**Менеджер-освободитель**

Эдуард Стак. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. 2-е международное издание. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2006.

Эта книга была дважды издана во Франции и была переведена на несколько европейских языков. В книги описаны методы коучинга, его цели и задачи, приведено много примеров из практики. Автор раскрывает широкий круг тем, важных для менеджеров, бизнес-тренеров, психологов и преподавателей, и побуждает к размышлению и переосмыслению собственного жизненного опыта, показывает перспективы развития и поиска новых решений в использовании и управлении человеческими ресурсами в организациях.

**Часть первая. Развитие людей**

**1. Зачем нужны менеджеры-тренеры?**

Вот уже несколько лет все больше предприятий уделяют значительное внимание оценке и повышению роли человеческого потенциала. Они стремятся скорее методом проб и ошибок найти, менеджеров, которые стали бы тренерами, чтобы способствовать созданию коллективного богатства, повышению адаптации, а также профессиональному росту сотрудников. Сегодня очевидно, что удовлетворенность клиента зависит, прежде всего, от тех нематериальных отношений, как бы они ни назывались — сервисное обслуживание, прислушивание к потребностям клиента или эмпатия, — которыми человек может сопровождать продаваемый им продукт.

Мы переходим от массового производства для массового рынка ко все более тонкой сегментации, которая требует, чтобы к клиенту внимательно прислушивались, учитывали его специфические особенности и даже забегали вперед в удовлетворении его потребностей. Перед лицом огромного числа предложений пресыщенный клиент теперь не станет платить деньги за молочный продукт, если ему не улыбнется продавщица молочного отдела.

Почти все сотрудники предприятий имеют, таким образом, прямо или косвенно отношение к качеству предоставляемых услуг. Взаимозависимость между людьми, командами и различными составляющими организаций становится главной, и быстрое распространение полезной информации, формальное и неформальное, зависит как от характера отношений, так и от доступа к информационным системам.

Развивать сотрудников

Итак, интеллект и улыбка каждого сотрудника необходимы предприятию, чтобы жить и развиваться. Эта озабоченность весьма кстати смыкается с другой, комплементарной: отныне каждый хочет, чтобы предприятие относилось к нему интеллигентно. В штабах же хотят привить чувство ответственности всем сотрудникам, чтобы они отвечали на особые запросы клиентов. В свою очередь, сотрудники и сами ждут, чтобы ими управляли менее архаичными методами, чем раньше, ждут отхода от системы слепого подчинения.

В своей душе они все больше стремятся к тому, чтобы их признавали, чтобы с ними обращались как с уникальными людьми, а не как с взаимозаменяемыми винтиками на конвейере. Они устремляют теперь свой взор за линию горизонта своей профессии, предприятия, мира работы. Профессиональный успех — уже не достаточный стимул, и они не готовы всем жертвовать ради него. Они стремятся к более гармоничному равновесию между профессиональной и личной жизнью. Они уже не всегда будут полностью погружаться в работу, их принадлежность оговаривается контрактом «от и до», они принимают решения в зависимости от своего интереса.

Климат на работе и возможность реализовать себя в ней становится, таким образом, одной из главных приманок тех предприятий, которые в состоянии учитывать подобные запросы. Предприятия в ближайшие годы будут вынуждены переосмыслить рабочие рамки и даже пересмотреть стиль жизни и разделение жизни на личную и профессиональную. Тем более, что тенденции к сокращению рабочего времени только обострят дебаты о его эффективности. На тех предприятиях, которые перешли на 32-часовой рабочий день, уже встала проблема поиска организационной гибкости и улучшения качества обслуживания клиентов в рамках сокращенной рабочей недели.

Это означает, что организациям следует отбирать самых лучших из числа молодых сотрудников, которые способны быть развивающим началом в будущем, на что уже не могут претендовать дряхлеющие предприятия.

