

# Цель, природа и практика коучинга и наставничества

## ГЛАВА 1.

---

### Мы в тренде?

**К**огда мы работали над предыдущим изданием, мы говорили, что понадобится целый грузовик, чтобы вместить все книги, статьи, новостные материалы и онлайн-ссылки по коучингу и наставничеству. С тех пор объем публикаций на данную тему только увеличился, хотя с ростом популярности электронных публикаций количество печатных книг уже не так пугает.

За последние десять лет наша профессиональная жизнь пережила значительные изменения. Колоссальное развитие мобильных и социальных сетей повлияло на многие сферы и далеко не всегда к лучшему. Темпы глобализации – особенно в связи со стремительным развитием стран БРИК – увеличились.

На фоне этого экономическая нестабильность Европейского региона и Дальнего Востока вынудила многие организации, что называется, задраить люки и тщательно обдумать будущие инвестиции. В итоге они стали уделять гораздо больше внимания рентабельности инвестиций и оценке результатов всех тренингов и развивающих мероприятий, включая коучинг и наставничество, чтобы убедиться, что люди, которые занимаются этим, выполняют свою работу по-настоящему эффективно.

В мире рабочих отношений и социального общения можно найти многочисленные примеры успешного применения коучинга и наставничества. Это стало основным приоритетом для многих организаций, а также профессиональных учреждений, школ менеджмента, авторов корпоративной и социальной политики и всех, кто заинтересован в развитии людей. Коучинг и наставничество, на мой взгляд, настолько интегрировались в рабочую и общественную жизнь, что их можно назвать самыми привычными и предпочтительными методами.

Несмотря на то что коучинг и наставничество – общепризнанные профессии, как ни странно, до сих пор мы путаемся в определениях и терминологии. В этой главе мы постараемся внести ясность в используемые понятия.

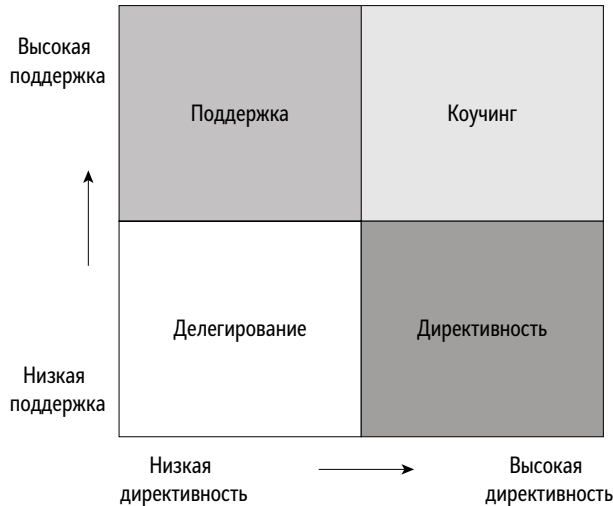
Однако прежде чем мы подробно рассмотрим коучинг и наставничество, обозначим общую картину тенденций, достижений и влияния этого рода деятельности.

## **Влияние менеджмента и научных институтов**

**Н**аш интерес к возможностям коучинга и наставничества вызван личным опытом корпоративной жизни и чтением книг по менеджменту (в основном американских авторов) в 1980-х годах. Было невозможно читать о новом понимании таких тем, как «реинжиниринг процессов», «всеобщее управление качеством», «совершенствование клиентского сервиса», «развитие сотрудников» и «обучающаяся организация», не признавая, что дни традиционной науки о менеджменте командно-контрольного типа сочтены. Понятие коучинга вошло в язык специалистов по менеджменту и развивающей литературы, косвенно или открыто, в рамках одного из стилей ситуационного менеджмента Кена Бланшара.

Ситуационная модель лидерства была разработана Полом Херси и Кеном Бланшаром в 1970-х годах. Модель состоит

из четырех секторов, отражающих простую концепцию четырех разных стилей лидерства, которые могут понадобиться менеджеру в той или иной ситуации (рис. 1.1). Один из этих секторов – коучинг.



**Рис. 1.1.** Ситуационная модель лидерства П. Херси и К. Бланшара

Однако Херси и Бланшар вкладывали в термин «коучинг» вовсе не то значение, к которому теперь привыкли мы: под коучингом они подразумевали метод управления сотрудниками с целью убедить их поддерживать решение менеджера.

