психологом, коммуникатором, оратором, слушателем, шпионом, агентом и резидентом.

**СФ:** Как вписываются язык и культура в систему освоения навыков продаж?

**ИД:** В каждом социуме есть своя культура речи, и с каждым клиентом нужно говорить на его языке, чтобы быть понятным. У нас многонациональная страна, и, если человек работает в Татарстане, ему было бы неплохо знать татарский. Я уверен, что через несколько лет в отделениях банков, работающих с розничными клиентами, появятся люди, которые будут говорить на азербайджанском языке, потому что азербайджанцев в Москве

больше миллиона человек. Если в компании принят строгий западный стиль, – не опаздывай. В компании с восточной ментальностью нужно сначала поговорить о детях, а потом уже рассказывать о своем деле.

**Игорь Добротворский** (г. Москва) с 1991 года занимается проведением тренингов, семинаров, разработкой программ и персональным консультированием. Учредитель и руководитель Института коучинга и тренинга. В числе корпоративных клиентов Торговый дом "Холод", компания "Спортпроект", "Oriflame", Институт Бизнеса и Делового Администрирования при Академии Народного Хозяйства Правительства РФ и др.

## Коучинг для первых лиц

### **Полемика? Давайте обсудим...**

"Я получил уже второй MBA, прошел все мыслимые тренинги для руководителей. Куда и как развиваться дальше? Когда создавал компанию, думал, что MBA поможет. На практике понял, что теперь уже и этого мало. Набрал команду сильных специалистов. Все они – лидеры. Но это лидеры-одиночки. Каждый из них вынашивает свои планы успеха. А мне нужна команда единомышленников. Понимаю, что только так я смогу влиять на своих подчиненных и партнеров по бизнесу. Увы! Самая тяжелая школа – это практика".

Виктор А., руководитель торговой фирмы

"Да, были проблемы, скажем так, – личностные. Почему я могу работать 24 часа в сутки, а мой заместитель занят только своими личными делами? Он считает, раз куда-то позвонил, чего-то там устроил, о чем-то договорился, – то все, может гулять. Парень талантливый, ну, и что с того? Когда мне нужно, я должен искать его по всей Москве. А вы говорите – коучинг. Так-таки и поможет?! И что теперь? Я должен коучу, который меньше меня знает в моем деле, исповедоваться что ли? То есть коуч у нас гуру, а я так себе, да?"

Алексей М., руководитель транспортной компании

### **Ну что ж, обоснуем**

Тому и другому хочется сказать: "Исповедоваться не надо. Коуч – не духовник. Но это крупный специалист, который знает, как вытащить на свет божий истинную проблему из целого потока коммерческих неувязок, эмоций, обид на коллег и партнеров по бизнесу. И знает, как Вам помочь. Это его профессия, которой его обучали на своих самых современных "MBA" сегодняшнего и завтрашнего дня.

Топ-менеджеры работают в сложной среде, ситуация меняется так динамично, что на прошлом багаже, даже если он с престижной мировой наклейкой, – трудно двигаться семимильными шагами. А именно так сегодня и надо двигаться, чтобы преуспеть в бизнесе.

Сегодня коучинг – это процесс развития для чемпионов бизнеса, т.е. для тех, кто может и готов реализовать свой потенциал на все 100%, а коуч – тот профессиональный консультант, который знает, как помочь в каждом конкретном индивидуальном случае, т.к. коуч – это аналитик-психолог-эксперт-специалист в одном лице.

Нередко глава компании не слышит, что "играет фальшиво". Себе самому свой стиль работы кажется безупречным и единственно возможным. А среди подчиненных не найдется тех, кто осмелится указать на фальшивую ноту. Знакомая ситуация, не так ли?

### **Свежий пример**

Финансовый директор крупной российской компании хотел как можно быстрее и эффективнее адаптироваться на новой должности. С помощью коуча ему важно было понять, как наиболее продуктивно задействовать знания и деловые качества, чтобы сразу – "с места в карьер, без психологической пробуксовки".

