



Дана Карман (Dana Carman) - наставник, коуч, консультант и преподаватель. Сферы его интересов самые различные: от решения проблем голодающих по всему миру до экологической грамотности. Его клиентами являются люди, готовые менять не только себя и свои компании, но и целые пласты жизни, с которыми связана их деятельность. С 1992- 2000 управлял Организационным Форумом для деятелей в сфере здравоохранения – передовым обучающим объединением для руководителей в сфере здравоохранения в Северной Америке. В 2003 году он стал одним из основателей Пасифик Интеграл, консультационной и учебной лаборатории, предназначенной для развития способностей индивидов и организаций, занимающих лидирующее положение на рынке.



Коуч - не профессия, а призвание.

«...Я не могу не быть коучем.

Я был бы коучем, даже если бы это не было моей профессией...»

Д.Карман

Расскажите, каким образом вы пришли в коучинг?

Я был спортсменом, занимался баскетболом, теннисом, лыжами и у меня были тренеры, которые действительно повлияли на меня. Мне хорошо известна образовательная и спортивная система. Я разбираюсь в том, что значит быть хорошим учителем и быть хорошим тренером, а также знаю в чем разница. После окончания университета и бизнес школы я

начал работать. В возрасте двадцати пяти лет занимался маркетингом в рекламной компании, где и познакомился со своим первым коучем. Меня заинтересовало то, чем он занимался. Мы договорились что он будет обучать меня и это продолжалось в течение года. Он напоминал мне грека Зорба, большой с рыжей бородой, он был очень похож на него. Мы много разговаривали, но в основном не о бизнесе или тренингах, а о жизни. Он учил меня, я был молод, наивен и все идеализировал.

Я очень признателен ему за то, что с его помощью стал решительнее, жестче. Наше общение было основано на полном доверии, что является и одним из важных моментов коучинга, что он мог сказать мне обо всем, и я всегда его слушал, я знал, что он желает мне только добра. Я спрашивал у него о том, что мне было непонятно и он раскрывал мне суть вещей. О себе, что мне нужно в себе развивать. Это было очень интересно и думаю, что это очень подходящая история для книги.



Мой метод коучинга это интегральный и развивающий. Суть интегрального метода, как я его понимаю, состоит в следующем, позволяет учитывать не только простейшие связи, но и более высокие, которые и отвечают за многообразие возможных событий в компании и вокруг нее.

С какими компаниями вы работали в качестве коуча?

Со многими. Думаю, наберется около 300-400 компаний: маленькими, развивающимися компаниями, компаниями средней величины и с огромными корпорациями.

С клиентом я работаю в его компании, генеральные директора, топ-менеджеры – вот те люди, с которыми я работаю и которые хотят вывести свои компании на новый уровень. Они понимают, для того чтобы это сделать они сами должны соответствовать этому и иметь представление о том, что нужно делать, а также им не мешает изрядная доля терпения, для того, чтобы закрыть пробелы в знаниях и получить ответы на все вопросы, которые неизбежно приведут их к успеху. В спорте похожая ситуация: каким самоуверенным, а может и просто глупым был бы любой атлет, отказывающийся от помощи тренера...

У меня был клиент, генеральный директор, моя задача состояла в том, чтобы помочь ему вывести компанию на другой уровень, а затем остаться и закрепиться на нем. Среди моих клиентов есть и консалтинговые компании: в Австралии, в России, в Польше, в США, и я работаю с ними не только для личностного роста их руководителей, но и для того, чтобы помочь управлять компаниями.

В 1992 году я впервые представил

программу обучения коучингу для руководства, рассчитанную на пятнадцать месяцев - «Курс овладения программой коучинга».

Как минимум три руководителя из тех компаний, с которыми мы работали должны были пройти курс, чтобы стать коучами.

За время коуч-практики вы сделали какие-либо открытия? Расскажите о них.