Американский автор, оказавший наибольшее влияние на зарождающуюся профессию менеджерского коучинга в Британии, – Тимоти Голви, написавший книгу «Теннис как внутренняя игра» (1974). Он выразил простую и очевидную мысль о том, что все величайшие теннисисты нуждаются в тренере (коуче), чтобы поддерживать высокий уровень мастерства, и это стало прекрасной метафорой, близкой и понятной, для управления эффективностью работы персонала любой организации. Голви дополнил свою идею в книге «Работа как внутренняя игра» (2000).

Теория Голви (результативность = потенциал – препятствие) гласила, что задача коуча – прежде всего стимулировать самопознание и потенциал, которым обладает каждый человек. Для этого нужно развивать самосознание и чувство ответственности. И вновь эти принципы перекликались с зарождающимися тенденциями в менеджменте и организационной эффективности.

С 2000 года ряд британских и австралийских университетов ввел программы, предоставляющие официальный академический диплом. Университет Оксфорд Брукс первым предложил степень магистра по коучингу и наставничеству, а также докторантуру; Университет Миддлсекс предложил степень магистра и докторантуру с акцентом на психологический аспект коучинга, а Университет Шеффилд-Халлам продолжил свои многолетние исследования наставничества. Подобная академическая подготовка становится все более доступной. Энтони Грант из Австралии активно публикуется, отстаивая необходимость эмпирического подхода в академических исследованиях. Один из положительных аспектов академического участия – стремительный рост фактической базы и авторитетной литературы, наличие которой многие считают основным условием существования полноценной профессии коуча и наставника. Квалификационный и аттестационный процесс и требования к нему подробно разъясняются в главе 10.

## **Влияние спортивных тренеров**

**Н**еудивительно, что именно вчерашние спортивные тренеры, а ныне гуру коучинга, стали самой заметной группой, которая повлияла на становление и подходы к практическому применению коучинга на работе. Среди ведущих представителей этой группы следует назвать Джона Уитмора, чемпиона-автогонщика; Дэвида Хемери, олимпийского медалиста; и Дэвида Уитакера, тренера олимпийской команды по хоккею. К концу

1990-х годов бывший теннисист Майлс Дауни в сотрудничестве с Industrial Society (позже переименованной в Work Foundation) создал Школу коучинга для успешных менеджеров. Позже олимпийский чемпион по плаванию Эдриан Мурхаус в сотрудничестве с ведущим спортивным психологом профессором Грэмом Джонсом создал успешную коучинговую компанию с удачным названием Lane 4 (*lane* – дорожка в бассейне). Она способствовала дальнейшему укреплению связи между спортивным коучингом и «лучшей практикой управления».

Самый распространенный метод общения для этой группы – стимулирующие и запоминающиеся тренинги, где практические примеры из спортивных тренировок перекликаются с ситуациями в рабочем мире. Аналогия между лидерами в спорте и на работе породила убежденность в том, что вполне возможно подготовить блестящих коучей, которые помогут менеджерам добиться феноменальных результатов. Однако книга Джона Уитмора «Коучинг высокой эффективности» (1997, переиздана в 2002) вдохновляет на изменение самой философии управления. Подобно многим пионерам до него, он столкнулся с растущим числом других «экспертов», которые раскритиковали подход спортивных коучей.

Некоторые претензии опирались на то, что навыки, необходимые для того, чтобы стать успешным спортсменом, – лишь малая доля того, что необходимо, к примеру, для управления обширным колл-центром, палатой интенсивной терапии крупной больницы или фармацевтической фабрикой. Так, было заявлено, что конкретные подходы и методы не так-то просто перенести из одной сферы в другую. Действительно, тот, кто утверждает, что это легко сделать, внушает ложную надежду и ожидания.

Другая проблема этой школы коучинга связана с разной мотивацией в спорте, где сочетается соревновательный дух и удовольствие, и в мире работы, где для многих (если не для большинства) людей мотивация неразрывно связана с несогласием, страхом и сопротивлением переменам. Кроме того,

считается, что спортивный подход в коучинге зачастую не приносит никаких реальных изменений в поведении и достижениях работников, кроме как прирожденных лидеров. Хотя каждый может развивать самосознание, большинство не стремится к олимпийскому золоту, как вы понимаете.