На первых порах ему предстояло: создать единую систему финансовых показателей и отчетности для линейных подразделений, сформировать высокопрофессиональную команду внутри финансового департамента, установить нормальные взаимоотношения с коллегами – руководителями других подразделений. Эти ключевые задачи требовали от

руководителя не только профессиональных знаний в области финансов, но и в таких сферах, как стратегическое видение и умение объективно оценивать деловые и профессиональные качества подчиненных, оказывать влияние, не обладая большой формальной властью.

В ходе работы с коучем Финансовый директор осознал, что ему зачастую не хватает умения просто и убедительно доносить до коллег (не специалистов в области финансов) свои идеи, например, «продавать» необходимость внедрения новой системы отчетности в организации.

Оказалось также, что отсутствие системы финансовых показателей и отчетности устраивало многих. Так было "легче жить". Таким образом, руководителю предстояло столкнуться с серьезным сопротивлением в процессе внедрения новых идей.

Учитывая эти факторы, Финансовый директор разработал стратегию «продажи» своей идеи внутри компании.

Коуч помогал руководителю исследовать ситуацию и создать четкий план решения проблемы, продумать и отрететировать подходы к осуществлению на практике. Совместно с коучем директор сформулировал набор конкретных действий и поведенческих приемов – как влиять на менеджеров организации.

Коучем была создана специальная «скор-карта» (scorecard) , или карта показателей – инструмент, позволяющий руководителю и коучу объективно оценить и измерить, насколько успешно руководитель проявляет тот или иной навык в практических ситуациях

К процессу обратной связи по развитию навыка влияния Финансовый директор и коуч привлекли Генерального директора. Он оценивал коммуникацию Финансового директора с другими менеджерами в ходе совещаний, давал ему обратную связь, используя «скор-карту» по навыку влияния в организации.

В свою очередь, это позволило Финансовому директору и коучу оценить прогресс и адаптировать программу развития навыков к нуждам организации.

В результате Финансовый директор решил все три ключевые задачи.

### ***Что за люди – коучи первых лиц?***

Действительно, кто они и откуда? Часть из них – это выходцы из психологии, другие – из сферы бизнес-обучения или управленческого консалтинга. Чтобы выбрать коуча по себе, надо знать, насколько он грамотен, известен и т.д. Успешный коуч – не просто специалист, владеющий отдельной технологией, это – зрелый профессионал, способный систематизировать свой собственный опыт и извлекать из него уроки. Это человек, умеющий слушать, способный понимать сложные проблемы организации и разговаривать с первым лицом на его языке. Важную роль при выборе коуча имеет и позитивный опыт его работы в области оценки и развития деловых качеств руководителей других компаний.

### ***Методы и приемы***

В тренинге для отработки того или иного навыка чаще всего используются бизнес-кейсы или ролевые игры по реальным ситуациям. В процессе коучинга развитие того или иного умения руководителя, как правило, происходит неразрывно с решением актуальных бизнес-задач.

Для того чтобы эффективно содействовать «развитию на материале реальной жизни», коуч старается оценить как деловые качества руководителя, так и уровень постановки бизнеса в конкретной организации.

Весьма часто коуч исследует ситуацию не только по рассказам руководителя, но и вахтовым методом, встречаясь с подчиненными разных уровней, присутствуя на различных мероприятиях. Наличие такой дополнительной перспективы позволяет коучу сформировать целостную картину ситуации и помочь руководителю в сжатые сроки добиться успехов.



Уважаемый читатель!

Возможно, Вы работаете на радио или на телевидении или имеете связи, знакомых в этих сферах. Я буду исключительно Вам признателен, если Вы поделитесь со мной своими возможностями. Я ищу людей, которых заинтересует моя авторская программа «Вопросы об успехах: Технологии успеха». Может быть, таким человеком будете именно Вы?...