В самом начале моей работы в качестве коуча, мне казалось, что нужно быть экспертом, обладать знаниями во многих областях, опытом, а я слишком молод для этого. Мой коуч твердил мне, что я могу работать почти со всеми категориями. Сейчас, спустя 25 лет я уже не боюсь показать, что не знаю чего-то... В моей работе очень важно быть открытым человеком, в первую очередь, открытым для обучения. Ведь каждый клиент дает новый опыт и знания. Работая, ты понимаешь, что нужно воспринимать человека таким, какой он есть, не программировать его действия.

Как сказал один поэт: «Когда твои глаза устают, мир устает». Большинство людей считает, что мир фиксирован, мы воспринимаем наших близких, как будто знаем кто они есть и кем станут со временем. Гораздо важнее, когда вы пытаетесь не думать о том, что вам известно, когда вы готовы для новых открытий, именно

тогда создаются предпосылки для их совершения. Одно из преимуществ моей работы является то, что я приношу пользу и одновременно развиваю себя...

Каков главный инструмент коучинга? Что из себя представляет механизм воздействия на сотрудника в частности и на компанию в целом?

Я бы хотел сказать немного о методе или механизме коучинга.

В первую очередь, я буду говорить о методе. Фундаментально, для меня смысл коучинга заключается в определенном типе отношений, а его качество имеет очень мало общего с моими навыками. Существует одна из вещей, которую большинство коучей не понимают. Качество коучинга определяется следующими моментами:

1. Способен ли человек, желающий стать коучем меняться?
2. Существует ли необходимость в коуче?
3. Доверяют ли коучу?

По-моему мнению, здесь очень важно задать параметры и если они правильно определены, то можно узнать готов ли человек к процессу обучения. Для большей эффективности тренинга необходимо, чтобы коуч понимал ситуацию, с которой он будет работать, растворился в процессе, убрал свое Эго. С моей точ-



Занимаясь коучингом уже долгое время, я понял, что 90% моего успеха это убедиться в том, что клиент готов к тому, что у него появится наставник. Это как в атлетике, если я тренирую команду это процесс в большей степени управления, а не только тренировки, но если я работаю с отдельным человеком один на один, мне необходимо создать для него комфортные условия.

ки зрения в этом и состоят обстоятельства коучинга, и метод, который я использую.

Мне кажется, очень интересным раскрыть характеристики метода.

Мой метод коучинга - это **интегральный и развивающий**. Он стал эффективным с помощью разных учителей, которые у меня были и которых я узнавал, и школ в которых я учился.

Суть **интегрального** метода, как я его понимаю, состоит в следующем, позволяет учитывать не только простейшие связи, но и более высокие, которые и отвечают за многообразие возможных событий в компании и вокруг нее. В своей работе я смотрю на человека через очень много ракурсов. С научной точки зрения, можно назвать это учением о четырех квадратах, правая сторона которых - объективный мир, левая - субъективный. Два верхних квадрата представляют индивидуальное, два нижних - коллективное, в котором находятся люди.

Если я рассматриваю эту модель четырех квадратов, особое внимание обращаю на то, что за система, частью которой является человек. Что за компания, на которую он работает, каковы результаты. Я хочу понять окружение и параметры, которыми человек измеряется, процессы в которых участвует.

В правом верхнем квадрате рассматривается поведение человека.

Затем мировосприятие, мотивацию, образ мыслей. Правый квадрат очень прост.

Левый верхний квадрат-это внутренний мир человека. Нижний левый квадрат имеет дело с культурой частью, которой является человек, культурой компании, культурой страны. Итак, я рассматриваю все эти факторы, когда пытаюсь понять все эти модели, которые есть в жизни у человека, как здоровые, так и нет. Все они уникальны.

Можно ли сказать, что вы взяли все эти модели из психологии?

Нет, психология только одна из частей, я часто вижу как человек работает и застревает где-то, находится в замкнутом круге между культурой, частью которой является, системой или компанией, в которой работает, их поведением и своими собственными эмоциями и отношением.

