



ТОТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ К КЛИЕНТУ КАК ОСНОВНОЙ КРИТЕРИЙ РАБОТЫ КОУЧА

Юлия Тертышная, коуч-консультант, бизнес-тренер, руководитель московского офиса Института Коучинга; ведущая сессий организационного развития и программ по обучению коучингу. Юлия говорит о директивном и недирективном подходе, осознанном управлении, особенностях индивидуального и командного коучинга. А также как понять и пояснить «слепые зоны» клиента, повышая его осознанность, постоянно удерживая фокус на цели клиента.

Добрый день, Юлия! Начнем нашу беседу, пожалуй, с вопроса, ответ на который вы, со своим опытом и практикой, раскроете как нельзя лучше. Итак, по каким критериям компания обычно выбирает коуча?

Прежде всего, когда компании выбирают коуч-консультанта, они проводят кастинг, смотрят онлайн, как он работает. Набор требований к коучу у компаний индивидуальный. У любого коуча есть свой почерк, который виден сразу. Важно, чтобы коуч подходил компании и по формату общения, и по своим личным качествам. К примеру, если в компании доминирует жесткий подход в управлении, общая культура достаточно директивная, то и коуча они возьмут бодрого, более директивного. И поскольку коуч-консультант работает собой, своей персоной, то его личность и есть самый важный критерий выбора для компании. И, конечно же, компания смотрит на его профессиональную составляющую. Это и количество часов, и предыдущий опыт, не обязательно отраслевой, главное, чтобы уровень клиентов, с которыми работает коуч, соответствовал уровню его будущих клиентов в компании. Естественно, если подбирают коуча для генерального директора, то возьмут того, кто уже работал с генеральными директорами и сам обладает опытом управления.

Также важна и школа коучинга, а именно — директивная она или нет. Сейчас уже рынок коучинга сложился, у школ есть определенная репутация, и уже понятно, чего можно ожидать от выпускников каждой школы.

Вот вы говорите о школах коучинга, о директивном и недирективном коучинге. Каковы, на ваш взгляд, основные сильные стороны недирективного метода управления?

Конечно, вопрос о директивности скорее про управление, а не про коучинг. Но я бы, безусловно, связывала его и с коучингом тоже. Например, когда директивные руководители понимают, что зашли в тупик, скорее всего это значит — все, что

можно использовать для решения своих бизнес-задач из директивного способа управления, они уже применили, а по-другому не умеют, им нужно наращивать недирективную составляющую. Это требует личностных изменений руководителя, вот тогда и нужна помощь коуча.

Когда компания заказывает коуча и мы начинаем знакомиться, вести первые переговоры, я подробно узнаю — зачем, для каких целей руководителю потребовался коучинг. Ведь коучинг — очень затратная штука, он требует вложений, и не только финансовых средств компании, но и внимания, и времени самих менеджеров.

Как я уже сказала, когда директивность себя исчерпала, когда формула «иди и сделай» приносит результат, не устраивающий руководителя, или вообще результата не приносит, тогда к руководителю приходит понимание, что людей нужно развивать, потому что они сталкиваются с новыми творческими задачами и ранее наработанные шаблоны не подходят для их решения. Вот тогда и нужен недирективный способ управления.

Еще: если для компании развитие — это ценность, то тогда и нужен формат недирективного менеджмента, и эта компетенция наращивается через недирективный коучинг.

Бывают ли случаи, когда недирективный коучинг не нужен, или он не работает?

Конечно, бывают! Об этом обычно не говорят, но когда культура управления по факту директивная и прямого запроса на ее изменение нет, в целом все в порядке, то почвы для внедрения недирективного коучинга нет. Важно уметь правильно оценить, насколько компания готова к изменениям и внедрению коучинга как стиля управления. И, конечно, в первую очередь мы говорим о первом лице, или о команде топ-менеджеров, которые очень четко понимают, зачем им это надо. Если есть четкий и понятный ответ на этот вопрос, то это и говорит о том, что компания готова. Это не значит, что будет гладко, что не будет

сопротивления, но мы всегда можем опираться на это «зачем».

Мне кажется, в данном контексте стоит поговорить об осознанном управлении. Что для вас осознанное управление и какую роль здесь играет коучинг?

Для меня осознанное управление — это такое управление, когда руководитель осознает свою роль менеджера и свое влияние в каждый момент времени. Приведу такой пример. Был у меня клиент, очень успешный менеджер с точки зрения результатов, но сотрудники отзывались о нем как о жестком и сложном человеке, при этом сам руководитель этого совсем не осознавал, даже был удивлен такой характеристикой. Ему необходимо было наладить связь с командой, перестроить отношения, без этого само наличие команды было под угрозой. Для начала руководителю требовалось осознать свою не особо приятную роль. Я присутствовала на одном из совещаний, когда он, выслушав доклад подчиненного, сказал: «А вот вы представляете, что было бы с вами во времена Сталина за такие результаты?». Докладчик идет красными пятнами, а клиент спокойно продолжает совещание, обращаясь к следующему сотруднику. Когда мы вышли, я его спрашиваю: «А вы про Сталина зачем пример привели?». Клиент ответил: «Ну как, чтобы ему понятнее стало, что результаты работы не очень». Вот для меня осознанное управление и заключается в том, что в каждый момент своих действий, когда кому-то взбучку устраивают, или когда прилюдно ругают, руководитель осознает свое влияние как в отношении этого человека, так и по отношению к тем, кто при этом присутствует.

В такой момент и начинается коучинг. Для начала «приземляется» обратная связь от команды, затем у руководителя появляется личная задача на изменение своего поведения, и идет процесс, направленный на это изменение. Коучинг как инструмент развития направлен на повышение осознанности и ясности в ситуации. И когда мы работаем с клиентом над любой задачей,

в его работе также осознанность повышается относительно своего влияния и последствий своих поступков.