В США различные фирмы вот уже несколько лет жестко конкурируют в плане привлечения наиболее компетентных специалистов, в частности, в области высоких технологий. Охотники за головами вырывают друг у друга таланты. Но эти таланты уже не довольствуются только хорошим вознаграждением. Они желают получить раскрепощенную рабочую атмосферу, свободный график работы, массу других преимуществ. И самое главное — они готовы сменить предприятие, если оно им не понравится.

Во Франции же уровень безработицы, превышающий 10%, пока что смягчает эту реальность. За последние два года предложение должностей для работников высшего административного звена возросло, тем не менее, на 30%. В то же время, все больше молодых образованных французов без колебаний отправляются за границу. Рынок труда, как и другие рынки, вступил в эпоху глобализации.

Делать ставку на людей

Настала пора задаться вопросом: как всем вместе вести предпринимательскую деятельность и достигать успехов; как отойти от того процесса, который загонял личность в жесткие рамки бюрократической организации; и, наконец, как в полной мере вернуть человеку достойное место, делая организацию интеллектуальной и быстро реагирующей на изменения.

Сейчас эволюция организаций приводит к созданию мелких и быстрореагирующих структур, которыми руководит чемпион — обладающий разносторонними знаниями тренер.

Ален Пивето, заведующий отделом Человеческих Ресурсов во французском отделении фирмы Сони, так анализирует эту эволюцию: «Руководитель прошлого соответствовал логике своего статуса. Он развивался в предварительно очерченных границах, и от его компетенций мало что менялось. Сегодня уже не нужно искать только компетентных людей: они должны обладать высокими человеческими качествами, чтобы руководить другими, приспосабливаться к изменениям, к международной ситуации и революционным технологиям. Вызов, брошенный молодежи, таков: больше ума, упорства, любознательности, независимости и способности к предвидению. Нужно стать не чемоданом, а пассажиром».

Образ, который навевают эти портреты и к которому должны стремиться все предприятия - это образ менеджера-тренера. Менеджер этого типа, развивающий таланты, сам вызывает доверие, тренирует и учит ответственности, присоединяет к себе и сопровождает, привнося положительную динамику. Именно руководство является гарантом создания такого настроя, таких способов функционирования, при которых сочетается результативность, командный дух, развитие и стремление к постоянному прогрессу.

Однако предприятия также констатируют, что их сотрудники в рамках классического образования не получили достаточной подготовки. Поэтому для них следует находить новые формы обучения и новые пути для эволюции. Предприятия обращаются к коучингу, который представляется им на данный момент самым эффективным методом повышения ценности человеческого потенциала, установления на предприятиях новых отношений, новой организации, будь то на уровне индивида, команды и предприятия в целом.

Освобождающий менеджмент

Динамику доверия нужно постоянно выстраивать. Только она позволяет добиться на каждом уровне максимально ответственного отношения к делу и задействовать все ресурсы для достижения разделяемого всеми видения. Очень часто властные отношения, страх установить прямые и искренние контакты с каждым, ригидность менталитета мешают по-настоящему выслушать рядовых сотрудников, выразить им свое уважение и учесть идеи «с мест».

Умение видеть вещи в глобальных масштабах, выбирать приоритеты, быстро и эффективно концентрироваться, удачно распределять роли, учить ответственности и делегировать полномочия - все это новые умения, которые еще нужно приобрести, чтобы лучше регулировать внутренние процессы на предприятии.

Для менеджера умение мотивировать своих сотрудников выражается в умении научить их справляться с тем грузом, который ложится на их плечи. Научить не забегать вперед слишком быстро в своем деле, чтобы не растерять силы в лишних движениях, беспорядочном возбуждении. Научить оценивать риск, тип ресурсов, которые нужно мобилизовать, правильность своих действий. Научить подпитываться энергией, чтобы выдержать забег на длительную дистанцию. Эти навыки помогут сотрудникам на протяжении всей их профессиональной деятельности, а также предприятию в целом лучше справляться со своими обязательствами, даже в напряженной ситуации. Но этого не произойдет, если не продумать заново и очень глубоко отношение к власти, ответственности и учету специфических особенностей каждого.