Несмотря на все недостатки, можно утверждать, что этот узкий и упрощенный подход к коучингу на работе остается популярной основой для многих тренингов, вполне удовлетворяя конкретный сегмент рынка. Что же касается Джона Уитмора, его интеллектуальные исследования привели его в область психологической и духовной сферы межличностного коучинга, который он считает продуктом естественной эволюции своих изначальных идей.

## **Влияние HR-специалистов**

**Д**ипломированный институт управления персоналом и кадрового развития насчитывает более 140 000 членов в Великобритании и считается основным профессиональным учреждением для специалистов по корпоративным кадровым ресурсам и развитию. В этой роли он определяет будущее коучинга и наставничества в Великобритании, регулярно проводя опросы по организационному развитию, которые принимаются как истина в последней инстанции. Согласно докладу Института от 2015 года, коучинг на уровне линейных менеджеров и коллег, наряду с тренингами без отрыва от работы и внутренними развивающими программами, остается самым распространенным и эффективным методом развития, как и в предыдущие годы. Интересно, что 65% респондентов сказали, что коучинг на уровне линейных менеджеров и коллег станет использоваться еще чаще в ближайшие годы.

Более того:

- Чуть больше трех четвертей всех опрошенных организаций предлагают коучинг и наставничество своим сотрудникам.

Это более частое явление в крупных организациях, а в государственном секторе показатель достигает 89%.

- Почти две трети организаций пользуются внутренними коучами/подготовленными сотрудниками и линейными менеджерами. Еще треть сочетает внутренних и внешних специалистов. Всего 4% крупных и 10% средних и малых организаций пользуются услугами исключительно внешних коучей.
- 13% организаций не предлагают коучинг и наставничество, однако планируют сделать это в ближайшее время.
- 9% организаций (в основном тех, где менее 250 сотрудников) не предлагают коучинг и не планируют этого делать.

Опрос 2015 года также показал, что коучинг, наставничество и другие методы поддержки и руководства, наряду с внутренней программой развития, являются самыми распространенными и эффективными методами управления талантами. Подобные опросы неизменно приносят надежные доказательства того, что коучинг, не являясь панацеей, однако стал важным и ценным элементом стратегии развития и обучения в современной организации. Существуют неоспоримые данные о том, что коучинг и наставничество в тренде и больше не считаются второстепенными, малозначимыми занятиями.

## **Влияние психологических консультаций, психотерапии, психологии и философии**

**П**о мере развития коучинга и наставничества в процесс захотели быть вовлеченными эксперты из других дисциплин, ориентированных на помощь людям, убежденные в том, что их традиционные методы и подходы крайне актуальны. Это, безусловно, умножило споры вокруг зарождающейся профессии и привлекло множество новых людей к ее формированию. Мы признаем ценность их вклада и в главе 5 обсудим это подробнее.

Однако расширение области полемики также имело негативное воздействие и привело к еще большей путанице. Мы считаем,

что многие эксперты из других дисциплин пытаются усложнить мир коучинга и наставничества. На сегодняшний день рынок коучинговых услуг перегружен многочисленными противоречащими друг другу методами и терминами: НЛП, коактивный коучинг, отнологический коучинг, побратимство (*buddy*), трансперсональный коучинг, поиск решений и так далее. Различия между методами иногда связаны с конкретным контекстом, однако чаще вызваны теоретическим или научным влиянием той или иной школы, совершенно не актуальным для процесса.

## **Влияние профессиональных организаций**

**Р**аспространение коучинга и наставничества неизбежно породило необходимость в структурах и ассоциациях, которые возьмут на себя представительские функции и внесут некоторую согласованность и последовательность в стандарты зарождающейся профессии. Существующие профессиональные организации признали эту потребность и увидели для себя возможность расширить влияние.

Дипломированный институт управления персоналом и кадрового развития, представлявший HR-профессионалов, играл в этом процессе ведущую роль, однако признавал, что необходимо сотрудничать и с другими учреждениями. Дипломированный институт менеджмента нацелен на повышение стандартов управления и лидерства. Он считает коучинг и наставничество основными навыками эффективного менеджера. Британское психологическое общество, охватывающее несколько различных групп, занимает более консервативную позицию и считает, что в этих дебатах последнее слово принадлежит психологам. Британская ассоциация психологических консультантов и психотерапевтов занимает среднее положение между этими двумя организациями.

