

## Получить максимум от executive коучинга (коучинг топ-менеджеров)

Автор - Стивен Берглас

Помните шутки «сколько нужно ... , чтобы вкрутить лампочку»? Моя любимая – «Сколько психотерапевтов нужно, чтобы вкрутить лампочку? Это зависит от того, насколько сильно лампочка хочет меняться.» И это правда! Пока сам человек не примет для себя решение измениться, никакой коуч не сможет ничего сделать.

Ситуация усложняется еще и тем, что в отличие от лампочки, у которой нет способности к самообману, люди постоянно обманывают сами себя. Не зависимо от того, собирается ли человек бросить курить или начать работать с коучем для улучшения своих управленческих способностей, он будет заявлять о своем намерении измениться, но потом будет отстаивать себя до последней капли крови. Хуже всего то, что, независимо от интеллекта или профессионализма человека, в начале процесса изменений, практически неизбежно, его будет сбивать с пути мысль: «Лучше враг, которого я знаю, чем враг, которого я не знаю».

Подобные отступления от наших показных обещаний измениться – это обычное явление, которое возникает, потому что чаще всего обязательство измениться является результатом уступки требованию, какого-либо поощрения или угрозы. «Вы должны сбросить вес или у Вас будет сердечный приступ» - говорит доктор и практически никто не проигнорирует это требование. К сожалению, подобные уступки часто приводят к дальнейшему отказу от изменений, поскольку мотивацией было не само изменение, а желание избежать преждевременной смерти.

Исследования психологов, изучающих внутренние и внешние побудители с 1970-х годов (один из самых известных среди них – профессор Эдвард Л. Дечи) демонстрируют, что *поведенческие обещания не долговременны, если они даны в ответ на внешние побудители, такие как обещание денег или угроза наказания.*

Есть поговорка: кот из дому – мыши в пляс. Мыши не хотят менять свое поведение, т.е. плясать, но они меняются, когда кот находится рядом. Кот – это внешний побудитель, заставляющий мышей поменять поведение, но в его отсутствие они все равно будут возвращаться к своему привычному образу жизни.

Что же делать, если вы думаете, что хотите измениться и, как и многие ваши коллеги, возлагаете ожидания (и немалые финансовые обязательства) на коуча? *Возможно ли выработать настоящую вовлеченность посредством одной лишь силы воли? Нет.* Но вы **можете развить особое мировоззрение** – т.е. новые «автоматические» когнитивные послания, которые помогут вам справиться со своим собственным сопротивлением.

Чтобы помочь свои клиентам настроиться нужным образом перед началом коучингового процесса, я предлагаю им сделать несколько упражнений. Эти упражнения помогут скорректировать свое отношение и умонастроение таким образом, чтобы процесс изменений не вызывал раздражения и желания противодействовать, как это зачастую происходит у неподготовленных людей.

## 1. Спросите себя «Кому это выгодно?»

Вспомните урок гольфа или свою неуклюжесть на первом занятии по йоге. Теперь вспомните, как вы реагировали на замечания тренера. Вероятно, с большой долей скептицизма, верно? «Подумаешь, знаток!» ) Если вы никогда не общались с исполнительным коучем, я гарантирую, что первая же критика, которую вы получите, будет воспринята иначе. Почему? Гольф или йога являются второстепенными по сравнению с определением себя. Поэтому, когда кто-то начинает вторгаться в мир вашей самооценки, то обычная реакция будет достаточно болезненной.



Лучший способ снизить такую болезненную реакцию на конструктивную критику исполнительного коуча – это напомнить себе, что:

- а) это не критика вас, как личности;
- б) это сравнимо с советами тренера, который пытается исправить вашу технику исполнения упражнения.

Чтобы вам было легче применить такой подход, после каждого критического замечания задавайте себе вопрос: «Кому это выгодно?» Ваша рациональная половинка мозга прекрасно осознает, что ни один компетентный коуч не будет вас критиковать необоснованно. Теперь вам нужно натренировать другую вашу половинку мозга, которая отвечает за ваши реакции, чтобы она воспринимала критику точно так же. Постоянно задавая вопрос «Кому это выгодно?», вы сможете научиться принимать любую обратную реакцию коуча, как желание быть полезным, а не обидеть.

## 2. Убедитесь, что вы хотите нанять именно коуча, а не группу поддержки.

Многие консультанты и коучи знают, что они могут получить выгоду от того, что построят отношения с клиентами, как это делают некоторые тренеры с маленькими спортсменами: они хвалят каждое действие ребенка: «хорошая работа!»,



«молодец!». Проблема такого подхода *постоянной похвалы заключается в том, что он бесполезный и чаще всего, даже для детей, развивает нездоровое эго.* Для 11-летнего ребенка с развивающейся самооценкой лучше чаще слышать фразу «Следи за мячом», чем «Молодец!», даже после неудачного удара.

Так что будьте бдительны, нанимая коуча. Коуч, придерживающийся профессиональной этики, *не разбрасывается похвалами.* Нанимайте коуча, который будет полезным.

## 3. Научить видеть разницу между участием и вовлеченностью.

Я работаю психотерапевтом и коучем 30 лет и могу утверждать, что роль «участника процесса изменений» - это не совсем то же самое, что вовлеченность в процесс изменений. Многие делают вид, что вовлечены в процесс изменений, тогда



как на самом деле, они продолжают быть самим собой, не меняя свое поведение. Много лет назад геи женились на женщинах, считая, что, став частью гетеросексуальной пары, они изменятся. Через некоторое время они понимали, что подавление не работает и никаких изменений не происходит от того, что они просто играют роль, не меняя при этом своих убеждений.

Коучинг не изменит вас ни на йоту до тех пор, пока вы не проявите настоящую заинтересованность и вовлеченность в процесс изменений. Я часто использую афоризм моего тренера по бейсболу, который разъяснял разницу между настоящим вовлечением и участием следующим образом: *«Между участием в игре и вовлечением есть огромная разница. Это как яичница с беконом: курица участвует в завтраке, а свинья целиком вовлечена в него».*

Пока вы не захотите по-настоящему измениться, ни самый доростоящий коуч, ни публичные заявления о вашем намерении измениться (которые, в случае неудачи, окажут вам медвежью услугу) не помогут вам достичь успеха.

Поэтому важно *научиться справляться со своими соблазнами заранее*, чтобы изменения произошли быстрее и эффективнее. Именно это имел в виду Уолт Келли, известный карикатурист и философ, когда говорил: «Мы встретили врага – и это мы». Если вы примете этот жизненный факт, то вы удивитесь, насколько простым окажется коучинг и другие процессы изменений, которые вы захотите инициировать.

По материалам <https://hbr.org/2013/08/get-the-most-out-of-executive>