**Эволюция менеджмента**

Директивный менеджмент основывается на давней традиции авторитарности. Партисипативный менеджмент, а кроме него и менеджмент автономности шокируют цивилизацию.

История промышленности в одном из своих аспектов сливается с историей властных отношений. Тип богом данного хозяина, который за всем следит или выступает в качестве отца родного, безраздельно царил в течение жизни многих поколений, вплоть до второй мировой войны.

60-80-е годы все еще несут на себе отпечаток так называемой тейлоровской системы. Чтобы завоевывать обширные сегменты рынка, «силовой» менеджмент с его предписаниями кажется необходимым в массовом производстве. Этот авторитарный волюнтаристский менеджмент поддерживается неумолимой логикой количества. Незримые акционеры и получающий зарплату президент иногда могут через заигрывание с профсоюзом навязать отношения полного подчинения. В 80-е годы появляется партисипативный менеджмент, который основывается на отношениях иного качества. Необходимо было добиться большей гибкости в предложении ассортимента, чтобы отвечать растущим запросам клиентов, и поэтому требовалось вовлечь сотрудников в процесс адаптации предприятия и пробудить у них интерес к рынку. На этом этапе вновь обнаруживается важность человеческих связей, отношений — их пытаются восстановить, но при этом сталкиваются различные логики — управленческая ригидность и желание содействовать участию. Ментальные схемы и реальное поведение руководства часто не успевают за новыми лозунгами.

90-е и в еще большей степени двухтысячные годы не могут избежать давления тройной необходимости: персонализированного менеджмента, который бы отвечал стремлению к индивидуальному расцвету; требования получить результаты за короткий срок, чтобы приспособиться к экономическому кризису; и долгосрочного видения, чтобы просчитать возможную эволюцию. Предприятие должно отныне синхронно развивать предложение и внутреннюю организацию, несмотря на турбулентность окружающей среды. Информированный и требовательный клиент хочет, чтобы с ним считались.

Как мобилизовать энергию? Как готовить тренеров, способных создать команду и научить ее успешной работе? Как перейти к новым методам менеджмента - более персонализированным и конкретным? Том Питерс, человек, писавший об исключительности и хаосе менеджмента, говорит теперь об «освобождающем менеджменте». По его мнению, безумные времена побуждают «взращивать безумные травы» в недрах безумных организаций («crazy times call for crazy organizations»). Уже нельзя более довольствоваться готовым менеджментом, основанным на стандартных средствах, надо развивать менеджмент «под заказ», учитывающий индивидуальные различия. Определенное время нужно также для того, чтобы изменить поведение руководства, привить ему правильное поведение и правильные действия.

Хотя для достижения этих целей и существуют методы, они натыкаются на нашу устоявшуюся практику, им нелегко стать привычными. Тем не менее, эти методы, основанные на коучинге, широко применяются в спорте или при оказании психологической помощи, а также в качестве эксперимента в менеджменте. С их помощью сотрудники на предприятии пополняют свою энергетику — «empowerment», что способствует росту ответственности и самостоятельности. Эти методы способствуют гораздо большему, нежели при классической системе образования, продвижению вперед — благодаря высокой степени личностной «включенности», которая фокусируется на результатах.

Реактивность предполагает определенное состояние ума и принятие новых принципов. Изменения происходят, непрерывно. Следует принять нестабильность, найти свое место в этом сложном мире и быстро реагировать. Сотрудники требуют права на свою позицию и самовыражение при определенной свободе маневра. «Вовлеченность» менеджера в развитие своих сотрудников позволяет ему стать ближе и демонстрировать заинтересованность в их успехах. Помогать другим людям расти — прекрасная профессия. Она вполне совместима с развитием эффективных организаций, которые хотят работать с уверенными в себе профессионалами.

