

Coaching Excellence

Best Practices in Business Coaching

Sylviane Cannio & Viviane Launer



LONDON	MADRID
NEW YORK	MEXICO CITY
BARCELONA	MONTERREY



Оба автора, Вивьен Лаунер и Сильвиана Каннио, являлись президентами представительств Международной Федерации Коучинга (ICF), Сильвиана - в Бельгии, Вивьен – в Испании, и выступали в роли организаторов крупных международных конференций для коучей и профессионалов бизнеса из десятков разных стран. Обе они являются Мастерами Коучами, сертифицированными Международной Федерацией Коучинга, объединяющей почти 20 000 коучей из 110 стран мира, и пользуются заслуженным уважением коллег по профессии. Каждая из них работает в коучинге почти двадцать лет, их можно по праву считать пионерами этой профессии.

Вивьен является основателем представительства ICF в Испании и автором ряда книг по коучингу.

Сильвиана в течение нескольких лет являлась членом Глобального Совета Директоров ICF, в 2010 году она была Вице-Президентом этой организации. Она является со-основателем Leading & Coaching Academy.

Совместно Сильвиана Каннио и Вивьен Лаунер являются основателями международного проекта Nova Terra Coach Training & Corporate Development.

Оглавление

	Предисловие редактора.....	10
	Пролог.....	12
	Введение.....	14
	Сводная таблица тем, раскрываемых в каждом кейсе..	19
1	Немного теории.....	23
	1. Коучинг сегодня - почему?	23
	2. Коучинг - что это такое?	24
	3. Коуч как совершенно отдельная профессия	27
	4. Коучинг – это процесс.....	30
	5. Чтобы коучинг принес успех.....	39
2	Кейс № 1:	
	Цель Энни: сбалансировать личную и профессиональную жизнь.....	46
	1. Исходная точка.....	46
	2. Поставленные цели.....	47
	3. Содержание программы коучинга.....	48
	4. Разбор кейса:	52
	4.1. Установление границ.....	52
	4.2. Метафоры.....	54
	4.3. Рефрейминг.....	56
	4.4. Жизненные позиции.....	59

3

Кейс № 2:**Генри хотел бы научиться лучше управлять своими**

эмоциями.....	63
1. Исходная точка.....	63
2. Поставленные цели.....	64
3. Содержание программы коучинга.....	65
4. Разбор кейса:	68
4.1. Индекс компутации.....	68
4.2. Конкретное проявление ценности.....	69
4.3. Лингвистическая метамодель.....	71
4.4. Позитивная спираль.....	75
4.5. Эмоции.....	77

4

Кейс № 3:

Джеку не нравится продавать.....	79
1. Исходная точка.....	79
2. Поставленные цели.....	79
3. Содержание программы коучинга.....	80
4. Разбор кейса:	83
4.1. Логические уровни.....	83
4.2. Уровни обучения - пять ступеней Бейтсона.....	86
4.3. Модель обучения на опыте – цикл Колба.....	88

5

Кейс № 4:**Эндрю больше не находит для себя места в своей негосударственной организации.....**

негосударственной организации.....	90
1. Исходная точка.....	90
2. Поставленные цели.....	91
3. Содержание программы коучинга.....	91
4. Разбор кейса:	95
4.1. Драматический треугольник.....	95
4.2. Стили лидерства.....	98
4.3. Изменения первого и второго типа....	100
4.4. Ассессмент 360°.....	102
4.5. Мотивация.....	103

6

Кейс № 5:

Сандре не удается приспособливаться.....	106
1. Исходная точка.....	106
2. Поставленные цели.....	107
3. Содержание программы коучинга.....	108

