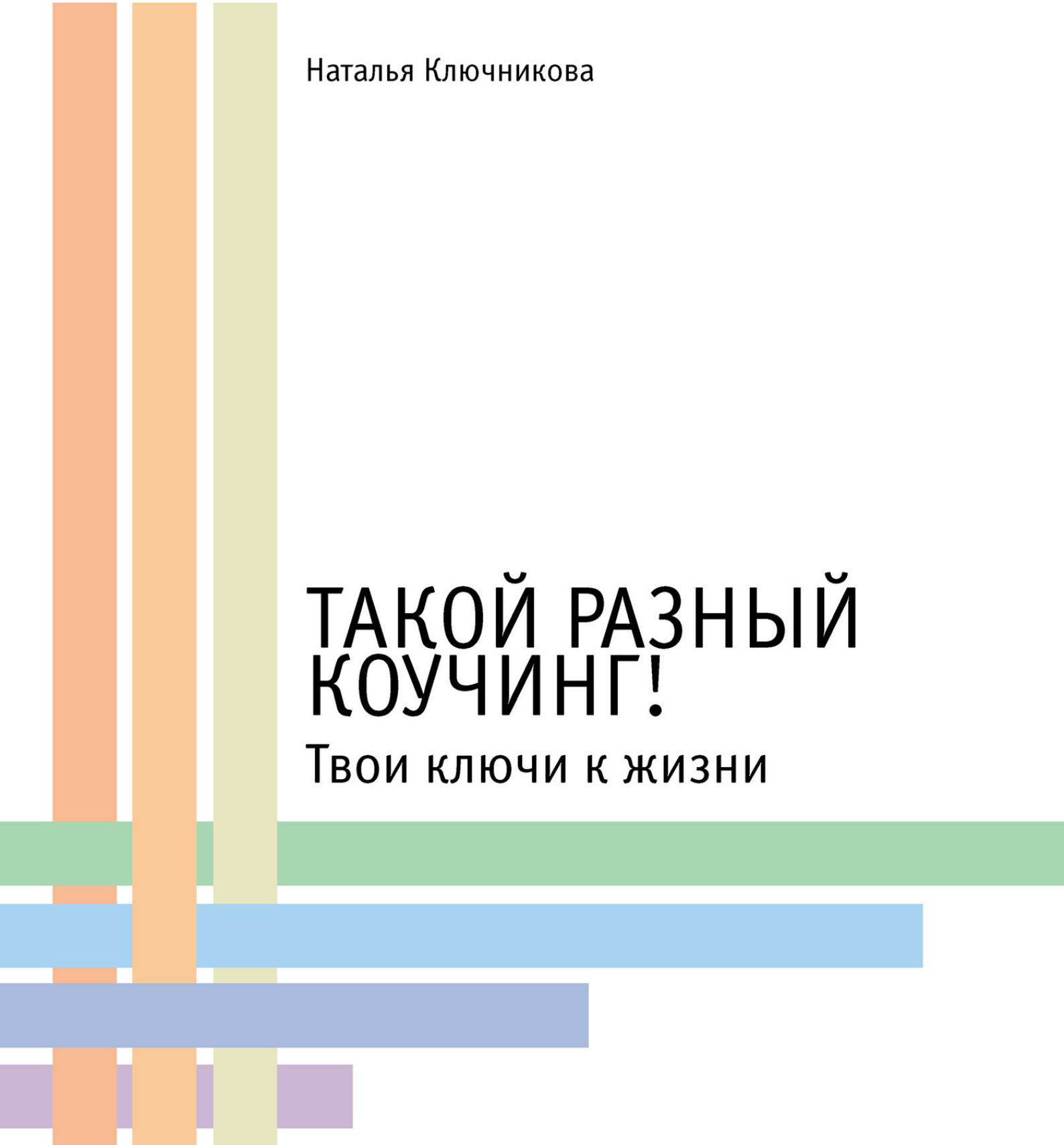




Наталья Ключникова

ТАКОЙ РАЗНЫЙ КОУЧИНГ!

Твои ключи к жизни

Наталья Ключникова

Такой разный коучинг!

УК "Строить и Жить"

2018

Ключникова Н.

Такой разный коучинг! / Н. Ключникова — УК "Строить и Жить", 2018

ISBN 978-5-6041396-1-5

Хотите разобраться, что такое для вас жизнь, работа, семья, почувствовать, как можно строить свое будущее? Коучинг дает для этого разнообразные инструменты. Если вы готовы учиться коучингу, чтобы влиться в профессиональное сообщество специалистов развивающих профессий, то здесь вы найдете ответы на вопросы – зачем и как. Загляните во внутреннюю кухню коучей и соотнесите свой опыт с опытом автора. Особенно полезна книга для руководителей, которые ищут методы, чтобы двигаться вперед самим и двигать свои подразделения и компании, ведь автор Наталья Ключникова пришла в коучинг и менторство с 20-летним опытом работы топ-менеджером в крупной промышленной корпорации.

ISBN 978-5-6041396-1-5

© Ключникова Н., 2018
© УК "Строить и Жить", 2018

Содержание

Такой разный коучинг!	7
Такой разный!	8
Глава 1	11
Глава 2	18
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Наталья Ключникова

Такой разный коучинг!

Твои ключи к жизни

Эта книга не появилась бы на свет без участия моих учителей, коллег, единомышленников, помощников, вдохновителей, друзей. Каждого из них хочу сердечно поблагодарить.

Благодарю Игоря Рыбакова за то, что он «раскачивает лодку», что позволяет посмотреть на себя со стороны и, не останавливаясь на достигнутом, учит верить в себя и смотреть вперед.

Благодарю Сергея Колесникова за постоянство, честность и структурность мысли и ее донесение.

Благодарю моих коллег Жанну Махоткину, Владимира Маркова, Анатолия Нестерова, Юлию Логвину, Ирека Аллаярова, с кем была и остаюсь «укушенной» компанией «ТехноНИКОЛЬ».

Благодарю свою семью за поддержку в любое время, особенно когда иду на абордаж.

Благодарю Игоря Альтишлера за мудрость, прямолинейность, щедрость в обмене идеями и вкусные завтраки в столовой «ТехноНИКОЛЬ».

Благодарю Яну Лейкину, душу и создателя программы «Коучинг для бизнеса и жизни», за вдохновение, мудрое научное руководство и искреннюю дружбу.

Благодарю руководство и преподавателей ИПП ВШЭ: Тахира Базарова, Гули Базарову, Марину Михайленко, Олега Самольянова, Ольгу Зуеву, Ольгу Ерошенкову, Александра Шталя за замечательный, вдохновляющий курс «Коучинг для бизнеса и жизни», за поддержку идеи по написанию этой книги и участие в ней.

Благодарю моих любимых однокурсников: Татьяну Акулич, Анну Бу, Максима Драчёва, Ирину Журихину, Ирму Клименко, Анну Кучеревскую, Луизу Мухомудинову, Ольгу Ножихину, Варвару Осипову, Яну Самойленко, Анну Скворцову, Мираиду Умарову, Анастасию Усанову, с которыми мы с таким энтузиазмом и интересом изучали основы коучинга и помогали друг другу лично и профессионально расти.

Благодарю журналистско-редакторскую группу: Нино Самсонадзе, Эльвиру Лацис, Алексея Лохова, без чьего участия эта книга не была бы написана и издана.



Наталья Ключникова – коуч, консультант, топ-менеджер, финансист, математик.

Я родилась в городе Брянске.

Детство, отрочество, юность провела в Тульской области.

Любила и люблю учиться: закончила школу с серебряной медалью; музыкальную школу по классу скрипки;

МГУ – факультет вычислительной математики и кибернетики;

МАИ – экономический факультет; НИУ ВШЭ – Институт практической психологии.

Карьеру сделала в корпорации «ТехноНИКОЛЬ», где с 1995 по 2017 год работала на руководящих должностях.

С большим интересом работаю в команде предпринимателя, филантропа, общественного деятеля Игоря Рыбакова.

Замужем, воспитываю двоих сыновей.

Мои увлечения: поэзия, театр, музыка.

Люблю путешествия, горные лыжи, прогулки на природе.



Книга создана при участии

Тахира Базарова, Гули Базаровой, Яны Лейкиной, Марины Михайленко, Олега Самольянова, Ольги Ерошенковой, Ольги Зуевой, Александра Шталя.

А также Татьяны Акулич, Анны Бу, Максима Драчёва, Ирины Журихиной, Ирмы Клименко, Анны Кучеревской, Луизы Мухутдиновой, Ольги Ножишкиной, Варвары Осиповой, Яны Самойленко, Анны Скворцовой, Мираиды Умаровой, Анастасии Усановой.

