

# МАЙЛЗ ДАУНИ

директор Лондонской школы коучинга

*Уроки  
тренера  
коучей*



# ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

*технологии развития организации  
через обучение и развитие  
сотрудников в процессе работы*



ДОБРАЯ КНИГА

**MYLES DOWNEY**

DIRECTOR OF STUDIES, THE SCHOOL OF COACHING, LONDON

**EFFECTIVE COACHING**  
LESSONS FROM THE  
COACHES` COACH

**THOMSON**



TEXERE

---

*Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States*

# СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА .....	9
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	11
ВВЕДЕНИЕ .....	17
Глава 1	
<b>ОДИН РАЗГОВОР</b> .....	<b>23</b>
КОУЧИНГ .....	28
Глава 2	
<b>ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ</b> .....	<b>31</b>
ВНУТРЕННЯЯ ИГРА .....	35
ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ .....	43
Глава 3	
<b>НЕДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ</b> .....	<b>47</b>
ОПРЕДЕЛЕНИЕ .....	47
СПЕКТР НАВЫКОВ И УМЕНИЙ В КОУЧИНГЕ .....	49
МОДЕЛЬ GROW .....	52
ТЕМА .....	55
ЦЕЛЬ .....	56
РЕАЛЬНОСТЬ .....	58
ВАРИАНТЫ ВЫБОРА .....	60
ИТОГИ .....	61
МОДЕЛЬ GROW: ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
МОДЕЛЬ T .....	64
ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	67
Глава 4	
<b>ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ И ВНУТРЕННЯЯ ИГРА</b> .....	<b>69</b>
ДВА «Я» .....	76
СЛЕДУЕМ ЗА ИНТЕРЕСОМ .....	78
«ОСОЗНАНИЕ ЦЕЛИТЕЛЬНО» .....	81
ИГРОК В СОСТОЯНИИ ВТОРОГО «Я» .....	82
«ПОТОК» .....	85
ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	87

Глава 5	
<b>ВВЕДЕНИЕ В МЕТОДИКУ ЭФФЕКТИВНОГО КОУЧИНГА</b>	<b>89</b>
ПОНЯТИЕ НАМЕРЕНИЯ	90
Глава 6	
<b>ГЕНЕРИРОВАНИЕ ПОНИМАНИЯ, ПРОБУЖДЕНИЕ</b>	
<b>ОСОЗНАННОСТИ</b>	<b>95</b>
СЛУШАТЬ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ	96
ПОВТОРЕНИЕ, СУММИРОВАНИЕ И ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ	102
ГРУППИРОВАНИЕ	104
МОЛЧАНИЕ	105
ЗАДАВАНИЕ ВОПРОСОВ, СЛЕДУЮЩИХ	
ЗА ИНТЕРЕСОМ	105
ПОСЛЕСЛОВИЕ	112
Глава 7	
<b>ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ</b>	<b>115</b>
ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	116
ПОДСКАЗЫВАНИЕ ИДЕЙ	126
СОВЕТЫ	126
ИНСТРУКТИРОВАНИЕ	127
ВЫЗОВ	128
ПРОБУЖДЕНИЕ КРЕАТИВНОСТИ	130
«ПРОЗРАЧНОСТЬ» И ЧЕТЫРЕ ТЕСТА	133
ПОСЛЕСЛОВИЕ	135
Глава 8	
<b>КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ</b>	<b>137</b>
ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ	138
ВЛАСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЛАСТЬ ЧЕЛОВЕКА	144
ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧИНГА	152
Глава 9	
<b>С ЧЕГО НАЧИНАТЬ</b>	<b>165</b>
С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ЛИНЕЙНОМУ МЕНЕДЖЕРУ	166
ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ	
ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖЕРА	170
С ЧЕГО НАЧИНАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ КОУЧУ	172
ИГРОКИ-ПРАКТИКАНТЫ	182
ПРЕПЯТСТВИЯ И ЛОВУШКИ, ОЖИДАЮЩИЕ	
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОУЧА	183
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОУЧИНГЕ	186
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ	
КРИТЕРИЕВ УСПЕХА	190

Глава 10	
<b>ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ</b> .....	<b>199</b>
ВНУТРЕННИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ .....	201
БОЛЬШАЯ ТРОЙКА .....	207
СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ВМЕШАТЕЛЬСТВА В КОМАНДАХ .....	208
ДОСТИЖЕНИЕ «КОМАНДНОГО МЫШЛЕНИЯ» .....	212
МОДЕЛЬ GROW В ГРУППОВОМ КОУЧИНГЕ .....	216
МОДЕЛЬ Т В КОМАНДАХ .....	223

ГЛАВА 11	
<b>КОУЧИНГ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	<b>225</b>
ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА .....	226
ЧЕТЫРЕ КВАДРАНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	231
ПОСТАНОВКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ .....	236