Я обучал вице – президента по персоналу одной компании, девушка была из России. Она была частью компании, но в тоже время со своей культурой, в результате возник конфликт. Здесь было необходимо понять, с чем нужно работать: с ее поведением, либо с отношением или образом мыслей, или с сохранением культуры, частью которой она является. Я работал со всеми этими аспектами. Полагаю, что в этом и состоит интегральный метод, затрагивающий

все сферы деятельности человека.

Когда я говорю развивающий, это значит «заставляющий людей расти». Мы знаем, что люди изначально эгоцентричны, сфокусированны на себе, своей семье, стране, компании. По мере того как мы развиваемся, происходят более сложные процессы. Мы все меньше обращаем внимание на свое «Я», заводим друзей. На лицо взаимозависимость.

Как вы управляете мотивацией клиента? Как побуждаете его двигаться в правильном направлении?

Занимаясь коучингом уже долгое время, я понял, что 90% моего успеха это убедиться в том, что клиент готов к тому, что у него появится наставник. Это как в атлетике, если я тренирую команду это процесс в большей степени управления, а не только тренировки, но если я работаю с отдельным человеком один на один, мне необходимо создать для него комфортные условия. Если игрок не жаждет того, что ты ему можешь предложить, если он не спрашивает о коучинге, если больше заботится о своей персоне, то возможно это не подходящий случай, чтобы работать с ним.

Одно из условий успеха моей деятельности состоит в том, что я обращаю внимание на обратную связь. Если я обеспечиваю энергией, а взамен не получаю энергии или желания это не очень хорошее взаимодействие.



Выбор занятия определяется каждым человеком индивидуально. Одни занимаются рыбалкой, другие бизнесом, третьи коучингом. Итак, думаю, что разные люди добиваются успеха в разных сферах. Ведь я тоже не просто коуч, я консультант, учитель, посредник и у меня есть дело, которое никак не связано с коучингом, т.е. я бизнесмен, и это помогает мне понимать людей в бизнесе.

стве. Для того, чтобы научить человека принимать решения, совершать поступки, необходимо объяснить ему насколько очень важно уметь общаться, задавать вопросы, которые будут способствовать этому. В последующих ситуациях уже будет происходить процесс самостоятельной работы и коррекции.

Если человек хочет найти себе коуча, каким должен быть алгоритм его действий?

Сейчас существует много организаций, школ, которые занимаются коучингом, выбор велик. Я думаю, настоящий коуч должен иметь искреннее желание помочь другим, это первое. Он должен быть открытым человеком и как я говорил, я никогда не найму себе коуча, который считает себя экспертом. Ученик должен четко осознавать зачем ему нужен коуч, ведь необходимо понять какие моменты заставляют задуматься об этом. В процессе коучинга формируется атмосфера доверия и требуется полная готовность включиться в данный процесс. Также важным является и тот момент, был ли у человека опыт общения с коучем, оказало ли это влияние на его жизнь.

Что является критерием эффективности работы коуча? Как можно оценить тот результат, который достигается в работе с клиентом?

Когда работаешь с группой людей, компаниями, а я работаю со многими организациями по всему миру, очень интересно замечать насколько мы все разные и в то же время сколько общего у нас есть. Эффективность работы можно оценить исходя из поставленной цели и если при подведении итогов мы видим, что они реализованы. Такую практику можно назвать эффективной.

Возникает вопрос: если консультант может научить других людей работать эффективнее, решать конфликты и разбираться со сложными проблемами, почему он сам не становится бизнесменом?

Пожалуй, стоит заметить, выбор занятия определяется каждым человеком индивидуально. Одни занимаются рыбалкой, другие бизнесом, третьи коучингом. Итак, думаю, что разные люди добиваются успеха в разных сферах. Ведь я тоже не просто коуч, я консультант, учитель, посредник и у меня есть дело, которое никак не связано с коучингом, т.е. я бизнесмен, и это помогает мне понимать людей в бизнесе. Коуч должен знать, как организован деловой мир, должен глубже познать его психологию. Хороший коуч проникает во все сферы деятельности, понимает язык бизнеса, язык организации, язык личного развития, способен совместить их и работать с ними.