Намного больше влияния на полемику оказали новые представительные органы, о которых мы подробно поговорим



в главе 10. Международная федерация коучей, изначально Североамериканская, теперь насчитывает более 12 000 членов из разных стран мира. В Северной Америке помимо нее следует отметить коучей из корпоративного сектора, которые сформировали Всемирную ассоциацию бизнес-коучей. Европейский совет по наставничеству и коучингу взял на себя инициативу по формированию стандартов и квалификаций для коучинга и наставничества в корпоративном мире и сообществе. Ассоциация коучинга призвана продвигать лучшую практику и повышать стандарты и этику коучинга во всем мире. С 2014 года она сотрудничает с Ассоциацией коучинговых супервайзеров (супервизоров). В Великобритании и многих других европейских странах появились национальные ассоциации коучинга, которые активно продвигают преимущества коучинга как лучшего метода развития и профессионального роста. В Великобритании группа коучей-психотерапевтов сформировала собственную организацию – Ассоциацию профессионального коучинга и супервайзинга (супервизии) для управленцев.

Появление многочисленных организаций с их целями и задачами изначально внесло немало сумятицы на рынок. К счастью, здравый смысл и признание общих интересов привели к активному сотрудничеству. Хороший пример этого сотрудничества – создание в 2014 году Глобального альянса по коучингу и наставничеству с целью повысить профессиональный уровень отрасли.

## **Что это значит?**

**З**аказчики коучинговых услуг зачастую не находят ни времени, ни желания, чтобы разбираться в изобилии теоретических моделей и непонятных терминов, но если проявить терпение и задуматься, чем занимаются все эти люди, использующие их, и почему, всё становится на свои места. Если понаблюдать за коучингом и наставничеством в действии, в большинстве

случаев вы увидите просто беседу двух человек, а это понятно и знакомо каждому из нас.

Более пристальный анализ этих бесед покажет, что зачастую они направлены на конкретную цель, строго конфиденциальны, в идеале добровольны, четко структурированы и следуют процессу, который способствует обучению, позволяя повысить результативность и раскрыть потенциал индивида. По сути, это весьма специфический тип бесед, и не каждый, к примеру, в менеджменте, обладает терпением и навыками, чтобы обучать людей в этом направлении.

Считается, что люди учатся по-разному, и поэтому не существует универсального теоретического подхода, которому мы обязаны жестко следовать. Как вы понимаете, мотивация коучинга и наставничества, скажем, для наркоманов и для успешных молодых менеджеров в крупном бизнесе совершенно разная. В главе 4 мы обсудим, как научить людей учиться.

Слова «коучинг» и «наставничество» имеют многолетнее традиционное значение и применение, однако в начале XXI века деятельность, которую они описывают, приняла новые формы в корпоративной и общественной жизни всего мира. Это привело к немалой путанице относительно оптимального современного их определения. На наш взгляд, путаница связана со следующими аспектами:

- *что* собой представляют эти понятия;
- *почему* их используют;
- *откуда* они появились;
- *как* это делается.

## **Что они собой представляют**

И коучинг, и наставничество представляют собой беседы, которые в целом следуют простому (хотя и с небольшими отличиями) процессу из четырех этапов, призванному помочь индивиду взять на себя ответственность за собственное обучение и преобразование.

## **Почему их используют**

Основная цель обоих видов бесед – либо улучшить конкретные навыки и общую результативность, либо раскрыть потенциал индивида и выявить его личные амбиции, либо любой другой вариант этих целей.

## **Откуда они появились**

Современные коучинг и наставничество сформировались под влиянием многочисленных специалистов и направлений, а также Западной и Восточной культур. Так, эти беседы опираются на многолетнюю традицию, которая объясняет, что значит быть человеком и как помочь человеку раскрыть свой врожденный потенциал.

## **Как это делается**

Эти беседы проходят в самых разных контекстах и с самыми разными целями, поэтому универсального метода нет. Однако успешные беседы предполагают построение отношений, в которых присутствует определенный уровень взаимодоверия и ответственности.

