

*Посмотрите, вот он
без страховки идет.*

Владимир Высоцкий

*Бег мой назван иноходью, значит —
По-другому, то есть — не как все.*

Владимир Высоцкий

СОДЕРЖАНИЕ



Выражение признательности 9

От автора 10

глава **1** **Кому нужен психологический executive-коучинг** 13

Чем очень успешные отличаются от просто успешных? В чем их «суперсила» и в каких случаях она начинает им вредить? Почему неоправданный оптимизм и умение быть благодарным делают нас сильнее?

глава **2** **Когда и зачем нужен психологический executive-коучинг** 35

Что заставляет очень успешных обратиться за помощью? Почему запрос часто маскирует истинную проблему и как понять, чего клиент хочет на самом деле? За что executive-коучу платят такие большие деньги?

глава **3** **Профессиональный кодекс executive-коуча** 63

Как сочетать несочетаемые принципы executive-коучинга на практике? Как конфронтация с клиентом и негативная обратная связь могут стать для него поддержкой? Почему консультант не должен «переделывать» клиента, даже если тот об этом просит?

глава **4** **Как проводится коучинг** 115

Как первая фраза коуча задает направление всему диалогу? Можно ли совместить творческий подход с четким структурированием работы? Почему так важно не сбиться с курса, помогая клиенту достичь цели? Как в сложной ситуации завершить работу «в пользу роста»?

глава **5** **Эмоциональные феномены коучинга** 145

Что помогает установить доверительный контакт с клиентом, а что мешает? Как поддержать нужный «градус» отношений? Как перенос и сопротивление можно использовать на благо клиента? Когда коуч может давать советы, быть директивным и даже оказывать давление?

глава **6**

Ловушки executive-коучинга

179

Как установить оптимальную дистанцию в отношениях с клиентом? Почему вредно нарушать законы позиционирования в executive-коучинге? Как сохранить себя при максимальной включенности в диалог?

глава **7**

Что помогает нам помогать другим

207

Как стать для клиента «значимым другим»? Что значит на практике «личность — главный инструмент» коучинга? Как коучу найти свою уникальность и «суперсилу»?

Приложение

Коучинг — наука, искусство или ремесло?

248

Три источника и три составные части коуч-консультирования

254

Великие психологи — коучингу. Из рабочих конспектов

264

Выражение признательности

Я благодарна всем моим клиентам за доверие и открытость. Они были и остаются моими главными учителями в профессии.

Я признательна коллегам по «ММ-Класс» за ежедневную супервизию моей работы. Именно в наших обсуждениях и взаимной обратной связи оформились принципы нашего подхода к коучингу и метод в целом.

Особая благодарность Елене Евграфовой и Яне Бовбас за продуктивный диалог на всех этапах работы над книгой. Он позволил отсечь лишнее и четче сформулировать все самое ценное, что мне хотелось донести до читателя.

От автора


Пятнадцать лет работы психологом с лидерами советского спорта и тридцать пять — с первыми лицами российского бизнеса только укрепили мою убежденность в том, что секрет очень успешных людей заключается не в борьбе с недостатками, а в способности найти свою «суперсилу» — то есть свои уникальные преимущества — и использовать ее максимально эффективно.

Зачастую «суперсила» не так очевидна, как кажется. Она может выглядеть как недостаток, не вписываться в стереотипы, существующие в общественном сознании. Бывает, одно и то же качество кому-то помогает добиться успеха, а кого-то вынуждает терять очки. Более того, одна и та же черта характера может быть ресурсом в одних ситуациях и источником проблем в других. Разобраться во всем этом и позволяет коучинг. Ведь его задача — помочь человеку осознать свои цели, определить успешные стратегии поведения, отделить истинное и ценное от наносного и временного, спокойно взглянуть на собственные ограничения, принять себя как целостную личность, наметить точки роста и направление развития.

За долгие годы практики в executive-коучинге я перепробовала множество инструментов, отобрала и отшлифовала лучшие. Постепенно сформировались принципы, которыми я руководствуюсь, пришло понимание, какие качества нужно развивать в себе, если стремишься к вершинам мастерства. Все это сложилось в единый авторский метод, секретами которого я и хочу поделиться на страницах этой книги.

Кому она адресована? Во-первых, всем, чья деятельность относится к коммуникативным или «помогающим» профессиям, и прежде всего моим коллегам — профессионалам в области

executive-коучинга. Во-вторых, тем, кто собирается обратиться к коуч-консультанту. И, наконец, эта книга для вдумчивого читателя, который думает о своем развитии, не готов останавливаться на достигнутом или просто хочет узнать больше о себе и о других.