Глава 12	
<b>ИСКУССТВО КОУЧИНГА</b> .....	<b>243</b>
ПОПЫТКИ ДЕЛАТЬ ВСЕ ПРАВИЛЬНО .....	246
МЕНТАЛЬНАЯ СХЕМА КОУЧА .....	249
«САДОВЫЙ ГНОМ» .....	255
ПОСЛЕСЛОВИЕ .....	259

Приложение 1	
<b>ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ, НАСТАВНИЧЕСТВО И КОУЧИНГ</b> .....	<b>261</b>

Приложение 2	
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КОУЧЕЙ</b> .....	<b>265</b>

Приложение 3	
<b>ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ БУДУЩЕМУ КОУЧУ (ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЯ)</b> .....	<b>271</b>

Приложение 4	
<b>УПРАЖНЕНИЯ НА СОВМЕСТНУЮ СУПЕРВИЗИЮ</b> .....	<b>277</b>

<i>БИБЛИОГРАФИЯ</i> .....	<i>281</i>
<i>ОБ АВТОРЕ</i> .....	<i>283</i>

## ОТ АВТОРА

Многие люди способствовали тому, что я сумел написать эту книгу. Это коучи, наставники, учителя, коллеги, которые помогали мне учиться на протяжении более двух десятков лет, а также те, с кем я вел занятия коучингом или готовил к профессии коуча. Особо хотелось бы поблагодарить Алана Файна, Грэхема Александера, сэра Джона Уитмора, Сюзи Морелл, Бена Кэннона, Кэролайн Хэррис, Чарльза Шерно, Криса Моргана, Тони Моргана и Филипа Голдмана. Со времени первого издания я научился очень многому, надеюсь, моя книга это покажет, и каждый из моих коллег по Школе коучинга внес в это значительный вклад: Джейн Мейлер, Чарльз Брук, Джудит Ферман, Шеридан Магуайр, Энн Скоулар, доктор Майк Тернер, Тревор Уолдок и Дэвид Уэбстер. Кроме того, я выражаю признательность Барри Сэрноу и Наоне Бичер-Мур за личную и профессиональную поддержку. Спасибо Клиффу Кимберу за то, что он прочитал первый вариант книги, за все его советы, предложения и поддержку. Хотелось бы также поблагодарить Дэвида Уилсона из издательства TEXERE за его чуткое отношение к моему материалу, за умение перевести его в практическое русло, которое помогло мне сделать книгу еще лучше. И наконец, я благодарю Тима Гэллуэя за то, что он написал свою «Внутреннюю Игру в теннис» — книгу, открывшую для меня новый мир.

*Майлз Дауни*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Что мы называем коучингом? Откуда возник этот термин?

Сегодня мы становимся свидетелями рождения новой профессии — коучинг в бизнесе и в повседневной жизни. Спортивный термин «коучинг»\* — т. е. тренировка, подготовка к соревнованиям — всем давно известен, однако сейчас появились новые понятия: коучинг первых лиц, коуч-менеджер, личный коучинг. Все эти названия подразумевают способы, используемые одними людьми для того, чтобы оказывать помощь в профессиональной деятельности другим людям. По иронии, бизнес-коучинг, многое заимствовавший из спортивного коучинга, сейчас ищет новые подходы, которые помогли бы изменить и традиционные методы спортивных тренировок.

Что интересно в процессе становления любой новой профессии, так это отсутствие установившихся определений, принятой практики и ограничений. И те, кто проводит коучинг, и те, с кем коучингом занимаются, возможно, сами не вполне понимают, что именно происходит. Общепринятое представление о различиях между коучингом и родственными ему дисциплинами — управлением, консультированием, руководством и обучением — весьма условно.

На этой ранней стадии становления новой профессии несколько человек просто сами называют себя бизнес-коучами. Поначалу все сводится к визитной карточке и публикации небольшой брошюры. Затем некоторые из этих коучей собираются вместе и решают, что есть коучинг и что коучингом не является. Вскоре у них появляется желание

---

\* Coach (англ.) — тренер, инструктор. — *Прим. пер.*

расширить свое влияние и взять на себя право сертифицировать, т.е. выработать критерии профессиональной пригодности, в соответствии с которыми человек либо имеет законное право именоваться коучем, либо нет.

Далее возникает щепетильный вопрос. Кто сертифицирует сами эти сертифицирующие органы? При отсутствии признанных авторитетов люди начинают вести себя необычно и проявлять любознательность. Возможно, именно в такой момент мы наиболее человечны. Однако тут же мы начинаем ощущать неуверенность и бросаемся создавать некий руководящий орган, рискуя утратить при этом изрядную долю нашей человечности. Это отчаянное стремление к созданию руководящих органов можно назвать сомнениями человека в самом процессе эволюции. Но коучинг по своей природе отличается от других профессий. Если следствием коучинга является высокая результативность — выигрыш в игре, достижение успехов в бизнесе или цели всей жизни, то выигрывает не коуч, а отдельный человек или команда, которую он тренирует. Коуч не может забить гол или защитить ворота. Он не может участвовать в гонке, пройти порог в голосовании, получить чистую прибыль или создать какой-либо продукт. Но несмотря на то что коуч не появляется на поле, ему часто платят огромные деньги за то, что он способствует успеху отдельного человека или команды.