Многие знания, компетенции, навыки и методики коучей и наставников совпадают. Однако можно довольно гибко выбрать подходящий стиль вмешательства в соответствии с контекстом, в котором проходят беседы, от недирективного стиля до высоко директивного стиля, от теоретической и философской позиции до прагматизма и здравого смысла. На эту тему ведутся ожесточенные споры между традиционалистами и прагматиками, которые считают, что можно комбинировать разные стили даже во время одной и той же беседы.

Поскольку мы сами прагматики, мы выбрали термин «коуч-наставничество» для современного определения этих бесед. Также мы считаем, что выбор стиля коучинга и наставничества связан с конкретной ситуацией, как показано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Ситуационный спектр коуч-наставничества

На рисунке показаны типичные задачи и продолжительность отношений в каждом направлении и самый подходящий стиль вмешательства для каждой ситуации. Профессиональные и эффективные коучи и наставники должны обладать определенными знаниями, компетенциями, навыками и техниками, чтобы легко адаптировать свой стиль к конкретной ситуации даже в ходе одной беседы.

Далее мы будем использовать термин «коуч-наставник», а также «обучаемый» (вместо клиента), поскольку мы считаем, что для всех нас это, прежде всего, учебный опыт. Мы также постараемся максимально просто и практично формулировать свои идеи и предложения, разделяя мнение Леонардо да Винчи: «Простота – истинное совершенство».

В этом духе мы предложим вам ряд простых практических советов, основанных на нашем многолетнем опыте

профессиональной и общественной деятельности в области коучинга и наставничества.

### **Первый принцип простоты**

Успех приносят простые вещи, если делать их регулярно и последовательно

Мы почти не встречали людей, которые не могли бы стать хорошими, компетентными и успешными коучами и наставниками. Ключ к успеху – не усложнять роли и не придумывать нереалистичные и ненужные препятствия и ожидания. Наши простые советы отражают подход, который лежит в основе успешных коучинговых и наставнических отношений. Чтобы добиться настоящего совершенства, однако, не следует забывать, что простота не дается легко: по сути, это самая сложная задача.

### **Второй принцип простоты**

Сначала решите, о чем вы будете говорить

Многие эффективные коучинговые и наставнические беседы происходят спонтанно и неформально, однако, если цель – серьезное обучение и продолжительные изменения, ряд последовательных бесед в течение продолжительного периода времени с большей вероятностью принесет результат. В данном случае важно с самого начала четко прояснить основные правила общения, чтобы оба собеседника работали сосредоточенно и дисциплинированно.

Этот этап отношений можно назвать договорным: не в смысле составления письменного документа, а в том смысле, что все участники процесса понимают цель и задачи. Это может привести к трех- или четырехстороннему соглашению, если менеджеры и представители спонсорской организации вовлечены в процесс, поскольку зачастую они являются заказчиками услуг.

## **Третий принцип простоты** Не пропускайте встречи

Самая распространенная причина неудачного коучинга и наставничества – занятой коуч-наставник, волонтер или менеджер не могут найти времени для встречи с обучаемым. Конечно, мы все чувствуем нехватку времени, особенно в последние годы. Однако каждый из нас располагает одинаковым количеством времени. Так что проблема в том, как мы его распределяем и какие инструменты можно использовать, чтобы выделить необходимое время. В данном случае технологии, такие как телефон, а также методы общения через компьютер, играют важную роль.

Самый популярный инструмент управления временем, конечно же, ежедневник. Мы настоятельно рекомендуем тот или иной формат учебного дневника и/или ежедневника, когда коуч-наставник и обучаемый берут на себя обязанность встречаться в конкретное время и в конкретный день каждого месяца. Достаточно записать свое обязательство в дневник/ежедневник, чтобы повысить вероятность его выполнения.

Будьте честны: если вы не намерены выполнять свои обязательства, не записывайте их. Ни один менеджер не вправе требовать от других выполнять обязательства по повышенной результативности, если он сам не готов взять на себя личное обязательство и найти время для встречи. Все предельно просто.

## **Четвертый принцип простоты** Чем короче, тем лучше

Время – ценный ресурс, так что не стоит его растрачивать впустую. Формальные коучинговые и наставнические сессии на работе могут быть продуктивны, если занимают от 30 до 75 минут. Если они короче, вы просто не успеете сосредоточиться, но если сессии длятся дольше, вы рискуете вторгнуться на территорию психологического консультирования и терапии.