Персонализированный менеджмент, который привносит менеджер-тренер благодаря духу коучинга — это хороший рычаг для развития командного духа и стремления всех работниковпредприятия к получению наивысших результатов. Коучинг — это дополнительная по отношению к другим менеджерская компетенция. Он позволяет повысить ценность индивидов и их потенциала (на благо всех), не нанося никакого вреда. Успех, которого достигли люди и команды, это долгосрочное достижение, идущее на пользу другим областям личной и профессиональной жизни.

**Две неудачи, которые можно предвидеть**

Начиная с 70-х годов на одной французской фирме, работающей в области предоставления компьютерных услуг, наблюдался головокружительный рост — от 20 до 25% в год, что вывело ее в первые ряды европейских компаний. Очевидно, что первыми получили выгоды от такого потрясающего роста «торговцы живым трудом». Это элегантное выражение обозначало тех, кто' продавал больше всего рабочих дней — они получали самые высокие посты, быстро становились директорами агентств, а затем руководителями еще более высокого ранга.

Когда в середине 80-х годов в связи с сегментацией рынка было создано несколько многочисленных филиалов, вопросы непрерывного нетехнического образования были отданы на откуп профсоюзным организациям, чтобы они легче «проглотили» реструктуризацию. Какой-нибудь вице-президент мог заявить на конференции, посвященной «стремлению к исключительности»: «Специалист в области информатики выходит в тираж в сорок лет из-за быстрого развития техники». При ежегодной текучести в 20-25% их ряды обновляются каждые пять лет. Что становилось с «вышедшими в тираж» — руководство не интересовало.

Вот из-за таких умонастроений это мощное предприятие с годами и потеряло свое техническое лидерство. Ему пришлось выкупать высокоприбыльную фирму своего конкурента, который сумел сохранить и преумножить свой интеллектуальный капитал, чтобы постоянно внедрять в своих подразделениях навыки наивысшего уровня. К счастью для предприятия, за счет высокого уровня коммерческой и управленческой культуры у него еще оставались резервы для внешнего роста, что несколько сократило последствия неудачного менеджмента. «Мы не сумели вовремя восполнить свой ресурс», - так лаконично выразил тогда положение дел главный руководитель.

Другое предприятие, производящее оборудование, давнишний лидер на рынке, располагало заводами, где отслеживание качества было на высоте. Его изделия были конкурентоспособными; на складах с прекрасно организованной работой все было в полном порядке. Но коммерческая динамика предприятия была на спаде. Предприятие привыкло предлагать широкую гамму своей продукции сети независимых коммерсантов, верных известной марке. Были разработаны очень сложные условия продажи. Тарифы имели такое огромное количество различных наценок и накруток, что коммерсанты запутывались в лабиринтах скидок. Параллельно с этим большие мебельные гипермаркеты завоевали пространство и утверждали свои позиции как новый и неизбежный канал сбыта. На переговорах покупатели выступали в резких тонах, что смущало коммерсантов, склонных к более деликатному обращению.

Итак, коммерческим директорам было сложно разрабатывать дополнительные подходы, в большей степени соответствующие новому типу сбыта. Замедление деятельности и конкурентная борьба в результате привели предприятие к нестабильности, а владельцам пришлось в срочном порядке избавиться от одного из филиалов, бывшего некогда одним из лучших, который не сумел вовремя изменить свою политику и свои методы работы.

В одном случае — менеджмент, который проводит политику выжженной земли и не замечает, что те, кого выбрасывают за ненадобностью, тоже имеют голову на плечах, а в голове — ценные знания. В другом — мягкотелый менеджмент, который остается в своих старых границах, не осмеливаясь потребовать от каждого необходимых усилий, чтобы адаптироваться к новым реалиям. В обоих случаях трудности или неудачи родились из-за недостаточной веры в людей и в их способность меняться.

**2. Творческий метод**

Почему коучинг представляется, в данный момент самым эффективным методом для проведения перемен на предприятиях? Помимо уже упомянутых причин и двадцатилетнего наблюдения за функционированием предприятий, мое видение возможной эволюции людей и организаций находится под влиянием тридцати лет размышлений, накопления опыта (и его передачи) в различных областях профессиональной деятельности. Да позволит мне мой читатель показать ему на страницах этой книги, на чем зиждется мое доверие к потенциальным возможностям людей и моя убежденность в том, что они способны превзойти самих себя.