Такой разный коучинг!

Автор, человек с богатым опытом, исследует собственный жизненный поворот, путь в новое профессиональное сообщество – освоение профессии коуча, суть которой – продвижение и поддержка других на пути роста. Книгу с интересом прочтут те, для кого важна тема обращения к коучингу на новом этапе своего жизненного пути.

Михаил Кларин, доктор педагогических наук, эксперт в области коучинга высших руководителей

Однозначного отношения к коучингу в России до сих пор не сложилось. Ростки коучинга проросли на русской земле особым образом. Приходится слышать разные мнения – от недоверчиво-отрицающего до восторженно-принимающего. Поэтому так важно рассказывать людям о том, что такое коучинг на самом деле и кто такие коучи в действительности. Наталье Ключниковой удалось собрать в одной книге бесценный опыт и нарисовать коллективный портрет российского коучинга.

Книга эта скорее просветительская, и предназначена она для тех, кто хочет познакомиться с коучингом из первых рук. Здесь нет поучений и мотивационных приемов, а есть субъективное, подробное и разностороннее описание коучинга как явления, как образа жизни, как профессии.

Сергей Щепилов, вице-президент Российского союза бизнес-тренеров, консультантов и коучей

Такой разный! Слово автора

Что может быть более захватывающим, чем возможность и умение вести процесс, направленный на помощь человеку, желающему быть творцом собственной жизни. Я знаю, как он называется, – коучинг. Изначально вырастая из психотерапии, экспертного консалтинга, дружеской помощи, исповеди священнику, работы с тренером, коучинг становится отдельной профессией. Он вырабатывает собственную философскую и этическую платформы, методологию, компетенции и инструментарий, в результате создается система образования и поддержки профессионалов. И этот захватывающий процесс происходит на наших глазах.

В 2000-х годах появилось несколько серьезных центров обучения, в том числе Институт практической психологии Высшей школы экономики под руководством Тахира Базарова, сложилась целая когорта специалистов, профессиональное сообщество со своими внутренними правилами, ценностной базой и международными контактами. Хотя по статистике на 100 тысяч человек в нашей стране приходится 6,9 коуча. Мало, да?! Думаю, сейчас как раз то самое время, когда настоящее и будущее строятся нашими чувствами, мыслями и делами. И именно теперь нужен, нужен коучинг как метод работы, как способ жизни!

...возможность и умение вести процесс, направленный на помощь человеку, желающему быть творцом собственной жизни. Я знаю, как он называется, – коучинг.

Коучинг востребован и в организационной среде – как часть менеджерской практики и как отдельный процесс, решающий жизненно важные для организации задачи. Он также необходим в частной практике, индивидуальной работе, особенно сейчас, когда сталкиваются два фактора – быстрые изменения внешней среды, технологий, моделей поведения, привычных представлений, устойчивых социальных форм и запрос от человека на все более осознанную жизнь с достижением личных целей и смыслов. Право человека на жизнь теперь трактуется не только как отсутствие физической угрозы его существованию, но и как право на счастье. Такое и так, как человек сам понимает.

Почти двести пятьдесят лет тому назад в одном историческом документе – Декларации независимости появилась фраза: «Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью». Право человека на стремление к счастью было признано во всеуслышание. И с тех пор мы не перестаем об этом говорить и думать. Более того, теперь мы измеряем индекс счастья в разных странах и печалимся, что наша страна во всемирном рейтинге счастья отнюдь не лидирует. А ведь именно на поддержку стремления человека к счастью работают такие профессии, как коуч. Причем в коучинге нет стандарта счастья – это глубоко индивидуально, и поэтому работает.

Вот с такой оды коучингу я хотела бы начать эту книгу. В ней будет моя личная история – вернее, сложная ДНК-спираль моего личностного и профессионального роста. В перипетиях движения по этой спирали мне иногда казалось, что я профессионально обнуляюсь, а на другом витке я уходила в «достигаторство» и теряла личностный объем. Я думаю, что многие топ-менеджеры, руководители, люди, ответственные за других и результаты общей деятельности, проходили такие циклы. Но именно коучинговый взгляд дает мне сейчас и объемное видение происходившего и происходящего, и смелость об этом говорить, делиться с вами.

...жизнь каждого из нас по отдельности ценна и безумно важна.

Мне кажется, что моему поколению, рожденному в 70-е, досталась удивительная судьба – меняться радикально каждые десять лет, а теперь даже и быстрее. Изменения набирали ход и очень активно шли сначала в сторону нового и яркого опыта, а потом все большего понимания себя, личного изменения. Оборачиваюсь назад и понимаю, какой же большой путь мы прошли в проживании человеческого в себе. Мы говорили «мы» по детской привычке и были глубоко убеждены, что и сосед по парте, и подружка по общаге такого же мнения. Но за 90-е годы крамольная мысль о ценности индивидуальности стала мейнстримом – индивидуализм расцвел пышным цветом вместе с капитализмом и зафиксировался в слове «крутой». А кроме того, оказалось, что да, жизнь каждого из нас по отдельности ценна и безумно важна. И «Я» стало большим, мускулистым и серьезным.

Когда живешь внутри перемен, не замечаешь их значительности и значимости. Они вплетаются в нашу повседневность. А их радикальность видится только на расстоянии. Вот отходим на 20 лет назад и видим, как здоровый образ жизни становится практически религией с армией верующих, со своими заветами, проповедниками, обрядами, культовыми сооружениями – фитнес-центры, йога-клубы... Не заниматься собой для современного образованного человека стало маргинальной позицией, а не социально одобряемым поведением.

Кроме тела, есть еще душа, ум, сознание, дух. И психотерапия, консультации с психологами, специализирующимися на сотне направлений, тренинги разного типа и вида – это практика, практика жизни, работы. Мы знаем, что такое травмы, мы понимаем и светлые и темные части собственного детства, мы разобрались, как смогли, в своих отношениях с родителями, простили или забыли недочеты воспитания, мы различаем посттравматический синдром и стресс, понимаем, что надо делать в том и в другом случае. Психологические знания, пусть и в сильно адаптированном и упрощенном виде, стали общим местом, такой неотъемлемой частью здравого смысла. Мы теперь так живем. И это радует. И естественно, из негативной практики – работы с тем, что нас ограничивает, что мешает, что отравляет и тяготит, – хочется к свету. К простору, расширению, свободному действию. Помогать себе научились – теперь стоит научиться развиваться и достигать своих целей.

Ведь как только ты начал говорить «Я» на основании ощущения собственной субъектности, ты вышел в совершенно другое состояние, которое мы теперь называем словом «очкруто». То есть и превосходно, и необходимо. Для меня лично это был значимый переход от «мыкания» к «Я». И я поделюсь, как дошла до жизни такой. Не потому что моя история уникальна, как и у каждого из нас – непохожа, а потому что я чувствую, что мои падения и взлеты отзовутся во многих людях, кто проходил периоды большой ответственности, риска, непонимания себя и других, отторжения и усталости от людей, потери контакта с собой и долгой работы с тем, чтобы услышать собственный голос, расчистить источник и снова радоваться жизни, работе уже на другом уровне. Но тут дорога без конца. Чем дальше ты по ней проходишь, тем неизбежней то, что можно и нужно делать. Тем тоньше и изощренней ловушки, которые выдает собственный разум. Но ведь тем интересней, согласитесь. В общем, это еще и потрясающий поколенческий вызов: а можете ли вы отрастить себе крылья после 40 лет?

Мне кажется, что сейчас потрясающе увлекательное время, когда можно соединять в себе, в своей жизни лучшее из собственного опыта, сочетать это с опытом других людей и получать удивительные результаты. Поэтому моя история вплетена в другую, много большую и разнообразную историю моих коллег по обучению коучингу в Институте практической психологии Высшей школы экономики. Учиться коучингу так просто не приходят. Это осознанное решение зрелых людей. Еще немного случайности и совпадений – и вот формируется группа, которая обладает каким-то удивительным коллективным разумом. Таким, что организаторы программы и преподаватели начинают с ним общаться, противодействовать, поддерживать и удивляться.

Эта книга в каком-то смысле – плод этого коллективного разума, результат проживания обучения. Результат нашего общения с полем коучинга. Если вам удобнее пользоваться словом «эгрегор», берите его. В профессии мы используем слово «поле». Я надеюсь, что строки на бумаге смогут передать наши ощущения, прозрения, отношения и все то же удивление перед жизнью и ее возможностями. Все участники процесса изменились за прошедший год. С нами вместе что-то случилось. И это результат коучинга, самокоучинга, изучения методов и принципов, практики. Это результат открытости и присутствия. В коучинге есть одно из ключевых понятий – зеркало. Так вот, мне кажется, что наша группа – зеркало профессии. Загляните, и вы много поймете.