Конечно же, это правило допускает исключения. Иногда ситуация настолько сложная, что нельзя торопиться. Иногда обучаемым нужно больше времени, чтобы высказаться. Определенный тип людей вообще плохо реагирует на жесткие временные рамки. Поэтому коуч-наставник должен быть гибким и терпеливым.

Здесь крайне важно соблюдать третий принцип – не пропускать встречи. Регулярные встречи позволяют коуч-наставнику варьировать продолжительность встречи, учитывая периодический стресс и трудности. Однако, если у вас случились, скажем, три продолжительные сессии, мы рекомендуем обратиться к другому специалисту за помощью. Есть ситуации, с которыми коуч-наставник не способен справиться и не обязан, а если он считает иначе, то может навредить обучаемому.

## **Пятый принцип простоты**

### **Придерживайтесь основного процесса**

На базовом уровне сессии коучинга и наставничества представляют собой личные встречи, где обучаемый говорит о проблемах, которые хочет обсудить, а коуч-наставник слушает и задает вопросы. Однако в беседах нужна целенаправленность, структурированность и, главное, хороший тайм-менеджмент. Поэтому важно следовать простому процессу, который поможет этого достичь:

- либо попросите обучаемого заранее подготовить темы, которые он хочет обсудить, либо сформулируйте их в течение первых нескольких минут встречи;
- в идеале вы оба должны записать темы обсуждения и распределить на них время;
- делать записи необязательно, это зависит от личных предпочтений;
- однако вам обоим следует записать план действий, который наметит для себя обучаемый (и обсудить его в первую очередь на следующей встрече);
- назначить день и время следующей встречи.

Процесс простой. Если вы будете следовать ему, то покажете тем самым обучаемому, что:

- эти встречи не относятся к менеджменту, производству или результативности работы;
- эти встречи не относятся к оценке сотрудника, которая требует документального подтверждения для HR-отдела;
- это не дисциплинарные встречи;
- эти встречи контролирует сам обучаемый и направлены они на него, на его потребности и амбиции.

В большинстве ситуаций на договорном этапе следует также указать, что эти встречи полностью конфиденциальны.

## **Шестой принцип простоты** Спрашивайте, а не указывайте

Большинство менеджеров быстро вырабатывают привычку «вести себя так, как должны вести себя менеджеры». Это зависит от самой организации и доминирующей в ней культуры (а также от количества тренингов, которые прошел менеджер!). Это также зависит от возраста, пола и типа личности, однако можно с уверенностью сказать, что любой менеджер рано или поздно проявит так называемые менеджерские привычки.

Можно также утверждать, что многие менеджеры не знают, как быть коучами и наставниками, и далеко не всегда одобряют основной принцип коучинга – когда ослабляешь контроль, раскрывается потенциал человека и повышаются результаты. То, что эффективный коучинг и наставничество означают быстрый переход от директивного к недирективному стилю – одно из сложнейших препятствий для менеджеров.

Привычка спрашивать, а не указывать крайне важна для менеджеров, выступающих в роли коучей и наставников. Можно сформулировать ее по-другому, чтобы было легче адаптировать свой стиль общения: 75% времени задавайте вопросы, 20% времени отвечайте на вопросы и всего 5% времени



уделяйте советам. Однако самый надежный способ – регулярно повторять и напоминать себе этот принцип.

Даже менеджеры, которые прекрасно понимают смысл этого принципа, с трудом применяют его на практике. Под давлением ответственности за положительные финансовые и клиентские краткосрочные результаты многие менеджеры возвращаются к более традиционному командно-контрольному стилю. Мы понимаем, что ожидать иного – просто нереалистично.

### **Седьмой принцип простоты**

Помните, что главное – обучение

Еще одно препятствие для занятых людей, связанное с отношением к коучингу и наставничеству, – современная концепция «личной ответственности за свое обучение». Глубоко укоренившаяся привычка, а также искреннее предпочтение некоторых людей – «обучение» ассоциировать с аудиторией, тренингами и курсами. Традиционно организации берут на себя ответственность за развитие навыков и знаний своих сотрудников. Во многих случаях они также ответственны за планирование всей их карьеры. Роль линейного менеджера зачастую сводится к проведению ежегодной оценки и согласованию списка тренингов.

