

КЛАССИКИ ПРИКЛАДНОГО ПСИХОАНАЛИЗА

Как проводить коучинг CEO: Успешный коучинг направлен на работу с сопротивлением человека, а не против него

Манфред Кетс де Врис

(Перевод с англ.: Андрей Карпов)

Манфред Кетс де Врис – профессор международной бизнес-школы ИНСЕАД (INSEAD), основатель и экс-директор Центра глобального лидерства ИНСЕАД. Executive коуч и бизнес-консультант. Действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), Канадского психоаналитического общества (CPS), Парижского психоаналитического общества (SPP). Один из основателей Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO). Директор программы ИНСЕАД для топ-менеджмента «Вызов лидерства: развитие эмоционального интеллекта», научный руководитель Executive магистерской программы ИНСЕАД «Консалтинг и коучинг для изменений».

*«Знать – это самое легкое, а говорить вслух – самое трудное»,
Николас Эванс, «Заклинатель лошадей»*

Термин «заклинатель лошадей» связан с Дэниелом Салливаном, ирландским тренером лошадей, который более 200 лет назад прославился своей способностью перевоспитывать несговорчивых лошадей. Сегодня это относится к тем, кто одарен глубоким пониманием лошадиной психологии, позволяя умеющим «нашептывать», приручать лошадей.

Некоторые коучи (и консультанты) очень похожи на заклинателей лошадей. Однако вместо того, чтобы иметь дело с трудными лошадьми, они шепчутся с руководителями. Их эффективность обусловлена интуитивным пониманием того, что движет этими руководителями. Они знают, как интерпретировать их вербальный и невербальный язык. Кроме того, они признают, что многие из этих руководителей – несмотря на их успех или, возможно, в связи с ним – могли приобрести дисфункциональные поведенческие паттерны.

Создание рабочего альянса

Чтобы добиться успеха, зачинатели СЕО должны первым делом установить рабочий альянс со своими клиентами и помнить, что отношения разворачиваются в определенном контексте, а не в вакууме. Учитывая характеристики и особенности обеих сторон, можно ожидать некоторого количества суеты на этом этапе.

Умение слушать имеет решающее значение для успеха рабочего альянса. Глубокое активное слушание позволит зачинателю СЕО расшифровать вербальные и невербальные сигналы, посылаемые клиентом на протяжении всех их отношений.

Первая сессия всегда самая сложная, так как обе стороны пытаются определить, смогут ли они работать вместе. Если потенциальный клиент не чувствует себя вовлеченным, существует очень мало шансов, что рабочий альянс будет установлен.

Кроме того, создание рабочего альянса всегда удастся труднее с клиентами, которые занимают чрезмерно оборонительную позицию; которые крайне осторожны или тихи; или которые не имеют никакого представления о том, что они хотят получить в результате работы с коучем. СЕО также должен быть готов прилагать усилия к достижению изменений.

Определение желаемого будущего

Во время первого собеседования я часто задаю вопросы, чтобы немного поговорить и попытаться понять желания руководителя, например: «Что привело вас ко мне? Что вы считаете неправильным в своей работе и личной жизни? Над какими вопросами вы хотели бы работать? Что бы вы хотели изменить?».

Я прошу их представить, что они смотрят в хрустальный шар: что бы они хотели видеть в будущем, особенно в результате нашей совместной работы? Воображение желаемого будущего создает тип мышления, сфокусированного на развитии.

Чтобы лучше понять их внутренние движущие силы, я прошу их рассказать мне что-нибудь из своей личной истории, например, про образование, отношения или карьерный рост. Однако я воздерживаюсь от затрагивания тем, которые могут оказаться чувствительными, таких как детство человека. Клиенты должны быть в состоянии решить, при каких условиях и в какой момент определенные темы становятся частью отношений коучинга.

Не тыкать медведя (слишком рано)

Чтобы слегка подтолкнуть клиентов вперед, коучу важно продемонстрировать хотя бы толику понимания их затруднительного положения.

Клиенты должны чувствовать себя принятыми, уважаемыми, находящимися в безопасности. Коучинг требует открытого отношения, а также теплоты и эмпатии. Клиенты могут придерживаться самых разных ценностей и убеждений, но работа коуча заключается в том, чтобы помочь им достичь своих целей, какими бы они ни были. Меньше всего клиенты хотят, чтобы им читали лекции, или чтобы они чувствовали себя находящимися под контролем.

Разумно с самого начала занять осторожную позицию и избегать любых споров. Подумайте о рабочем альянсе как о форме дзюдо. Дзюдоист движется с сопротивлением, а не борется с ним. Крайне важно, чтобы коуч знал, что работает, а что нет, и приспособивался соответствующим образом. Мой опыт показывает, что прогресс может застопориться, если клиентам приходится решать проблемы, с которыми они еще не готовы столкнуться. В коучинге лучше всего ковать железо, когда оно холодное.

Кроме того, коучи должны воздерживаться от дачи ложных заверений. Как я уже писал ранее, в помогающих профессиях не случается чудесных исцелений. Клиенты действительно могут надеяться улучшить свою жизнь с помощью коучинга, но важно не создавать совершенно нереалистичных ожиданий.

Касаясь уязвимостей

Серьезный заклинитель CEO также попытается углубиться в неудобные и трудные аспекты жизни руководителя. После установления прочного рабочего альянса я всегда стараюсь возбудить любопытство моих клиентов, осторожно начиная бросать им вызов. В зависимости от складывающейся ситуации можно прибегнуть к юмору для облегчения диалога.

На этом этапе коуч должен оставаться настроенным на клиентов, пробуждать любопытство и работать над созданием кадра для будущих отношений. Один из способов добиться этого – поощрять клиентов делиться подробностями об их источниках стресса, разочарованиях и неудовлетворенности. Такой подход помогает в формулировании целевого компонента отношений.

Имея в виду эти различные проблемы, также было бы полезным узнать, как клиент относится к рабочим отношениям. Чувствует ли он себя находящимся в безопасности, услышанным, воспринятым всерьез и окруженным заботой? Продолжает ли он все еще надеяться на успех или даже ожидает его?

Возможность для саморефлексии

Подводя итоги, важно отметить, что роль заклинителя CEO – помочь руководителям меньше притворяться и играть роли, и стать более рефлексивными. Заклинатель CEO побуждает их исследовать свою жизнь и максимизировать свой потенциал.

Сократ говорил, что неисследованная жизнь не стоит того, чтобы жить: слишком много людей путешествуют по жизни, не задумываясь о своем предназначении или цели. Эти люди попросту двигаются в темноте. Именно здесь на первый план выходят заклинатели CEO, помогающие своим клиентам рассеивать тени и видеть вещи такими, какие они есть, а не такими, какими они хотели бы их видеть.

How to Coach a CEO

Manfred F. R. Kets de Vries, INSEAD Distinguished Clinical Professor of Leadership Development & Organisational Change | August 20, 2018

Источник публикации: https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/how-to-coach-a-ceo-9926?fbclid=IwAR2Yl3HcH2_tVfVh3-zYvZoD2Um2Z6pgJIFAvhBi05FzUmySpumiL1Gemcs (Дата обращения: 04.05.2020)



Manfred Kets de Vries, professor of Leadership Development and Organisational Change at INSEAD. Paste Founding Director of INSEAD's Global Leadership Centre. Executive coach and business consultant. Member of International Psychoanalytic Association, Canadian Psychoanalytic Society and Paris Psychoanalytical Society. One of the founders of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Program director of INSEAD's Top Management Programme "The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence", scientific director of the Executive Master's "Coaching and Consulting for Change".