Позвоните, пожалуйста:

(495) 362-07-60 Елена Петровна  
(495) 621-10-41 Ирина Ивановна  
(495) 769-69-63 Игорь Леонидович  
(495) 903-41-82 Светлана Ивановна.  
(495) 959-75-59 Светлана Николаевна

Также со мной можно связаться по электронной почте:

[dobrotv@mail.ru](mailto:dobrotv@mail.ru)  
[igor@coachtraining.ru](mailto:igor@coachtraining.ru)

Спасибо Вам за то, что Вы приобрели мою книгу.

Успехов и всего самого хорошего.

# ИНСТИТУТ КОУЧИНГА И ТРЕНИНГА

---

## БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Система корпоративных и открытых тренингов и тренинговых программ Игоря Добротворского, направленная на повышение эффективности организации. Освоение современных методов организации и ведения бизнеса. Выявление и раскрытие потенциала сотрудников всех уровней. Психологическое тестирование.

*Уникальные авторские разработки.  
Адаптация программ к структуре и специфике  
Вашей компании. Высоквалифицированные  
бизнес-тренеры.*

**Эффективные продажи. Успешная коммуникация.  
Командная работа. Искусство презентации.  
Пробуждение подлинного лидерства.  
Управление временем. VIP - коучинг.**

## КОУЧИНГ. ОБУЧЕНИЕ КОУЧИНГУ

*Персональные тренировки Игорем Добротворским  
руководителей высшего и среднего звена.  
Освоение принципов руководства в стиле коучинг.*

Обучение и тренировки сотрудников: повышение профессионализма, достижение мастерства в коммуникации, увеличение компетентности и уверенности. Создание отдела коучинга и внедрение коучинговой культуры в организации. Обучение коучингу.

## ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Система тренингов, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека, повышение его личной эффективности и социальной интеграции.

*Самые современные технологии обучения и развития.*

**Программа «Созидание»: Открытие, Прорыв,  
Лидерская программа. Мастерство.**

*Современный стиль общения, руководства и обучения.*

Тел./факс: (495) 769-69-63  
E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)  
<http://www.coachtraining.ru>

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Мы с Вами сможем успешно работать над разрешением таких проблем, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог
- Разрешение конфликтов на работе и в семье...

И над достижением таких целей, как:

- ◆ Создать долгосрочную стратегию развития компании
- ◆ Начать успешную политическую карьеру
- ◆ Начать новое направление бизнеса
- ◆ Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса
- ◆ Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок ...

Программы для персональной тренировки первых лиц:

- ★ Цикл «Принятие управленческих решений»
- ★ Цикл «Персональное управление временем»
- ★ Цикл «Делегирование и контроль за исполнением»

Каждая из программ представляет собой цикл из нескольких индивидуальных тренировочных сессий по 3 часа.

В результате Вы вырабатываете новые и более эффективные навыки и способы поведения, получаете индивидуально разработанные рекомендации, обучаетесь методам организации своего рабочего процесса...

Курс V.I.P.- тренинг «7 шагов» для предприятий и организаций, руководителей, топ-менеджеров, спортсменов высшего класса и профессионалов включает:

- От чего зависит успех, радость, счастье в нашей жизни?
- Какие убеждения ограничивают нас?
- Как избавиться от психологических зажимов, связанных с детством?
- Как выстраивать стратегию жизни?
- Как научиться видеть ситуацию глазами другого человека?
- Как достигать поставленных целей?
- Как открыть в себе источник неограниченных возможностей и пользоваться им каждый день?



## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

- Решение семейных и личных проблем.
- Обретение уверенности в себе, удачи в делах и радости жизни.
- Одиночество. Трудности при общении с противоположным полом.
- Неудачи в карьере и бизнесе. Планирование карьеры.
- Технология поиска работы.
- Снятие стрессов.
- Искусство публичного выступления.
- Формирование внешнего и внутреннего имиджа.

**По вопросам оптовой закупки книг** (от десяти пачек или 140 шт.) просим обращаться по E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru).

Вы можете приобрести наложенным платежом или по предоплате:

### **Компакт-диски:**

Брайан Трейси. "Психология продаж" в 6-ти компакт-дисках  
Брайан Трейси. "Психология достижений" в 6-ти компакт-дисках  
Брайан Трейси. "Как управлять своим временем" в 6-ти компакт-дисках  
Стоимость – 3000 руб. за набор из 6 компакт-дисков.