	4. Разбор кейса:	115
	4.1. Сопротивление изменениям и процесс оплакивания прошлого.....	115
	4.2. Смех висельника.....	118
	4.3. Двойная петля.....	119
	4.4. Позитивное намерение.....	119
	4.5. Петли эволюции Каннио-Лаунер.....	121
7	Кейс № 6:	
	Фатима боится своего босса.....	136
	1. Исходная точка.....	136
	2. Поставленные цели.....	137
	3. Содержание программы коучинга.....	137
	4. Разбор кейса:	140
	4.1. Эго-состояния.....	140
	4.2. Транзакции.....	143
	4.3. Якорение.....	146
8	Кейс № 7:	
	Карен не умеет говорить «Нет»	148
	1. Исходная точка.....	148
	2. Поставленные цели.....	149
	3. Содержание программы коучинга.....	149
	4. Разбор кейса:	153
	4.1. Ассертивность, здоровая уверенность в себе: ни ежик, ни тряпка.....	153
	4.2. Контракт с точки зрения транзактного анализа.....	154
	4.3. Драйверы.....	155
	4.4. Уловки.....	158
9	Кейс № 8:	
	Марк сам создал себе проблему.....	161
	1. Исходная точка.....	161
	2. Поставленные цели.....	161
	3. Содержание программы коучинга.....	162
	4. Разбор кейса:	165
	4.1. Симбиотический запрос.....	165
	4.2. Степени автономии.....	167
	4.3. Смещение логических уровней.....	169
	4.4. Колесо Хадсона.....	170

10	Кейс № 9:	
	Вера всегда хочет большего: установить приоритеты...	176
	1. Исходная точка.....	176
	2. Поставленные цели.....	177
	3. Содержание программы коучинга.....	177
	4. Разбор кейса:	179
	4.1. Жизненные сценарии.....	179
	4.2. Условия для правильной формулировки цели.....	182
11	Кейс № 10:	
	Фрэнк ищет новую работу.....	185
	1. Исходная точка.....	185
	2. Поставленные цели.....	186
	3. Содержание программы коучинга.....	186
	4. Разбор кейса:	190
	4.1. Калибровка.....	190
	4.2. Скрытый запрос.....	193
	4.3. Рэкетные чувства.....	195
	4.4. Убеждения.....	197
12	Кейс № 11:	
	Коучинг команды: улучшить совместную работу.....	201
	1. Исходная точка.....	201
	2. Поставленные цели.....	202
	3. Содержание программы коучинга.....	202
	4. Разбор кейса:	204
	4.1. Совещания с делегированием ролей...	204
	4.2. Стадии развития команды.....	206
	4.3. Культура команды.....	208
	4.4. Управление процессом коммуникации.....	210
13	Кейс № 12:	
	Командный коучинг: сфокусировать деятельность.....	216
	1. Исходная точка.....	216
	2. Поставленные цели.....	217
	3. Содержание программы коучинга.....	217
	4. Разбор кейса:	219

4.1. Системный подход.....	219
4.2. Модель SWOT.....	220
4.3. Анализ конкурентной среды.....	222
4.4. Семейные и организационные расстановки.....	223
4.5. Организационная теория Берна.....	225
Заключение.....	235
Библиография.....	237

Предисловие редактора

Добро пожаловать на территорию профессионального коучинга!

Открывая эту книгу, вы попадаете в пространство коучинга - новой, находящейся в процессе становления профессии XXI века, профессии, которая сегодня в полной мере обретает собственные границы, свою идентичность. И в этом судьба профессии коуча чем-то похожа на судьбу растущего и развивающегося человека. Люди опираются на существующие корни - семейные, национальные, культурные, научные и профессиональные - и на свой индивидуальный жизненный опыт, чтобы творить, выстраивать нечто новое, раскрывать свой потенциал и исследовать границы возможного. Здание современности строится на фундаменте опыта, который выходит далеко за границы личной истории.

Книга Сильвианы Каннио и Вивьен Лаунер, Сертифицированных Мастеров Коучинга Международной Федерации Коучинга (ICF), которую вы держите в руках, буквально за несколько месяцев стала настольной для многих профессиональных коучей Европы и США. Изданная первоначально на французском языке, она сразу же была переведена на английский, а теперь становится достоянием и русскоязычного коучинга. Путь этой книги в мире коучинга стремителен потому, что она удивительным образом объединяет простоту и наглядность практики коучинга с глубиной - глубиной научной, методологической и человеческой.