Исходя из всего вышесказанного, какие задачи, на ваш взгляд, лучше решать коучингом?

Чаще всего через коучинг мы решаем задачи, связанные с человеческой составляющей команды и руководителя. К примеру, руководитель прошел не один тренинг по делегированию, он знает про делегирование все, но почему-то все это не работает. С тайм-менеджментом то же самое. Все ему понятно про тайм-менеджмент, но что-то есть внутри такое, что заставляет его трудиться с утра до ночи. У меня был кейс, когда моему клиенту, руководителю, его руководитель ставил следующую задачу на работу с коучем: «Я не хочу получать твои email после 22.00, чтобы после этого времени ты мне не писал и не был на работе». Хотя с точки зрения теории человек о тайм-менеджменте все знал и точно умел отделять срочное от важного, что-то внутри не позволяло ему выстраивать другие отношения со своей командой.

Через коучинг часто решаются задачи, связанные со стилем управления, с развитием эмоционального интеллекта. Такой запрос формируется, когда руководитель является сложным человеком, как для подчиненных, так и для параллельных руководителей, когда он является трудным человеком в команде, когда есть к нему вопросы с точки зрения выстраивания отношений. Это чаще всего видно или вышестоящему руководителю, или, если HR-служба в компании сильна, такой запрос может прийти и от нее.

Также частый запрос на коучинг в случае, если молодой руководитель вдруг становится большим начальником, то есть вступает в новую должность, не будучи к этому личностно готов. Тогда ему помогает коуч; возможно, он бы и сам справился, но бизнесу нужна скорость.

Юлия, вы в основном приводите примеры индивидуального коучинга, работы с топ-менеджерами. Расскажите, пожалуйста, как индивидуальный коучинг влияет на команду?

Всегда важно понимать, что каждый менеджер подбирает команду под себя, под то, какой он сейчас, под свои человеческие качества, под то, что для него важно. И когда он начинает работать с коучем, все это

начинает меняться. Приведу один из ярких примеров. Я работаю сейчас с главным юристом одного западного банка, и когда мы только начинали, он все время был в позиции защиты и говорил, что все всегда имеют претензии к юридической службе, и он не на все готов пойти, отработать далеко не все запросы бизнеса. Он защищает интересы своего банка и хочет, чтобы банк был в выигрыше не только сегодня, но и завтра, и послезавтра. Его основная забота — безопасность. А у бизнеса, конечно же, прямо сейчас могут быть немного другие задачи. Было очень много жалоб на то, что он конфликтный человек. И когда мы с ним поработали, и вообще — отошли от метафоры войны, которую он постоянно использовал, говоря о сложившейся ситуации (причем он говорил именно о внутренней войне), и наконец перешли к метафоре сотрудничества, это позволило ему выстроить совершенно другие отношения с людьми в банке. Позволило ему услышать их запросы — теперь он не сразу вступал в оборону, а выяснял, чего же им надо, чего они хотят. Следующим шагом было, когда он сам увидел, что его первый заместитель был подобран под него прежнего, до произошедших изменений. И попросил поработать с этим сотрудником, потому что он был слишком по-боевому, агрессивно настроен.

Юлия, расскажите, с какого рода сопротивлением вы сталкивались в работе с компаниями?

В первую очередь, с таким стандартным русским естественным недоверием. Как это, вот я сейчас начну о своих не самых лучших качествах, о не самых успешных вещах рассказывать постороннему человеку? Потому что в нашей культуре, мне кажется, люди не привыкли доверять первому встречному свои «неуспехи». Внешний человек приходит, начинает какие-то вопросы задавать, и часто меня спрашивают: «Юля, вот почему я должен вас слушать, я вообще не знаю, куда вы эту информацию сливаете». Вот такое недоверие, как сопротивление, и позиция менеджера — «я полностью в порядке, вот есть коуч — это, конечно, хорошо, но я в порядке». Как правило, если сопротивление не проходит за три сессии, то мы дальше и не работаем. Если через три сессии понятно, что мы вошли в такой формат работы, когда уровень доверия достаточный, клиент позволяет себе быть и не самым успешным, и не всегда

правым, и позволяет себе с точки зрения других людей посмотреть на свое поведение и увидеть то, чего он раньше не видел, вот тогда это помогает ему меняться. И еще одна из форм сопротивления — страх изменений, как естественное сопротивление, поскольку человек, как любая система, стремится к стабильности и без внешних вызовов никаких резких изменений не делает. А тут мы практически усиливаем, иногда гипертрофируем внешние вызовы, чтобы эти изменения могли случиться.

И последний вопрос: каковы ваши приоритеты в работе с клиентом? Как именно вы ведете клиента к его цели и помогаете меняться?

Нельзя сказать, что я веду клиента к цели, он идет сам, я лишь помогаю ему увидеть его «слепые зоны». Я помогаю понять, прояснить, что он делает, и какие это имеет последствия, какова логика его действий, из каких намерений он исходит. Мы обсуждаем то, что скрывается за поведением, какое намерение. И вот осознание этого — из какого намерения я действую, изменение намерений — влечет за собой и изменение действий. После этого у клиента происходит расширение поведенческого репертуара.

Какие приоритеты? У меня нет никаких приоритетов. Приоритеты есть у клиента. И, наверное, моя консультантская честность: постоянно держать фокус на цели клиента, повышать его осознанность; и поскольку коучинг — это все-таки процессное консультирование, то мой приоритет — в полном присутствии и в тотальном внимании к клиенту.