Одна из преподавателей сказала мне, что я безнадежно испорчена коучингом. Я этому рада – ведь так я смогу передать, насколько это меняет вашу жизнь, насколько это глубоко и в целом работает на выход из плоского мира в объем, дает другое видение и понимание, другое качество результатов, другое проживание собственных сил и возможностей. И тут кладу руку на сердце: я предельно искренна в увлечении коучингом, ведь четыре года я в коучинге как клиент и год в профессии, обучении и работе с клиентами. Я уверена, вы найдете здесь не только отголоски своих сомнений и надежд, но и варианты вхождения в коучинг как в процесс или как в возможную профессию. Владение методами коучинга многое меняет в работе и в целом в жизни, так что если вы пришли за развитием, а может и за новым призванием – вам сюда.

Хорошего чтения! Оставляйте заметки на полях – они для этого и сделаны!

Задавайте вопросы – мы готовы отвечать!

Ваша Наталья Ключникова

Глава 1

Управленческая прелюдия

До коучинга надо дойти

В конце 2014 года у меня было ощущение, что я тону, не дышу, не живу. Такое пикирование вниз, при том что внешне ситуация оставалась обнадеживающе стабильной. Это было дно кризиса, личного и профессионального. Все стоит на местах и даже развивается, но вы катастрофически теряете интерес и, что самое сложное для преодоления, «чувство людей». Появление коуча в моей жизни стало протянутой мне спасительной рукой. И я буквально схватилась за нее и смогла оттолкнуться от дна.

Я сразу поверила в этот инструмент – может быть, потому что некогда было выбирать другие, изучать «ассортимент». Я привыкла в течение двадцати лет принимать быстрые и, как мне казалось, точные управленческие решения, брать на себя ответственность – и, естественно, не могла передать ответственность за свое состояние кому-то или чему-то другому. Мне не нравится, когда кто-то за меня что-то решает, рассказывает, как и что мне делать. Сразу слышу голос очень большого, очень опытного внутреннего критика, он высовывает голову: «А почему так? Почему ты решила по-другому?» В коучинге я все должна сделать сама, у меня есть необходимые ресурсы, ведь коучинг – методика, которая поможет мне выйти из проблем. Когда ваш ум заточен на сложные и точные решения, а вам говорят, что есть технология перехода из кризисных ощущений в противоположное состояние, что вы делаете? Точно: хватаетесь за возможность.

...коучинг экологичен, показывает всего тебя: думай, смотри, развивайся – все ресурсы для изменения у тебя внутри.

За долгие годы работы в крупной компании у меня сложилась стойкая неприязнь к директивному консалтинговому подходу – в нем как будто не учитывается индивидуальность человека, всех стригут под одну гребенку. А коучинг экологичен, показывает всего тебя: думай, смотри, развивайся – все ресурсы для изменения у тебя внутри. В тот момент, когда я встала на путь коучинга, я еще не знала, насколько радикально, хотя и не быстро, изменится мое ощущение себя и жизни. Я просто поняла, что это не страшно, это легко, коучинг оставлял мне мое пространство, давал свободно в нем действовать. Представьте, я вдруг обнаружила, что три года не ходила гулять, вообще не замечала, что не ходила пешком: машина – офис – машина – дом. После первого разговора с коучем я вышла погулять в парк. Екатерининский парк в центре Москвы, в десяти минутах от офиса. Большие деревья, воздух, неспешные люди, пруд, по которому еще плавали лодки. Это та жизнь, которая проносилась мимо меня. И коучинг стал той дорогой, по которой я шла вперед, чтобы встретиться с самой собой. Вот так линии стали закручиваться в спираль жизни.

15 и еще пятерка

15 сентября 2010 года на улице Гиляровского был праздник. Конечно, значимость его была не государственная, даже не городская, но в рамках одного подразделения одной компании вполне весомая. В «ТехноНИКОЛЬ», откуда я как менеджер и профессионал родом, особая корпоративная культура, высокий градус сплоченности и атмосферы общего успеха. Если вам будет интересно, что это за компания, как она появилась на свет и разрослась в корпора-

цию с мировой известностью в своей отрасли, отошлю к книгам основателей компании Игоря Рыбакова «Жажда» и Сергея Колесникова «ТехноНИКОЛЬ – главная роль».

15 сентября мы отмечали мои 15 лет работы в компании. Я была уже заметно беременна вторым ребенком и смотрела на любимых технониколевцев с ощущением, что стою на пороге другого этапа жизни, когда можно будет уйти с головой в материнство. Пришло огромное число людей, чуть ли не весь офис на Гиляровского. Был концерт: коллеги читали стихи, пели песни, говорили слова, от которых нельзя было не прослезиться. Я и плакала, и смеялась. Родной дом, родные люди. Так хорошо. Коллеги из финансовой службы переделали слова песни «Лаванда», и лестный для меня припев до сих пор звучит в ушах. Такое событие, когда тебе кажется, что ты готова обнять мир и он тебя обнимает, – чистая и большая радость.

Дальше мои планы были просты: заниматься детьми, собой, домом. Бросить работу, быть мамой. Но, видимо, у судьбы были другие планы на меня. Или что-то внутри, что не дает утихомириться, признать в себе домохозяйку, только замерло, затаилось на время. Я стояла перед поворотом жизни и видела будущее в таком легком тумане. Можете списывать это на влияние гормонов, поскольку беременная женщина видит мир двумя парами глаз, а значит по-другому. Мне хотелось взять долгую паузу, прерваться, ведь с первым ребенком моя пауза длилась всего пару месяцев.

Но я сохранила в памяти эту удивительную ноту, которая звучала в общей радости, ноту предощущения будущего. Острую – потому что на самом деле оно неизвестно. Тонкую – потому что мы так погружены в текущую повседневность, что можем и не заметить его наступления. А будущее такое – оно иногда приходит с одним-единственным телефонным звонком...

...будущее такое – оно иногда приходит с одним-единственным телефонным звонком...

Ты мне нужна

Если я и напевала песенку про то, что «Ты у меня одна...», то только от удовольствия жить детско-домашней жизнью. И не предполагала, что этот мотив зазвучит по-другому. Ровно через четыре месяца, 15 января 2011 года, мне позвонил Игорь Рыбаков. Надо сказать, что компания родилась в 1992 году в студенческом общежитии МФТИ, основатели Сергей Колесников и Игорь Рыбаков набирали сотрудников из ближайшего окружения, так что все ее ядро составляли люди молодые, очень умные, очень решительные – они и сейчас на ключевых постах в компании. Я появилась в компании в 1995 году, привела меня туда Жанна Махоткина, ныне финансовый директор корпорации. На тот момент ни у нее, ни у меня не было специального экономического образования. Я была выпускницей факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ имени Ломоносова. Все остальные квалификации добирала по ходу работы. И в этом мощном ядре была такая связь между нами, что мы понимали друг друга с полувзгляда. Просто не могу здесь об этом не сказать, иначе будет трудно понять остальное. Можно сформулировать и так: росли вместе – мы и компания.

В этой главе моему взаимодействию с Игорем Рыбаковым будет посвящено много строк. Есть люди, которые определяют поворот вашей жизни, и не всегда плавный. Их нельзя отнести ни к одному знакомому и понятному типу. Мне не всегда ясно, откуда и как к Игорю приходят идеи и мысли, которые вначале он даже не очень четко формулирует. Но знаю от многих людей, которые работают с похожими лидерами-визионерами: проблема та же. Наверное, такие люди и в самом деле генерируют огромное количество вариантов будущего, а выдают нам только минимальную часть. В любом случае, как бы это ни трактовалось научно или паранаучно, поле напряжения, поле вероятностей рядом с ними усиливается. И ты бурно меняешься

– или медленно, но все равно изменяешься. Концепцию поля, как и идею потока, я поняла и приняла потом, когда стала учиться коучингу. А пока жизнь казалась очень понятной. Но...

В январе Игорь Владимирович начал звонить мне упорно, настойчиво. После первого звонка в середине месяца он звонил каждую неделю. И мы с ним встретились: «Ты мне нужна, ты мне нужна в «ТехноНИКОЛЬ», ты мне нужна в сети. Выходи!» А мне надо было решить проблемы со здоровьем сына – это мы с ним обсудили, и давление исчезло, ведь, как отец четверых детей, он прекрасно понимает, что такое здоровье малыша.