Двенадцать кейсов, лежащих в основе книги, описание контекста и регламента работы коуча, записи реальных коуч-сессий, проходивших на разных континентах с носителями различных культур - много это или мало? Для профессионалов, коими несомненно являются Сильвиана и Вивьен, это является богатейшим материалом, позволяющим раскрыть

основные внешние и внутренние аспекты работы коуча. Каждый кейс дает возможность наглядно увидеть, что происходит с клиентом, как действует в этом случае коуч, и приоткрыть завесу «внутренней кухни» коучинга. Это позволяет дать полноценный обзор базовых концепций и инструментария, помогает сформировать системное видение коучинга как профессиональной деятельности. Такой методический подход делает книгу прекрасным пособием для освоения и совершенствования навыков коучинга.

Образ коуча, представленный в книге, в какой-то степени является собирательным и эталонным, оставаясь при этом абсолютно живым. Этот коуч работает с человеком и организацией как с целым и живым организмом, находящимся в постоянном процессе развития и трансформации, и он растет и трансформируется вместе с клиентами.

Профессия коуча, особенно специализирующегося на работе с людьми в организациях, продолжает активно впитывать технологии и инструментарий самых разных помогающих профессий и смежных дисциплин. В лексиконе профессионального бизнес-коуча вы можете найти термины и понятия из разных направлений психологии, менеджмента и философии. Учитывая, что авторы опираются как на известные русскоязычным читателям источники, так и на те, с которыми пока невозможно познакомиться на русском языке, мы вместе с авторами доработали это издание, чтобы максимально облегчить нашему читателю работу с материалом.

Уверена, кем бы вы ни были, начинающим или профессиональным коучем, руководителем или сотрудником HR-службы, владельцем бизнеса или менеджером, который хочет максимально раскрыть собственный потенциал и задействовать таланты и способности сотрудников, эта книга поможет вам увидеть новые перспективы, освоить новые инструменты, а главное, вдохновиться на то, чтобы применить все это в собственной практике.

Юлия Чухно,

executive- и бизнес-коуч, член совета директоров российского представительства Международной Федерации Коучинга (ICF Russia), ассоциированный коуч Центра Креативного Лидерства (CCL), компаний Rossinski&Company, Net Expat,

руководитель проекта Change4Best – Пути Изменений к Лучшему, руководитель программ Nova Terra Coach Training & Corporate Development в России.

Москва, январь 2012 г.

Пролог

Способность компании адаптироваться к постоянным изменениям – это ключевой фактор успеха в долгосрочной перспективе. В нынешнем мире изменения – это не вариант выбора, это настоятельная необходимость. Культура компании и ее ценности будут большим конкурентным преимуществом, если они усиливают ее предрасположенность становиться быстрее и эффективнее во внедрении новых маркетинговых стратегий, адаптированных к изменениям во времени. Это особенно верно в отношении России и стран постсоветского пространства, где экономические обстоятельства в течение последних 20 лет критически менялись от бума до банкротств.

Однако, повторяющийся успех может быть мощным сдерживающим фактором для адаптивного поведения в сознании большинства лидеров.

Давайте смотреть на вещи прямо – к переменам нелегко приспособиться, их нелегко принять!

Эмоциональная сторона процесса изменений столь же важна, сколь и рациональные элементы в разных фазах их внедрения.

Для лидеров любой организации иметь общее видение – это хороший старт, но единство в приверженности к действиям – это еще важнее. Нам нужно “держат слово” в отношении ценности изменений в своих действиях и в том, какое отношение мы исповедуем изо дня в день. Лучшее средство коммуникации в управлении изменениями – это следовать тому, что мы проповедуем.