**Длительный опыт**

Мне повезло: когда мне было лет пятнадцать, у меня появился персональный ментор. Бывший преподаватель философии, переживший две серьезные болезни. Одной из них был туберкулез почек, приковавший его к постели на полтора года. Он был вынужден применять свою философию на практике, чтобы с ее помощью получить облегчение в очень трудные минуты. Потеряв обоих родителей в восемнадцатилетнем возрасте, он остался один. В течение десяти лет он стимулировал мои размышления, резко нападая на меня за мои противоречия. Поскольку я довольно критически относился к миру взрослых, он подкидывал мне вопросы: «Мир действительно такой, каким ты его описываешь, но что ты предлагаешь, чтобы его изменить?» В результате этой долгой философской дружбы я уже не мог больше высказывать о какой-то ситуации критических замечаний, не задавая себе вопрос: «Каким образом лично я могу на нее повлиять и способствовать ее изменению?»

Вместо того, чтобы ограничиваться, как многие, определением типа: «это ерунда», я предпочитаю задать самому себе вопрос: «А как это работает?», или: «Как поступать, чтобы оно заработало (по-другому, лучше)?» Мне пришлось учиться этому пятнадцать лет и освоить поочередно три профессии: мануальную терапию, кинезитерапию и стать консультантом на предприятии.

Я никогда не был удовлетворен классическими моделями личности, которые преподавались в гуманитарных науках. Они казались мне чересчур редукционистскими. Чтобы углубить свое понимание, я потянулся к другим культурам, постоянно обменивался мнениями со своими собратьями по интересам и наблюдал за фактами. Прочитывая тело с помощью моих рук, я узнал об аффективной истории индивидов, вписанной в ткани их организма, об их Повседневной жизни, впечатанной в их морфологию, столько же, сколько получил от углубленного изучения произведений авторов, некогда отличавшихся критическим настроем. Углубленное изучение личностного развития побудило меня пересмотреть собственную историю и идентифицировать мои движущие силы.

Прежде, чем начать консультировать руководителей и членов их команд, я долгие годы прислушивался к ним как врач и тренер. Это медленное созревание привело меня к принятию глобального транскультурного видения человеческого поведения, думаю, свободного от привычных условностей. Я отказался от поиска Истины, чтобы внимательно относиться к эфемерному, к различию точек зрения, к неустойчивому и подвижному равновесию. В пятьдесят с лишним лет я все еще не знаю, что же будет завтра. Другими словами, для меня перемены постоянны.

У меня славянские корни, и я так и не сумел принять дихотомию тело/дух западной педагогики и философии. Я родился в семье, открытой для музыки и танцев — искусства эфемерного. Для меня крайне важны движение, ритм, эмоции. Я слишком близок к той энергии, которая связана с аффективностью, я наблюдаю ее у себя и у других в разной степени, в зависимости от культуры и личности каждого. Аффективность составляет третий полюс, соединяющий в один комплекс тело и дух, способствующий воплощению мысли и подпитывающий действие. Без желаний и страсти наша повседневная жизнь весьма монотонна. Напротив, открытие собственных желаний, глубинных чаяний является очень мощной движущей силой жизни.

Встречи с профессиональными артистами (актерами, музыкантами, танцорами) в 70-е годы, параллельно с моей лечебной практикой, укрепили мои наблюдения над коммуникативной энергией эмоций и чувственности. Их знание тела сильно отличается от знаний, преподаваемых в университете, но оно проясняет действие того, что называют харизмой, легкостью в общении. Вместе с Сьюзен Буирге, танцовщицей, мы узнавали, как движение опирается на известное, чтобы воссоздать его, но по-новому, не будучи в состоянии полностью от него отрешиться. Именно чувственная интерпретация делает его актуальным, а новое построение придает новизну.