В итоге 6 мая 2011 года я вышла на работу. В декретный отпуск я уходила финансовым директором Торговой сети «ТН», но возвращаться на ту же должность не хотела, тем более что моя преемница прекрасно справлялась с задачами. Я вышла в «непонятный» менеджмент – тот, который сама и должна была создать. Мысли мои крутились возле слова «развитие». При этом я чувствовала себя немного внешним человеком. Я же все, ушла, а теперь надо было возвращаться по-другому. Вместо четких и ясных задач, к которым я привыкла, появилось целое облако, где бурлила энергия и идеи.

Бывает так: вот вас захватывает поток, но ни границ, ни финишной черты вы не видите, даже не знаете, будет ли она. Поначалу это кажется увлекательной игрой, где ты можешь реализовать все, что уже знаешь и умеешь. А оказывается, что не знаешь, не умеешь прежде всего работать с собой. И внутренние неизвестные начинают умножаться на внешние неизвестные. Это я к тому, что запрос на коучинг не рождается из благодати, радости или расслабленности, из любопытства. Только из напряжения. Но в 2011 году до истинного напряжения было далеко.

...запрос на коучинг не рождается из благодати, радости или расслабленности, из любопытства. Только из напряжения.

Генеральный, но управляющий

У Игоря была мысль: в Торговой сети должны быть две опорные точки: первая – продажи и маркетинг; вторая, «бэковая» функция – закупки и логистика. Но есть и третья необходимая функция – организационное развитие, развитие и подготовка людей. То, что пронизывает и объединяет всю компанию. На тот момент в Торговой сети было 2 тысячи человек, распределенных по всей стране и за ее пределами. Для современного бизнеса это серьезный актив. На мой взгляд, в производственном подразделении основной актив составляют все же технологические линии, а люди обеспечивают их работу. В торговой организации все наоборот – люди двигают дело.

И с ними надо уметь взаимодействовать, поддерживать их в правильном, мотивированном состоянии. А «бэковые» функции были интересны с точки зрения бизнес-процесса – как сделать так, чтобы эта система была именно производственная. Тут имелось много пространства для создания нового, включения творческого процесса, ведь прежде чем прийти к унификации чего-либо, надо с этим разобраться, понять внутренние движки, чтобы новые бизнес-процессы не вдавливались, но втягивались в компанию.

Было очень интересно. Множество задач я решаю именно через людей: разговариваю с людьми, люблю людей, доверяю им, и мы вместе делаем. Это был такой неосознанный коучинговый подход – конечно, тогда с сильными директивными нотками, но тем не менее он работал. Если бы еще пару лет мы бы побыли в таком состоянии «пересборки» на лету, может быть, получилось бы нечто ценное, более «плотное», чем в результате сложилось. Тринадцатый год был успешный, удачный с точки зрения и инвестиций, и заработка, и общего взаимодействия между производственным подразделением и торговой сетью.

И тут визионерство Игоря сыграло свою роль: он видел нечто великое, принципиально иное за горизонтом. Ощущал движение каких-то других потоков. Но весь объем энергии ради-

кального преобразования пришлось на Торговую сеть. Игорь начал реструктуризацию, сменил директора, ввел новый менеджмент. После красоты, которая происходила весь одиннадцатый, двенадцатый, тринадцатый год, потянулись четыре страшных месяца: с конца тринадцатого до начала четырнадцатого. Новые топ-менеджеры вступили в резкий конфликт с нашей корпоративной культурой, они почувствовали себя захватчиками в покоренном городе. Такое бывает, когда владелец соблазняется яркой энергией и убежденностью наемного руководителя и дает ему карт-бланш. Но нам-то была видна другая картина.

О чем, собственно, мы и сказали Игорю в какой-то момент. И попали внутрь «квантового скачка». Всем, кто еще не «скакал», рекомендую: выброс в неизвестное поле с неизвестными ориентирами очень многое откроет в вас самих. Трудно назвать то, что вы получите в результате, лучшей версией себя, но это будет какая-то принципиально иная версия, словно вам внутрь добавляют измерения и вы по-другому увидите мир вокруг. Но до подобных философских размышлений в тот момент было очень далеко. Мы попали в эпицентр взрыва. Игорь увидел, что происходит, принял решения, мы были рядом и, в полном соответствии с принципом «инициатива наказуема», стали ответственны за новый период. Мы не откатились к устойчивому состоянию предыдущего года – напротив, идея была создать другую форму существования, отдельную дистрибуционную компанию с онлайн-продажами.

И вот здесь последовало предложение, от которого я не смогла отказаться. Бывают ли у вас моменты, когда вы ощущаете, что принимаете поворотное решение? Вроде все стоит на своих местах, знакомые люди кругом, налаженные отношения, понимание себя и других, а вот из подсознания идет сигнал, такой тихий – все изменится, ты изменишься. Физики называют это точкой бифуркации – когда процесс может пойти в ту или иную сторону и нельзя предсказать в какую. И это нельзя назвать вызовом, который тебе бросают, а ты так красиво его принимаешь: поднял перчатку, сел на коня, взял копьё и поскакал. Нет. Фанфар, герольдов и флагов не было. Была другая история – «верю – не верю». Иду зряче – или иду вслепую. Но жизнь никогда не дает зависнуть в точке бифуркации – она же не останавливается, пока ты размышляешь. И часто ты даже не замечаешь, как поток изменений понес тебя. Кто на самом деле попадал в быстрый речной поток, физически помнит, что увернуться от встречных камней и коряг страшно сложно. Но у нас вроде были и байдарка, и весла. Поэтому поток понес, а разбираться со своим внутренним состоянием пришлось позже. Но ведь это дорога к коучингу, не правда ли?

...жизнь никогда не дает зависнуть в точке бифуркации – она же не останавливается, пока ты размышляешь.

Почему я согласилась стать генеральным директором Торговой сети в момент ее полного преобразования? Произошло это в начале четырнадцатого года. Да, уговаривали, у Игоря была такая присказка: «А больше некому. Вот надо сейчас это сделать – и всё». Почему, почему, почему я согласилась? Я же очень не хотела, это не мое. Этот вопрос все время всплывал в коучинговых сессиях. Если честно, то я и сейчас не знаю ответа. И даже когда назначение произошло, я долгое время вообще не осознавала своей новой позиции, не видела себя в ней. Такое отстраненное состояние: должность сама по себе – я, Наталья Ключникова, сама по себе. Даже придумала себе другое название должности: не генеральный директор, а управляющий директор.

Перегрев по-рыбаковски

Умеете ли вы работать в напряжении, перегрузке, перегреве? Я вот думаю: если нас заменить искусственным интеллектом, будет ли он попадать в такие состояния? Ведь это не перегрузка сети, когда вырубili – включили. Мы нагреваемся в разных местах, даже в тех, о суще-

ствовании которых не подозревали. И это такой путь к кризису. Преддверие, точнее – коридор. Когда ты видишь движение вперед, времени на рефлекссию нет – давление есть, такое осязаемое подталкивание, как версия знаменитого анекдота про две морковки. С моей точки зрения, анекдот варварский, но очень точно отражает суть менеджерского пути в состоянии «коридор действия».

Смутно ощущаемое недоверие к себе и своим возможностям было загнано в подполье. Да, я знала только в теории как устроен весь бизнес Торговой сети. Но день пошел за два, и пришлось во всем разбираться. Да еще и собственное внутреннее сопротивление преодолевать: ведь до того прекрасно себя чувствовала.

Я решила вопрос с материнскими обязанностями: удостоверилась, что сидеть дома не мое. Я убедила себя и до сих пор считаю, что главное не количество проведенного времени с ребенком, но качество. Я готовила выходные, чтобы мы куда-то ездили, играли, узнавала про развивающие игры. А постоянно с ребенком была няня, этого было достаточно. И на работе я тоже замечательно себя ощущала. В период с одиннадцатого по конец тринадцатого года шел поступательный профессиональный рост. Новые области я осваивала очень хорошо: изучала, что такое организационное развитие, мы с коллегами ходили на курсы по логистике, читали серьезные книги, все дружно сдавали экзамены. Мне казалось, что мы выстраиваем долгосрочную перспективу, создаем производственную систему в Торговой сети. То есть на самом деле делаем то, что знаем, в чем уверены. ...Но что такое увидел из своего будущего Игорь, что его диагноз был «все не так, ребята»?