**Кому нужен
психологический
executive-коучинг**

Я начала заниматься executive-коучингом в 1980 году, когда в России даже не слышали о такой профессии – коуч. Но были лидеры, которые нуждались в психологической поддержке. Тогда я работала с ведущими отечественными спортсменами и их тренерами – людьми, стремящимися к наивысшим результатам и способными к максимальной концентрации; занималась изучением индивидуальных особенностей спортсменов, развитием их потенциала и мобилизацией сил. По сути, это был самый настоящий executive-коучинг. Опыт, полученный в спорте высших достижений, позволил мне к концу 80-х годов сразу, практически без дополнительной подготовки, начать работать с лидерами бизнеса.

Сегодня мои клиенты – это люди, которые стоят у руля своих компаний. Их называют альфами, топами, випами, но мне нравится определение «первые лица». Что это значит?

Первые лица

Они принимают самые важные, судьбоносные решения, несут за них ответственность и, если надо, первыми принимают удар на себя. Между первой позицией в организации и любой другой – огромная дистанция. Как ни парадоксально, между владельцем корпорации и хозяином автомастерской различий меньше, чем между президентом крупной компании и его заместителем. Наемный менеджер, какую бы высокую должность он ни занимал, исполняет чужие решения, реализует стратегию, выбранную владельцем компании или советом директоров. И в этом его кардинальное отличие от собственника.

Первое лицо – «локомотив перемен», он прокладывает дорогу и тянет за собой весь состав, от него зависит, по каким рельсам будет двигаться и где в итоге окажется поезд. Наемный директор следует в колее уже готовых решений. Фундаментальный выбор не за ним. И риски, которые он на себя берет, несравнимы с теми, что ложатся на плечи предпринимателя. Первым лицам зачастую приходится действовать в ситуации полной неопределенности, без каких-либо гарантий на успех. Чем крупнее компания, чем больше людей в ней работает, тем выше цена каждого шага, слова и поступка первого лица. Говоря о цене, я имею в виду не только деньги, хотя порой счет идет на миллионы и миллиарды, – последствия принимаемых им решений могут сказаться на судьбах тысяч людей и даже отразиться на экономике страны. Они приводят в движение денежные потоки, трудовые ресурсы, технику, благодаря им строятся предприятия, дома, кто-то получает или теряет работу, что-то закупается, перевозится, продается. И если большинство из нас, как правило, боятся перемен и испытывают стресс, принимая решение, то для наших героев стрессовой оказывается ситуация застоя и рутинности.

Творцы, а не пользователи

Основной критерий, по которому обычно оценивают бизнесменов, – это размер их капитала. На этом строятся всевозможные рейтинги и «табели о рангах». Я использую иные критерии, принимая решение о том, с кем из клиентов стоит работать, а с кем нет.

Российскую бизнес-элиту можно условно разделить на две группы. В первую входят бизнесмены, которые либо приватизировали предприятия, которыми руководили, либо сумели их «отжать», получили в подарок, унаследовали. Вторая группа – это те, кто создал свой бизнес с нуля.

У представителей этих двух групп разные ценностные ориентиры. В первом случае это обладание, сохранение, использование имеющихся ресурсов. Во втором – стремление и способ-

ность создавать новую реальность. Назовем эти группы условно «пользователи» и «творцы».

«Пользователи» – это люди, которые придерживаются коллективных ценностей. Они зависят от различных групп и группировок – административных, политических, силовых, а это требует актуализации определенных психологических качеств. Они умеют быть лояльными, конформными, вписываться в систему, подлаживаться, органично включаться в деятельность сообществ, быть их надежными членами, следовать их законам.

«Творцы» – это те, кто стремится к индивидуализации, независимости, самореализации. Им присущи креативность, творчество. Именно они обеспечивают стране экономическое развитие.

Если вспомнить классификацию Эриха Фромма, делившего людей по ответу на ценностный вопрос «иметь или быть?», можно сказать, что «иметь» – это ценностный ориентир «пользователей», а «быть» – ориентир «творцов».

Чем очень успешные люди отличаются от просто успешных?