Тот факт, что эффективность работы коуча измеряется успехами тех, с кем он или она проводят коучинг, свидетельствует о существенной особенности этой новой профессии. Ведь дело не только в том, что еще не создана общепринятая система знаний, именуемая коучингом. Нередко коуч имеет меньше опыта, чем тот, с кем он работает. Коучу нет необходимости делиться знаниями, советами или даже мудростью: что он должен делать — так это говорить и поступать так, чтобы другие учились или работали как можно лучше.

Итак, профессию коуча можно назвать «непрямой». Вызывать к жизни лучшее в человеке или команде — вот слова, точнее всего определяющие коучинг. В действительности коуч может выжать лучшее лишь из себя самого. Все, что он может сделать, — это говорить, работать, быть рядом и позволять другим откликаться, успешно или не очень. У тех, кого считают хорошими коучами, вероятность увидеть появление значимых результатов больше. Тем не менее все это не особенно поддается объяснению.

Так как же нам определить уровень компетенции, необходимый для того, чтобы помочь другому человеку стать тем, кем он может стать? Я бы предположил, что делать это раньше времени было бы ошибкой: это может осложнить, а не облегчить успешную работу коуча. Единственный, кто может судить о компетентности коуча, — это человек (или команда), с которыми он работает. Они лучше кого бы то ни было знают, какое влияние коуч оказал на обучение, результативность работы и как сумел доставить им удовольствие, которое они получают на рабочем месте или на игровом поле. Что бы там ни говорили о том, что есть коучинг, а что коучингом не является, в конечном итоге только тот, с кем коуч работает, может судить, насколько ценен был для него коучинг.

Это положение естественно согласуется с самой природой коучинга, который среди других форм помощи направлен на то, чтобы поддерживать клиента. Коуч — это человек, который должен помогать вам поверить в себя и доверять себе, а не полагаться на то, что говорят и делают другие. И если коуч просит о доверии, то единственный способ оправдать это доверие — вернуть его сторицей тому, с кем он работает. Единственное право, которое коучу нужно, это право сказать другому человеку: «Поверь в себя».

Цель коучинга — установить более тесную связь с неким *внутренним «Я»*, благодаря чему можно направлять

видение, стремиться к высокому результату и находить в себе мудрость не подвергаться при этом воздействию внутреннего «шантажиста», утверждающего свой авторитет на основе внешнего диктата и навязывающего человеку свои правила без его согласия.

Не хочу сказать, что новая профессия не нуждается в контроле. Совсем нет! Контроль требуется только там, где она вторгается на территорию других дисциплин, где требуется диплом об образовании. Коучинг — не психотерапия. Психотерапией занимаются психологи, которым требуется определенная квалификация. Коучинг — не консалтинг, он не должен вторгаться на принятую территорию этого рода деятельности. Кроме того, коучинг не является ни религиозным, ни духовным наставничеством. Подобные виды деятельности помогают людям, но все они — отдельные, вполне установившиеся виды деятельности, следующие своим правилам.

Коучинг не охватывает широкого поля деятельности, именуемого помощью людям. Если этот род деятельности попробует вторгнуться во владения психотерапии или религиозного либо духовного наставничества, то с этой минуты он автоматически должен подчиняться правилам, установленным в этих владениях.

А до тех пор почему бы не позволить тем, кто может доказать свою способность помогать своим клиентам, самим определять для себя и своих клиентов, что такое коучинг, и работать на этой основе по заключенному контракту? Это даст коучингу возможность вырасти, стать тем, чем он может стать. Не следует при этом позволять неким самозваным авторитетам подавлять зарождающуюся профессию.

Только сам коуч или группа коучей, а также, конечно, линейные менеджеры, применяющие на практике основные навыки коучинга, могут предлагать клиентам свои теоретические и практические наработки, свое определение коучин-

га и устанавливать те рамки, которые они будут соблюдать. В таком случае клиент будет решать, насколько полезной оказалась оказанная ему тем или иным коучем помощь и стоит ли ему продолжать пользоваться его услугами.

Я пишу это в предисловии, ибо Майлз Дауни в своих размышлениях о коучинге пытается сохранить целостность коучинга как дисциплины, внося ясность и доходчиво объясняя, что понимается под подходом, который он называет «эффективным коучингом». При этом он принципиально противостоит всему тому, что может расширить власть коуча за счет авторитета клиента или группы, с которыми он работает. В своем подходе он остается верным духу и этике коучинга в самом лучшем смысле. И этот подход может принести огромную пользу человеку или команде, с которыми проводят коучинг, а также коучу или линейному менеджеру, которые воспримут его стиль и убеждения. Когда коучинг эффективен, ему не нужны дополнительные подтверждения со стороны третьих лиц.

*У. Тимоти Гэллуэй*