Тут мы выходим на такой сложный вопрос, как отношения владельца и бизнеса. С точки зрения наемного руководителя, даже верхнего эшелона, все выглядит совсем по-другому. Тебе нужна цель, ты ее декомпозируешь на задачи, задачи решаются. И ни о каких знаках вселенной или дуновениях из будущего речь не идет. Мы шагаем по плоскости: видим маневр, понимаем количественные показатели, подсчитываем KPI. Но в нас нет того предпринимательского огня, который обостряет нюх, хотя временами сбивает наводки. Вот этот огонь внутри, такая жажда, и создает потом дополнительные измерения.

А может быть, разгоревшийся внутренний кризис владельца провоцирует его перенести недовольство на состояние части компании, увидеть, что она застряла и повторяет одно и то же? И он сам тоже должен вырваться из повторения пройденного. При этом он понимает, что изменения, приносимые цифровизацией, неизбежны и близки, а инерция так велика, что не проходит импульс. Хорошие психологи говорят – и я склонна им верить, – что пока не прогорит предыдущая стадия ситуации, отношений, истории, невозможно появление, рождение истинного нового. Так что же Игорь видел, так и останется риторическим вопросом, который я обращаю даже не к нему – к себе. Чего не вижу или не видела я? Вот тут коучинговый принцип «я – ок, ты – ок» разворачивается в полную силу. Но до этого понимания надо было дожить и прийти.

До часа X – моего назначения на должность – мне все нравилось, все устраивало. Главное, была такая железобетонная внутренняя уверенность, что я права. Кто из читателей бывший отличник, выходи! Узнаете себя? Да, я профессиональная отличница и групповой лидер – вот такое правильное сочетание природы, генов, воспитания и образования. Я всегда чувствовала себя правой. То есть я точно знала, как правильно. Самое любимое высказывание: «Правильно так, а вот так – неправильно». А в голове симфония: я точно знаю, я менеджер; я им сказала, они сделали в ритме «упал – отжался». Я себя устраивала на 110 %. Когда ты привык, что у тебя все получается, что задачи ты умеешь решать, вот тут привет коллегам-математикам, это прекрасное ощущение. Но прыгнуть в другое измерение оно не позволяет. И тогда ты с такого разгона влетаешь в ту другую себя, о которой не подозреваешь.

Тук-тук, это я, ваш кризис

В гамме человеческих потребностей, которые не хочется выстраивать в иерархическую пирамиду, есть та, которая меня цепляет за живое. Быть востребованным, быть нужным. И если еще к этому добавляется ощущение масштаба задач, значимости собственного участия, чувство перспективы, в тебе поднимается сила. И на ее подъеме ты слегка теряешь фокусировку, а может быть, просто начинаешь видеть больше, восприятие меняется. При всей нашей образованной и выпестованной рациональности мы просто человеческие существа, которые принимают сложные решения. И подводная часть айсберга ох как велика.

Игорь говорил мне, что я ему нужна, а во мне эхом откликалось: я нужна как поддержка, переводчик с визионерского, как второй в тандеме, и компании нужна – я же всех знаю, со всеми в отношениях, чувствую общий дух и силу. В такой ситуации выходишь за рамки рациональности, прагматизма. Потому что пробуждается другое чувство – вера. Никакие, даже самые, на первый взгляд, незначительные изменения в компании не обходятся без того, чтобы в авангарде шли люди, объединенные верой. Часто эта вера страдает близорукостью по отношению к возможным последствиям, но на то она и вера, чтобы помочь переплыть море, перейти перевал, разобрать завалы, пройти зоны турбулентности и туман неизвестности. Я верила в видение Игоря тогда, как и сейчас, верю в его гений. Наверное, многие люди из ближайшего окружение Стива Джобса тоже много могут рассказать о своих сомнениях и вере, раздражении и чувстве потери личной цели.

При всей нашей образованной и выпестованной рациональности мы просто человеческие существа, которые принимают сложные решения.

Но ощущение, что ты встал плечом к плечу с лидером в попытке преобразования привычного и хорошо знакомого, дорогого стоит. Я иногда задумывалась – может, нужно было отказаться и вернуться домой к сыновьям? Но это уже гипотеза по отношению к прошлому, а значит, не имеет смысла. И теперь я думаю, что не смогла бы сидеть дома, – слишком много энергии, которая требует выхода и приложения, слишком долго я была в ядре растущей с огромной скоростью компании, была частью этого роста. Я «укушенная» – и это остается навсегда как огромный опыт и душевная связь.

Единственное, о чем я сейчас сожалею, – упущенная возможность более плавного изменения. До сих пор я считаю, что еще год-полтора – и мы вышли бы на новый уровень и смогли бы сложить большую систему, не ломая ее. То есть экологичным путем ускоренной эволюции. Но курс – причем, скорее всего, не полностью осознанно – был взят на революцию. Любовь к быстрым и масштабным результатам сыграла злую шутку. Взрыв или обтекание камней? Лидер сказал «взрыв», и был взрыв. Его осколками многих ранило. Быстрого успеха мы не добились. Но, как говорят англичане, я сунула ноги в тапочки другого человека: каково это, когда ты видишь что-то, чего не видят другие. Все бегают-ходят-трудятся, все счастливы, у всех все хорошо. Ты один ощущаешь, что пора меняться, надо меняться. Но у тебя нет сподвижников, ты вышел из зоны согласия с партнером, и тебе никто не помогает в этом деле, а у тебя есть полномочия, есть власть и опыт побед. Вот и революция. Так было выбрано. И моей счастливой управленческой жизни пришел конец. В начале 2014 года.

Перегрузка ответственности

Чтобы человек был готов к изменениям, внутренним в том числе, ему нужно далеко пройти по пути осложнений, побыть в иллюзии, что у него все в порядке, накопить боль и

болячки, скрытое недовольство собой и обстоятельствами. Не делать поправку на «позитивное мышление», а видеть все сложности и вырастить оттуда запрос на осознанные изменения. Меня нагревали долго. Распределение ответственности в нашем тандеме с Игорем было, мягко скажем, неравномерным. То есть идеи и креатив шли от него, а я была исполнителем, который тяжесть реализации решений и их последствий брал на себя. Тогда мне казалось, что я права, что я его оберегаю, создаю ему пространство для реализации инсайтов в жизнь, принятия деятельных решений. А на самом деле это я перетаскивала одеяло ответственности на себя. И, как вы понимаете, встретиться с этой истиной позже было непросто.

Вот тут пришло время вопроса: любите ли вы то, что делаете? Верите ли вы, что ваши действия принесут пользу? Насколько вам нужен тот самый результат в конце, к которому вы так лихо мчитесь, не зная сомнений? Это не коучинговые вопросы. Это вопросы, которые руководитель в пути не задает себе, потому что это тормозит, снижает скорость принятия и воплощения решений. Но есть еще один вопрос: как долго и как далеко вы зайдете в преобразованиях, если изначально ваш образ будущего строился на интуитивных предположениях?

Сейчас я не могу не рассказать подробности; я думаю, что любой человек, который участвовал в создании чего-то большого, важного, значительного, простит мне детали. Ведь дело не в бизнесе как таковом, дело всегда в людях. Меня до сих пор пробивает сложное сочетание гордости за сделанное и сожаления за то, что не довели до конца. Мы сделали много правильных и эффективных шагов в перестройке Торговой сети. Запустили оценку вовлеченности персонала, аудит бизнес-процессов, наладили общение между подразделениями и операционными компаниями, перешли на единую систему учета. Перевели головной офис в Ярославль. Максим Шенцев, став руководителем, перевез туда семью, создал там прекрасный колл-центр на всю Россию, центр обслуживания затрат.

Но сложности ждали там, где всегда все было налажено, – в отношениях с производственным подразделением. Ну не может одна часть диполя измениться самостоятельно – всегда есть сопротивление, и большое. Все эти изменения сопровождались и увольнениями, и сменой должностей и позиций, новыми вводными и вызовами, к которым многие не были готовы. Надо признаться, я тоже не была готова. Вспоминаю свое состояние тогда: я не радовалась тому, что мы делали. Если раньше всегда себе ставила галочки – «какая я молодец, сделала такой проект», – то сейчас, когда мы делали даже больше, чем в предыдущий период, радости я лично не испытывала. Потому что все время появлялся негатив сверху. Сейчас то, что мы сделали с Максимом, дает положительный эффект, экономию затрат, единый центр обслуживания работает. То есть отсроченные результаты хороши.