Ежемесячные коучинговые и наставнические сессии, где обсуждается план личностного развития, который определяет сам обучаемый, – совершенно новое и невиданное явление для многих менеджеров. Как показывает наш опыт, всего 30% менеджеров любой отрасли соглашаются внедрить подобные изменения в свои рабочие будни. И даже тогда уйдет не меньше трех-четырех месяцев, прежде чем вы увидите преимущества этого подхода; но преимущества обязательно будут, и терпеливое, безоговорочное доверие к процессу будет вознаграждено.

Одно из основных преимуществ – экономическая целесообразность коучинга и наставничества по сравнению с курсами,

на которые принято отправлять сотрудников. Час обучения без отрыва от работы и развивающего общения, которое имеет прямое отношение к практике, экономит немало времени и денег. Упорно напоминая людям, что главное – обучение, и показывая реальные преимущества обучения, вы позволите коучингу и наставничеству перерасти в привычный метод работы.

### **Восьмой принцип простоты**

Вас тоже ждет польза

Коучинг и наставничество приносят пользу не только обучаемому, нанимающей организации и сообществу. В большинстве случаев коуч-наставники тоже получают пользу, узнавая новые методы достижения результатов от людей, с которыми они работают. Есть и менее ощутимые результаты – обратная связь от высокомотивированных и знающих коллег или от тех, кто добился реального прорыва, преодолев сложную жизненную ситуацию.

Коуч-наставники не должны стыдиться того, что в их работе есть личный интерес. Действительно, мы настоятельно рекомендуем им придерживаться подобных взаимовыгодных отношений. Кроме того, стоит отметить, что наше определение общей цели коучинга и наставничества гласит: помочь человеку стать таким, каким он хочет быть. Это открывает возможность человеку получить пользу, которая касается не только работы в конкретной организации, но и всех сфер жизни.

### **Девятый принцип простоты**

Не забывайте о границах

Даже в социальном контексте, где требуется особое терпение, важно правильно распределять время, которое вы уделяете программе коучинга и наставничества и работе над стрессовыми, сложными вопросами. Эти сессии могут носить терапевтический характер, однако они не должны заменять психотерапию.

Работа – жесткая среда, и она становится все более требовательной и беспощадной. Мы признаем, что психологическая консультация и терапия играют здесь важную роль, но мы считаем, что это задача специалистов. Осознавать рамки «нормального» стресса и тревожности и отличать их от поведения, граничащего с психическими расстройствами, – важный навык для непрофессионалов. Заранее обозначить границы – важный элемент любой коучинговой и наставнической развивающей программы. Безусловно, вы должны быть всегда готовы слушать, однако опасно выходить за рамки своих компетенций.

### **Десятый принцип простоты** Не усердствуйте слишком сильно

Неопытные коуч-наставники, с идеалистическим и восторженным желанием помочь людям учиться и меняться, зачастую ждут мгновенных результатов, а затем разочаровываются и теряют веру в свою компетентность и методы работы.

Важно понимать, что коуч-наставник встречается обучаемого на пути, который зачастую начинается за много лет до встречи. Хотя многие люди способны изменить свое мировоззрение и поведение, обычно это требует времени. Коуч-наставник, по сути, обеспечивает именно время и необходимые для этого условия. Он должен верить в процесс и в то, что он, со своими личными особенностями, ценностями и уверенностью в себе, может помочь обучаемому. Нет необходимости слишком сильно усердствовать, потому что на самом деле все предельно просто.

---

---

### **Принципы простоты: резюме**

1. Успех приносят простые вещи, если делать их регулярно и последовательно.
2. Сначала решите, о чем вы будете говорить.
3. Не пропускайте встречи.

4. Чем короче, тем лучше.
5. Придерживайтесь основного процесса.
6. Спрашивайте, а не указывайте.
7. Помните, что главное – обучение.
8. Вас тоже ждет польза.
9. Не забывайте о границах.
10. Не усердствуйте слишком сильно.

Однако не забывайте, пожалуйста, что просто – не значит легко!  
Позвольте напомнить вам слова Леонардо да Винчи: «Простота – истинное совершенство».

---

---