В течение полутора лет, которые я провел в Полинезии в середине 60-х годов, мое внимание было привлечено к важности невербальной коммуникации. Мои полинезийские друзья часто говорили: «Почему французы так много говорят, когда им нечего сказать?» Их общение посредством знаков и взглядов было важным, они часто молчали, и молчание придавало их присутствию особую выразительность без всякой нарочитости. У них была великолепная свобода движения — было удовольствием наблюдать ее проявление в танцах, в спорте, в повседневных действиях.

Поездка в Японию в 1969 году снова стала для меня культурным потрясением. Там я открыл постоянную концентрацию на действии, широко используемую в боевых искусствах, и традиционное видение их медицины, стремящейся уравновесить энергии. Это побудило меня освоить и преподавать медитативную китайскую гимнастику тай-цзи-цюань, чем я интенсивно занимался десять лет. То, что я усвоил в общих чертах, постепенно становилось мне более доступным: быть внимательным, не отвлекаться, сосредотачиваться в каждое мгновение повседневной жизни. Слишком многие люди живут не внутри себя, а где-то с краю, поодаль, их нет в собственном теле, им чужды собственные эмоции, их заботят собственные постоянные умственные треволнения, над ними довлеет выбор других людей, но у них отсутствует свой собственный компас.

Сопровождение спортсменов высокого уровня, чемпионов пополнило мои наблюдения. Альпинисты, боксеры, стрелки, велосипедисты, футболисты, волейболисты, пилоты, спринтеры, стайеры, игроки в гольф и регби — все они, как и результаты разработанных совместно программ тренировок, подтвердили эффективность использования разных видов энергии. Кроме того, они подтвердили важность знания своей внутренней сущности, своего тела и ритма, ментального состояния и аффективных побуждений. Достаточное овладение знанием о себе приводит и к успеху, и к принятию неудач. Это преимущество может оказаться решающим, так как на соревнованиях разрыв между основными конкурентами часто бывает минимальным.

В моей предыдущей профессиональной практике мне доводилось лечить и полных инвалидов, и обычных людей, обучать профессионалов—медиков психологическим видам телесной терапии, сопровождать или тренировать выдающихся людей (артистов, спортсменов, руководителей). Часто настоящими инвалидами оказываются совсем не те, кого считают таковыми. Иногда блестящие интеллектуалы проявляют потрясающую аффективную незрелость.

Однажды я вел тренинг по обучению мастерству публичных выступлений, и среди участников был руководитель высшего звена, окончивший одно из престижнейших учебных заведений, очень обходительный, но в то же время саркастичный человек. У меня стоит перед глазами его удлиненное бледное тело, несколько отрешенное от эмоций, и находящееся во власти довольно-таки противоречивых чувств. Все это существенно снижало силу его выступлений и заявлений во время обмена мнениями и проб перед камерой. После нескольких часов работы с ним и со всей группой, я делюсь с ним своими наблюдениями, он принимает их и дает некоторые разъяснения о самом себе. Чтобы он расслабился, лучше ощутил свое тело, я его задираю, щекочу. Он сильно напрягается и заявляет мне, что это ощущение невыносимо. Он дополняет свои слова некоторыми историческими сведениями, которые показывают, что у него почти напрочь отсутствуют телесные проявления чувств. Как трудно установить атмосферу близости, если не переносишь прикосновения руки друга или не можешь усилить адресованную другому человеку мысль дружеским жестом! Как же возникнет взаимное притяжение, если для одного из собеседников комфортным является максимальное удаление от тела другого человека? В результате нашего состоявшего из нескольких этапов исследования он смог глубоко расслабиться, увидеть себя под новым углом зрения и принять новые возможные варианты в межличностной коммуникации.

Множество аналогичных примеров заставляют меня настаивать на крайней необходимости включить, как можно скорее, эти знания в процесс обучения менеджеров, руководителей и вообще всех лидеров.