Но тогда груз ответственности меня придавливал, и то, что было интересно, увлекало, стало тяжестью. В принятии радикальных решений лидировал Игорь – я брала на себя исполнение. И роль исполнителя решений давала мне возможность не пропускать весь негатив через себя. Я приняла для себя позицию: он знает, что делает. Такая безоговорочная вера в правильность выбора лидера. При этом часть вещей я бы сделала по-другому, но следовала его курсу. Особенно сейчас, когда я много общаюсь в качестве коуча и консультанта с разными руководителями, мне виден очень типичный для топ-менеджера клинч: делать то, в чем внутренне сомневаешься, но верить, что принявший эти решения человек прав.

Вокруг буря, внутри раздраз. Знакомо? Внутреннее напряжение нарастало. Невозможность взлететь с проектом, невозможность избежать разрушительных моментов, обесценивание удачных и полезных шагов. Внешне у меня все прекрасно, но внутри... Здравствуй, конфликт! Когда он приходит, поднимается буря внутри. И решение в знакомых координатах не найти...

Здравствуй, конфликт! Когда он приходит, поднимается буря внутри. И решение в знакомых координатах не найти...

Глава 2

Параллельная вселенная

Большие надежды



Тахир Базаров

Доктор психологических наук, профессор МГУ, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ, бизнес-консультант. Преподаватель курсов «Организационный контекст», «Управление персоналом для руководителей», «Стратегический HR», «Стадии и циклы развития организации», «Ролевой репертуар лидера», «Технология ассесмент-центра». Двукратный победитель конкурса «Золотая Психея»: в номинации «Личность года в психологической практике» и в номинации «Проект года в психологическом образовании» как автор учебника «Психология управления персоналом». Автор более 100 научных работ.

Пока я вместе с коллегами строила компанию «ТехноНИКОЛЬ» и мы были захвачены всеми возможностями, которые перед нами открываются, шли другие параллельные процессы – ведь наш мир менялся, и мы были частью этих изменений. В жизни параллельные линии могут пересечься – работает гравитация желания, но до момента осознания желания ты видишь только свой мир. И не знаешь, что где-то замечательные люди делают то, что потом станет для тебя ресурсом и изменит твою жизнь.

В жизни параллельные линии могут пересечься – работает гравитация желания, но до момента осознания желания ты видишь только свой мир.

Хочу представить вам Тахира Базарова, доктора психологических наук, профессора, консультанта и бизнес-тренера, председателя экспертного совета Российского психологического общества и члена президиума РПО. В середине 90-х при его непосредственном участии был организован Институт практической психологии. Это было крайне интересное время, и вот как его вспоминает Тахир Юсупович: «Середина 90-х – потрясающий период в России, когда после жестких тоталитарных условий мы обрели свободу. На Западе у каждого лидера, начиная с директора компании и заканчивая президентом страны, есть «кухонный кабинет», в котором группа поддержки из 3–4 человек выступает то в качестве зеркал, то в качестве психотерапевтов. Это некое альтер эго, или «мое второе Я», кому очень доверяют и с кем готовы обсуждать самые глубинные вопросы, которые возникают у человека. Но Россия – очень специфическая страна: в этом смысле у нас были не «кухонные кабинеты», но «кухонная политика», где на кухнях и Довлатова читали, и политику обсуждали, и концерты устраивали, и встречались с теми, кого сейчас мы видим в телевизоре. Это было достаточно обыденно – в среде советской интеллигенции всегда ценилась глубокая философская практика размышления.

И в середине 90-х мы надеялись, что, может быть, благодаря такому бэкграунду с очень мощной, размышляющей, рефлексирующей особенностью наших людей и при наличии достаточно хорошо отрефлексированного технического потенциала – я говорю о мощной инженерной мысли – стране удастся сделать шаг вперед. В этом шаге мы видели гуманизацию того технократизма, который преобладал в советское время. Нам хотелось надеяться, что, передав секреты другого стиля управления, иного способа взаимодействия с окружением, включая подчиненных, нашим потрясающим главным инженерам, директорам, тренерам, художественным и прочим руководителям, каким-то образом все вместе мы сделаем потрясающий рывок. Эта спортивная метафорика имела силу пробивать мировоззрение даже тех, кто никогда в жизни спортом не занимался».

Название корабля



Гули Базарова

Кандидат психологических наук. Директор тренингово-консалтинговой компании «Центр Кадровых Технологий – XXI век». Директор Института практической психологии НИУ ВШЭ. Автор ряда публикаций в научно-популярных журналах «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», «Российский психологический журнал». Научно-педагогический опыт – 15 лет.

«Лев Семенович Выготский был прав, отметив, что психология – вся практическая, потому что связана с реальными живыми людьми, и другой просто нет. Потому название – Институт практической психологии – было выбрано неслучайно. Начинали мы с HR-программ и в дальнейшем развивались в разных направлениях, включая коучинг», – говорит Тахир Базаров.

Линию развития событий комментирует Гули Базарова, кандидат психологических наук, бессменный директор ИПП, чьей энергии, страсти и стремлению к разнообразию охвата тем многие программы обязаны своим появлением: «В 2003 году ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов пригласил Тахира Базарова оживить деятельность Института практической психологии, изначально ориентированного на экзистенциальную психологию. Практической психологии нужны были разные направления. К тому времени у Базаровых были в МГУ программы по психологии рекламы, маркетинга, пиара и управления персоналом. Новая площадка в Вышке оказалась крайне перспективной. Были сомнения, когда писали план работы

на первый год; мы рассчитывали, что слушателей у нас будет 20 человек: 10 человек на одной программе и 10 на другой. Но слушатели, узнав о том, что наша программа будет в Высшей школе экономики и что они получают в итоге диплом Вышки, пошли активнее. И случился «урожайный» год. Энтузиазм первых лет не снижается и сейчас».

Гули также признается: «Я очень люблю МГУ, но во ВШЭ по-другому: сюда приходишь – и тебе тут легко, здесь у тебя руководитель, который не контролирует, но полностью доверяет. Каждый руководитель и сотрудники структурного подразделения – бухгалтерия, юристы, учебная часть – все тебе помогают, и это самая настоящая командная работа. Для меня это было очень ярким впечатлением, глотком свежего воздуха. Мы действительно работали в команде, где все интересуются своими программами и работают на одну цель. Многие сотрудники служб управления персоналом приходили к нам на курсы, и до сих пор делают это с удовольствием – расписание всегда в доступе на сайте. В 2008 году в ИПП запустили первую программу по коучингу. То есть в 2018 году – 10-летие программы по коучингу и 15-летие ИПП! А Вышке в прошлом году было 25».

Хорошее вино

Опыт Тахира Базарова в обучении коучингу складывался из практики 90-х: «Когда в середине 90-х мне в голову пришла идея начать обучать коучингу, я был сфокусирован только на одном аспекте: надо сделать хорошее «вино». Но чтобы получилось хорошее вино, нужен хороший виноград. И тогда я проводил с поступающими собеседования, тестирования, смотрел их портфолио – то есть идея была такова, что среди студентов не должны оказаться случайные люди.

Потом я понял, что даже если будет очень хороший виноград, вино может не получиться – нужны хорошие виноделы. И тогда я стал отбирать преподавателей. Рынок в целом я знаю, рейтингам особо не верю – они у меня свои, и они носят репутационный характер. Сначала была идея каждый год на 15 % менять преподавательский состав, а перед слушателями поставить задачу – вернуть деньги, заплаченные за учебу, в течение года. Потом мы сократили этот срок до полугода. Но после того как были случаи, когда студенты вернули деньги уже в процессе обучения, я сказал – это хороший показатель, пусть и экономический, но он подтверждает идею, что мы делаем что-то важное. Поэтому вторым моментом было предложение привлечь в качестве преподавателей лучших выпускников. И таким образом наши выпускники обретали вторую профессиональную жизнь. А иногда не только профессиональную, но вообще новую жизнь. ИПП – удивительное, уникальное место: процент преподавателей из числа наших выпускников довольно высок – это является основой того, что появляются новые программы. И это особенность нашего института, он – своеобразная учебно-творческая лаборатория.

Но профессии без сообществ не живут. Нельзя быть одиночкой и говорить, что ты профессионал, – так не бывает. Профессионалом может быть только человек, который взял свой круг, про которого кто-то сказал, что он профессионал. Это то же самое, как переход из ученика в мастера. Есть то, что мастер должен сказать ученику, и иногда это значит больше, чем диплом Высшей школы экономики: «У тебя получился шедевр, и это означает только одно – я тебе больше ничего дать не могу, действуй сам!»

...профессии без сообществ не живут. Нельзя быть одиночкой и говорить, что ты профессионал, – так не бывает. Профессионалом может быть только человек, который взял свой круг, про которого кто-то сказал, что он профессионал.