Все цены указаны со стоимостью доставки по России. Оплата почтовым переводом в рублях по курсу ЦБ РФ на предыдущий день оплаты.

В разделе почтового перевода «Для письменного сообщения» укажите адрес доставки, имя получателя и заказ. Отправка заказа производится в течение одной недели с момента получения перевода.

### **Запись на лекции, тренинги и консультации:**

**Тел.** (495) 362-07-60 Елена Петровна  
(495) 621-10-41 Ирина Ивановна  
(495) 769-69-63 Игорь Леонидович  
(495) 903-41-82 Светлана Ивановна.  
(495) 959-75-59 Светлана Николаевна

E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)  
[http:// www.coachtraining.ru](http://www.coachtraining.ru)

Почтовый адрес: 101000 Москва, главпочтамт, а/я 464.

## ГДЕ КУПИТЬ КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

Город	Название магазина	Телефон
Астрахань	«Библиосфера»	(8512) 22-47-21
Волгоград	«Современник»	(8442) 38-33-94
Воронеж	«Библиосфера»	(4732) 72-73-44
Екатеринбург	«Дом книги»	(343) 358-12-00
Ижевск	«Инвис»	(3412) 78-35-04
Казань	«Аист-Пресс»	(8432) 17-39-08
Красноярск	«Книжный мир»	(3912) 27-39-71
<b>МОСКВА</b>	Центр «Настоящее»	(495) 621-10-41 (495) 763-22-41
Нижний Новгород	«Дом Книги»	(8312) 46-22-92
Новосибирск	«Топ-книга»	(3832) 36-10-26
Омск	Омский книготорговый дом	(3812) 26-87-97
Пермь	«Библиосфера»	(3422) 10-19-80
Ростов-на-Дону	«Феникс»	(918) 546-08-09 Игорь Викторович e-mail: loza-iv@mail.ru
Самара	«Культурная инициатива»	(846) 34-86-61
Санкт-Петербург	«Дом книги»	(812) 315-45-01
Саратов	«Библиосфера»	(8452) 26-07-67
Тюмень	Областная научная библиотека	(3452) 25-12-94
Уфа	«Библиосфера»	(3472) 24-28-94
Челябинск	«Челябинск-книга»	(351) 63-14-51
Ярославль	«Дом книги»	(4852) 30-47-51

## ОГЛАВЛЕНИЕ

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ .....	3
КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО: .....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
ВВЕДЕНИЕ .....	6
ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ОСНОВ .....	7
Глава 1. Истоки .....	7
Глава 2. Спортивное сравнение .....	7
Глава 3. В чем разница между персональным тренером и коучем .....	8
Глава 4. Хотите купить велосипед? .....	8
ЧАСТЬ II. ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ .....	11
Глава 1. «Как вас теперь называть?» .....	11
Глава 2. Три в одном .....	12
Глава 3. На чем строится коучинг .....	13
ЧАСТЬ III. ЗАЧЕМ НУЖЕН КОУЧИНГ .....	14
Глава 1. Вопрос вопросов .....	14
Глава 2. Что привносится в жизнь .....	15
Глава 3. Энергия достижения желаемого .....	15
Глава 4. «Не позволяй душе лениться...» .....	16
Глава 5. Лидерство .....	17
РАБОТА С КОУЧЕМ .....	18
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	20
Интервью Игоря Добротворского в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г. «7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ» .....	23
Коучинг для первых лиц .....	27
Полемика? Давайте обсудим .....	27
Ну что ж, обоснуем .....	27
Свежий пример .....	27
Что за люди – коучи первых лиц? .....	28
Методы и приемы .....	28

Отпечатано с готовых оригинал-макетов  
в ГП «Люберецкая типография»  
109153, Москва, Жулебинский бульвар, 22.

Подписано в печать 16.03.2006 г.

Формат 210 × 298. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 2,25. Тираж 500 экз. Зак. 1109