Наблюдая в процессе работы за успешными предпринимателями, проведя тысячи глубинных психологических интервью с владельцами российских компаний и людьми из их ближайшего окружения, я получила возможность понять, чем «очень успешные» отличаются от «просто успешных», выделить качества, которые помогли им стать «чемпионами бизнеса». Эти качества сами по себе еще не гарантируют успеха, но без них точно не получится добиться желаемого и сохранить достигнутое. Впрочем, иногда они становятся источником проблем: недаром говорят, что наши недостатки – продолжение наших достоинств.

Могущество желаний

Первое, что стоит отметить, – это масштаб желаний, своеобразная одержимость большой целью. Обычному человеку это не свойственно, ему и в голову не придет замахнуться на что-то

столь же грандиозное, а если придет, то станет страшно от одной только мысли. А вдруг ситуация резко изменится: не примут нужный закон, упадет курс рубля и т. д.? У людей успешных мечты подкреплены абсолютной верой в успех – это тоже редкое качество, которое помогает желаемое сделать действительным, реальным. Они мыслят масштабно, их не смущают огромные числа, суммы, размах проектов, признанные авторитеты для них не указ.

В начале 1990-х молодой человек – ему тогда было 22 года – побывал в Нидерландах, где его поразил уютный коттеджный городок с ресторанами, учебными и культурными центрами, спортивными площадками. Ничего подобного в России тогда не было. И он загорелся мечтой повторить это на родине. У него не было ни специального строительного образования, ни денег, ни компании. Но он все-таки решился, сумел создать строительно-промышленную корпорацию и первым построил такой поселок в Подмосковье.

Мощный внутренний импульс

Успешным людям не нужны внешние стимулы, системы компенсаций и поощрений. Их цели не заданы социальными стереотипами, как у большинства. У них своя, внутренняя мотивация, не нуждающаяся в подпитке извне. Человек ставит цель и достигает ее вопреки мнению окружающих, руководствуясь собственными принципами и мотивами. В этом ему помогает личностная цельность, то есть отсутствие внутреннего конфликта – «непримиримой оппозиции» – и единство мотивационных устремлений, которые не противоречат и не блокируют друг друга. А внешние преграды он умеет успешно преодолевать.

Неоправданный оптимизм

Такие люди всегда оценивают свои шансы на успех выше, чем шансы других. Они убеждены, что им все под силу. Их отличает то, что я называю «подкожным слоем оптимизма», – высокая устойчивость к неудачам, даже крупным. Они не опускают руки, неудачи их не ломают, а, наоборот, мобилизуют все жизненные

ресурсы и стимулируют азарт – победить! В психологии есть такое понятие – «неоправданный оптимизм». Конечно, оптимизм никогда не бывает оправданным: он по определению предполагает успешный исход, хотя реальные шансы почти всегда фифти-фифти. Но наши герои верят в успех вопреки всему и, как ни странно, часто добиваются своего.

Естественно, не все цели достигаются и не все задачи удается решить, случаются неудачи, значительные денежные потери. Однако их это не смущает. Если из двадцати мишеней поражены пять, они считают, что это уже успех. Об остальном забывают и идут дальше: ведь столько всего задумано!

На чем базируется их оптимизм? На убежденности, что любая цель может быть достигнута и мир в принципе управляем. Людям действия присуща своего рода «мания всемогущества», уверенность в своей способности влиять на происходящее вокруг. Как у Макаревича: «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас». Они понимают, что до вершины доберутся не все, но их это не останавливает, они упорно продолжают идти вперед.

Такие люди уверены: все можно сделать, все решить. Поэтому они не понимают, когда, например, к ним приходит исполнитель и говорит: «Мы не можем сделать то-то и то-то...» Как «не можем»?! – это же элементарно. И действительно, берут и делают.

Они умеют и любят отмечать свой успех: иногда символически, рассказав о нем кому-то из близких или устроив небольшой праздник. Но радость «очень успешных» дозирована, она не может длиться долго: четко обозначив свое достижение, они продолжают действовать и творить.

Благодарность

Признательность миру за поддержку дает успешным людям дополнительную энергию – для них это огромный психологический ресурс. Они совершенно уверены, что мир на их стороне и всегда поможет, что бы они ни затевали. Они фокусируют внимание на позитиве, в отличие от тех, кто постоянно выискивает поводы для обид, помехи и препятствия на пути к успеху.

Успешным людям не нужны
внешние стимулы, системы
компенсаций и поощрений.
Их цели не заданы
социальными стереотипами.
У них своя, внутренняя
мотивация.