Но потом я понял – даже если есть хороший виноград и есть великолепный винодел, как убедиться, что вино получилось? Нужны те, которые его оценят. Тогда мне стала важна

работа с рынком в целом. И это не только конференции, где я стараюсь, чтобы наши студенты и выпускники участвовали в роли спикеров, организаторов или каких-то других, – мне важно, чтобы их увидели. И это должно быть место, где будет адекватный запрос на их знания и компетенции. Поэтому в ИПП последние лет пять реализуется программа с реальными клиентами – так называемые «живые проекты», в которых не эксперимент, не игра, но все происходит на полном серьезе. Я часто говорю, что не видел ни одного человека, который научился бы водить автомобиль по книге. Надо помещать людей в ситуации, которые так или иначе являются релевантными тем ситуациям, которые будут в жизни. А дальше уже нарабатывать свой опыт. И главное, успеть заложить эти основы всего за один учебный год, успеть за это время сделать как можно больше.

Первое важное качество – уверенность. Ведь самые опасные люди – не самоопределившиеся, не знающие, чего они хотят, пытающиеся слепить себя по схеме «хочу быть как он». А это не ответ на вопрос, каким хочешь быть ты. Отсюда вытекает вывод: профессионализму неуверенных в себе людей доверять невозможно. А мы занимаемся очень деликатной вещью – это тонкая настройка профессионалов, которые выходят работать с людьми. И задача института – обеспечить своевременную встречу талантливых коучей с не менее талантливыми и продуктивными заказчиками-клиентами, которые хотят получить счастье и удовлетворение от этой жизни».

Суть коучинга

Слушать Тахира Юсуповича одно удовольствие – настолько масштабная и глубокая картина рисуется. Мне была особенно интересна его философия коучинга: «Для меня первым манифестатором коучинга является Федор Иванович Тютчев с его замечательными словами: «Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется». И особенно вторая часть: «И нам сочувствие дается, как нам дается благодать». Потому что слово «сочувствие» есть ключевой манифест коуча. Не сопереживание, но именно сочувствие – то есть создание среды, опосредующей успех, опосредующей счастье, опосредующей достижение каких-то целей, которые человек ставит перед собой».

В самом начале курса авторам нужно было разобраться в разных оттенках и видах профессии: преподаватель, консультант, тьютор, ментор, коуч... Кто такой коуч – по сути это человек, создающий условия рождения творчества в другом человеке. Но как получить неуловимые вещи типа вдохновения, инсайтов, которые необходимы в жизни творческого человека? Как этого добиться? И тогда появляется идея, что может быть некто, кто не является композитором, дирижером, музыкантом, но вокруг него рождаются композиторы, дирижеры, музыканты. Рядом с таким человеком все получается, потому что он создает особую, созидательную атмосферу, в которой происходят невидимые простому взгляду вещи, когда включается та часть сознания, которая творит.

И вот он, важный момент для коуча, подчеркивает профессор, – почувствовать разницу между человеком вдохновленным и человеком безразличным. Ведь не коучи делают людей счастливыми, но таковыми их делает собственное ощущение успешности, полноты жизни, внезапное ощущение того, что мир, который человек видел до этого фрагментарно, в виде маленького листочка, расширился до видения самого дерева, а за ним – леса, а за лесом – всей окрестности. И от расширения видения и сознания человек начинает воспринимать и мир, и самого себя по-другому – у него откуда-то вдруг берется позитивная энергия, возникают новые возможности, он становится как будто влюбленным. И это состояние влюбленности распространяется на других людей. С таким человеком все время хочется быть рядом, потому что счастливые люди притягивают не деньгами, не погонами, не заслугами – они притягивают особой

внутренней силой. Это и есть ключ не только к современному успешному управлению и лидерству, но к личной успешной жизни.

...не коучи делают людей счастливыми, но таковыми их делает собственное ощущение успешности, полноты жизни...

Коуч – это очень интеллигентный человек, он держит паузу, размышляет, рассуждает, он не категоричен, у него много вероятностей, но при этом он довольно точен в своих вопросно-ответных методиках. Коуч движется не от аристотелевской линии, но, скорее, от Платона с Сократом, которые в свое время говорили, что познание сродни припоминанию, что познает мир личность, а в слова мы это облачаем, уже когда получаем возможность воспользоваться некими понятиями.

Эта вопросно-ответная тактика позволяет делать активным субъектом своей собственной жизни самого человека, что часто приводит к успеху. Но, к сожалению, многие люди просто не знают, какой это кайф – отвечать за собственную жизнь.

...многие люди просто не знают, какой это кайф – отвечать за собственную жизнь.

Принципы обучения

Если хочешь понять, насколько сильно изменится твое сознание в сторону профессионализма, стоит задавать правильные вопросы людям, которые закладывают принципы в основу обучения. Первый принцип Тахира Базарова: сапожник не может быть без сапог. Если преподаватель рассказывает о диалоге, он должен это делать именно в диалоге, а не рассказывать о том, какой бывает диалог. Второй принцип: то, где мы учим, и есть то, чему мы учим. То есть само пространство обучения должно способствовать и символизировать процесс обучения. В помещениях института все достаточно просто, но всегда можно это простое превратить в богатство, например расставить особым образом столы – так, чтобы свет падал удобно для студентов. Это человекоцентрированность, или децентрация – свойство личности, выражающееся в способности преодолеть природный эгоцентризм. Третий принцип: с кем мы учим – есть то, чему мы учим. То есть сами слушатели очень быстро превращаются в партнеров, коллег, членов творческого коллектива института.

После кризиса 2008 года в ходе исследования основатели института задались вопросом: «За счет чего люди справляются с ситуацией неопределенности, постоянных изменений, дефицита ресурсов?» Сейчас у нас, в отличие от предыдущих времен, нет возможности вести черновики, отмечает профессор. Мы все делаем набело. Марина Влади когда-то сказала Владимиру Высоцкому: «У меня такое ощущение, что у вас, русских, две жизни». Ведь это же был кайф – сидеть до утра на кухнях, вести какие-то разговоры. Иностранцы от этого балдели, специально летели в Союз, чтобы вот так посидеть до утра, потому что на Западе такого никто не мог себе позволить. Там у людей была одна жизнь, им нужно было все время быть заряженными, а мы могли расслабляться – это был как будто черновой вариант жизни, до белого еще надо дожить – а пока пусть отлежится немного. Но сегодня ситуация уже другая, сейчас нельзя сказать по телефону: перезвоните через полчаса, я подготовлюсь и отвечу на ваш вопрос – этой «роскоши» уже нет.

И тогда у Тахира Базарова родилась «формула трех В».

Первое В – воображение – мощная внутренняя среда человека, которая позволяет выходить ему за пределы наличной ситуации. Поэтому нет ничего удивительного в том, что люди создавали потрясающие произведения, находясь, например, в тюрьме. Человека можно ограничить физически, но «ограничить человечески» – невозможно.

Второе В – внимание. Сегодня ничего не происходит через сильные сигналы, сегодня они проходят как фон – телевидение, пропаганда. Но сейчас очень многие решения приходят через слабые сигналы, и их полным-полно вокруг. И только работа с вниманием, с объемом внимания, с распределением внимания помогает справляться с новыми проблемами.

Третье В – воля – это переход от мысли к действию, преодоление инерции от «а, ну я про это знаю» до «а ты сделай это!». Мало того, что ты слышал, что такое коуч-сессия, что видел фильмы о ней, – ты ее сам проведи! Прав был Александр Сергеевич Пушкин, написав: «О сколько нам открытий чудных готовят просвещения дух и опыт, сын ошибок трудных...» Он говорит: у опыта есть родители – ошибка и труд. И если ты будешь что-то делать, ошибки превратятся в твой капитал, в твой опыт. Опыт – это готовность действовать, это бесстрашие, но с осознанным риском, это мотивационная часть – я готов быть полезным, готов помочь, и я уверен, что помогу. То есть готовность плюс уверенность. А уверенность связана с профессионализмом: я точно знаю, что надо делать, даже если это новая для меня задача, но сегодня других задач уже не будет – теперь все задачи будут новыми.

Российский коучинг

В диалоге Тахира и Гули Базаровых часто звучали мысли об особенностях, российской специфике коучинга. Заметно, что сам рынок коучинга еще не сформирован до конца, у потенциальных клиентов часто отсутствует представление о сути и критериях процесса, да и широкого профессионального предложения не всегда хватает. Гули отмечает, что сегодня коучинг все еще воспринимается по-разному. Если, скажем, человек столкнулся с некачественной работой, то вокруг него все поле будет заражено тем, что это очередное шарлатанство. Но если попался очень грамотный коуч и отработал сессию блестяще, то он будет восприниматься как чудо, без которого больше невозможно жить. «Потому что это классная история, когда у тебя есть сопровождающий, который тебя поддерживает, который тебе помогает», – подчеркивает Гули: «В европейском же коучинге все очень-очень технологично, очень строго. Там через 50 запланированных минут тебе могут сказать: «Извините, ваше время вышло». Я знаю, что очень многих наших коучей это просто коробит. У нас коуч говорит себе: «Я не успеваю, мне надо чуть дольше слушать – человеку необходимо выговориться, я не хочу его сейчас останавливать». Это некая наша гибкость менталитета, когда все-таки надо учитывать, что кому-то годится такой жесткий подход, а кому-то – нет. Мы можем себе позволить это, понимая и то, и другое».

У Тахира Базарова глубокий взгляд на местную специфику, основанный на исследованиях: нам никуда не деться от авторитаризма. Мы лидерская страна, убежден профессор, и сама наша ментальность лидерская. Хотим того или нет, но мы бессознательно отдаем предпочтение лидерам – они нам интереснее, нам нужны яркие, сильные, воодушевленные, целеустремленные люди вокруг, и только к таким мы тянемся.

Но возникает вторая часть сюжета: эти лидеры часто бывают авторитарными. А что такое авторитарная личность? Она, во-первых, эгоцентрична и, во-вторых, монологична, то есть не терпит диалогов, считает, что остальные должны сидеть и ждать в приемных. Но сегодня время творческих условий, время неопределенности, когда только совместная творческая деятельность способна решать сложные задачи. При этом проведенный эксперимент с авторитарными личностями в условиях неопределенности и необходимости показал, что к спонтанной импровизации они действительно не склонны, но к спланированной импровизации – очень даже! То есть лидеры максимально готовы быть эффективными с точки зрения знаний, которых у них много.

Одним из ключевых моментов, который прорабатывается современными компаниями, проектными группами и другими формами коллективных объединений, является этот стран-

ный, непонятный и малоизученный феномен – самоорганизация. Им занимаются в нашей стране и на Западе, сейчас это горячая тема. Например, возможна ли самоорганизация без лидера, а если лидер необходим для самоорганизации, чем он отличается от другого лидера?.. Мы сейчас дискутируем на тему авторитарности, как она смотрится на фоне самоорганизации и вообще эффективности, и в чем особая польза коучинга в этом ментальном конфликте.

Учебный процесс в Институте практической психологии НИУ ВШЭ построен так, что ни одна программа не может быть предложена студентам, пока не будет обсуждена на ученом совете, не будет раскритикована и видоизменена. И само собой разумеется, у нас есть и лицензирование, и аккредитация. Поэтому в образовательный процесс вовлекают людей, активно занимающихся коучингом. Обучение коучингу, следуя метафоре Тахира Юсуповича, – пока еще молодое вино, которое булькает, но каждый на разных стадиях его созревания находит что-то свое – и этот процесс будет продолжаться еще какое-то время. А в целом было бы хорошо научить людей пониманию коучинга как стиля жизни – не как профессии, но именно как стиля жизни.

Коучинг для бизнеса и жизни



Яна Лейкина

Руководитель программы «Коучинг для бизнеса и жизни» ИПП НИУ ВШЭ. Сертифицированный коуч РСС ICF, кандидат филологических наук. Специализация: Executive и бизнес-коучинг, коучинг развития, изменений, личной эффективности. Ментор. Эксперт в области корпоративного управления и HR-консалтинга. Профессиональный психолог, супервизор в Ассоциации профессиональных психологов и психотерапевтов.

История запуска программы «Коучинг для бизнеса и жизни» начиналась со встречи Гули Базаровой с Яной Лейкиной, известным коучем и преподавателем. Яна была хорошо знакома с идеями Тахира Базарова, много училась по программам ИПП и к тому же прошла программу «Коучинг первых лиц», которую Тахир Базаров сделал вместе с Александром Савкиным, директором и соучредителем Института коучинга. Идея правильного обучения коучей родилась уже тогда, ведь менторнинг коучей – один из важных инструментов создания реально работающего профессионального сообщества. Важной отличительной чертой программы, по мнению Гули Базаровой, стало преобладание практики над теорией: «Обучение коучингу в ИПП ВШЭ происходило с 2008 года. Но хотелось вывести эту программу на какой-то особый уровень. Я впускаю в программу Яну, а следом за ней появляются НКО с их большим количеством настоящих клиентов с реальными запросами, на которых коучи учатся, оказывая им благотворительную поддержку в виде бесплатных коуч-сессий: мы организовали все так, что каждому доставался клиент, а некоторым и два. Получилось такое взаимовыгодное сотрудничество. И наши ребята сразу стали чувствовать силу и уверенность. И параллельно, после проблем предыдущих годов, когда поняла, что во время обучения обязательно должна быть практика, в себя начала верить я». Яна Лейкина как автор программы строила ее в соответствии с гуманистическими принципами недирективного коучинга, который восходит к Милтону Эриксону, выдающемуся психотерапевту XX века. Звучат они следующим образом:

- 1. Со всеми всё в порядке («я – ок, ты – ок»).**
- 2. У каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы для достижения цели.**
- 3. Человек всегда делает наилучший выбор из возможных в данный момент.**
- 4. В основе каждого поступка лежат позитивные намерения.**
- 5. Изменения неизбежны.**

Организаторы закладывали в программу современную модель обучения как «передачи» личностно окрашенных знаний через практику и общение: происходит периодическое погружение слушателей в разнообразные роли – клиента, преподавателя, эксперта, супервизора. Задача, которая ставилась при разработке программы: дать возможность не только максимально глубоко овладеть профессией, но и раскрыть потенциал каждого слушателя, расширить горизонт его мировоззрения и возможностей, повысить общий уровень культуры и образованности.

Многие из нас пришли в программу после мастер-классов Яны Лейкиной – что называется, на человека. Не верить Яне, когда она рассказывает о нюансах и философии коучинга, невозможно. Ты слушаешь, и перед тобой раскрывается какое-то еще неведомое пространство, поле твоей будущей реализации. Мой выбор был простым – иду учиться. И, прочитав следующую главу, вы поймете почему. Но практически никто из участников программы, включая меня лично, не подозревал, какие качественные изменения с ним произойдут, насколько профессиональный рост в этой области связан с личностным, как естественно в процессе происходят перемены или расширение сферы деятельности.

Уникальность программы «Коучинг для бизнеса и жизни», о которой не в полной мере подозревают даже преподаватели и организаторы, состоит в том, что она построена на фун-

даменте свободы, творчества и многообразия. А значит, свободного взаимодействия слушателей и преподавателей, в котором бывает всякое: от эйфории до сопротивления, от тяжелого осмысления до мгновенных озарений, от принятия до отторжения материала.

Я буквально в нескольких чертах опишу тот процесс, конструкцию которого заложила в курс Яна Лейкина как архитектор программы. Благодаря разнообразному составу преподавателей, каждый из которых имеет богатый и неповторимый личный опыт образования, практики, авторские методики и инструменты преподавания и донесения знаний, у слушателей происходит формирование умения сравнивать и анализировать полученную информацию. Идут практические занятия в «тройках» и «двойках»: каждый сам вычленяет существенное и несущественное. Всемерно поощряется развитие способности к рассуждениям, выдвижению гипотез и концептуальным обобщениям. Мы стали намного умнее и способны рефлексировать и обобщать – коуч все-таки должен иметь широкую эрудицию, актуализированные профессиональные знания и быстрый интеллект. За счет проведения демо-сессий и мастерских, устраиваемых преподавателями, получается смешение ролей. И становятся «шкуркой» осязаемыми, а значит и понятны экологичность и глубина коучинга как метода. Между усвоением теории или смыслов и применением на практике нет почти никакого зазора – мы уже можем делать то, чему нас научили. Одним словом, программа построена таким образом, что в процессе обучения студенты решают множество личных задач и через этот опыт учатся, как это делать с клиентами, в полном соответствии с идеей о том, что «нельзя быть хорошим коучем, не побывав клиентом». Как коучи мы работаем личностью, поэтому серьезные трансформационные изменения во время обучения обеспечены. И вот это положение программы я полностью и безоговорочно подтверждаю. Проверено на себе и на всех участниках нашей замечательной группы. Впрочем, они сами расскажут об этом в последующих главах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.