Насколько развит коучинг количественно и качественно в Америке?

Я начал заниматься коучингом в 1985, и в то время было всего несколько человек, которые учили этому посредством интервьюирования людей и только в конце 80-х начале 90-х появилась первая школа коучей в США.

Открывались множество школ в Америке. И каждый считал, что может быть коучем, поэтому возникла потребность в урегулировании данного вопроса. По-моему мнению существуют только несколько школ, которые я уважаю и отправляю туда людей. Да действительно найдется много разных школ с высоким уровнем качества, с сертификатами по коучингу, но найти хорошего коуча непросто.

Я уже довольно давно практикую программу консалтингового обучения и работаю так в России, Польше, США с компаниями и людьми разного уровня.

Какие качества, с вашей точки зрения, должны быть присущи коучу?

Представим, что я начал искать коуча для себя.

В первую очередь я бы определился:

1. Имеет ли он тот опыт работы,



Я не буду работать с коучем, который не хочет развиваться. Я буду работать только с тем, который открыт для обучения. Но если он будет слишком высокомерен и будет считать, что уже добрался до вершины, я никогда не найму его.

занимал ли он ту позицию, к которой вы стремитесь?

2. Можно ли назвать его экспертом или он также нуждается в наставнике.

Я не буду работать с коучем, который не хочет развиваться. Я буду работать только с тем, который открыт для обучения. Но если он будет слишком высокомерен и будет считать, что уже добрался до вершины, я никогда не найму его.

Как вы оцениваете перспективы развития коучинга?

Пожалуй, данный вопрос можно рассматривать в несколько этапов.

1. Можно сказать, что следующим шагом в эволюции коучинга будет то, что он станет более интегральным, люди поймут, что им нужно сотрудничать, чтобы добиться успеха.

2. Второй шаг это то, что коучинг имеет смысл только когда кто-то заинтересован в продолжении изучения и развития и также заинтересован в высокой производительности, корпорации и руководители должны осознавать, что во многих ситуациях мир становится более сложным, и требуется переход, нужно быть более сложным в своих мыслях, чтобы добиваться результата нужно развивать свое мышление, действия и способ бытия в мире. Таким образом все эти аспекты обязательны чтобы перейти на следующий уровень, со-

ответствующий новому образцу.

Приведу пример, я работал с одной крупной фармацевтической компанией, отмечу что сейчас в данной индустрии очень мало нового продукта, инноваций. Проблема в том, что инновации требуют нового способа мышления, и также требуют способности конкурировать и соревноваться. Многие руководители не думают новаторски. Они не создают культуру, где люди могут мыслить по-новому, где нет бюрократии.

Это новая идея рынка и она требует нового вида руководителя, и если лидер застрял в авторитарном или бюрократическом мышлении компания будет страдать и у нее не будет возможности создать новый продукт.

Сейчас руководители не понимают, что являются частью проблемы. И думаю, так как мир становится более сложным, руководители больше сталкиваются с подобными случаями, это свойственно для коучинга направленного на развитие. И им нужно развивать себя, чтобы стать хорошими руководителями нового уровня.

Что придает вам силы, вдохновляет? От чего вы получаете удовольствие?

Примером для меня был мой первый учитель-друг. К сожалению, он погиб, но каждый день он жил

полной жизнью. И этим очень меня вдохновил.

В моей работе мне доставляет удовольствие наблюдать, как кто-то идет путем преобразования, нравится способность помогать личности переходить на другой уровень в деятельности. Иногда очень сложно решиться на перемены, сделать шаг, стать другим снаружи и внутри, закрепить это, и стабилизировать в жизни. И если я могу помочь человеку или компании, то это вдохновляет меня. Очень нравится работать по всему миру. Познавать различные культуры, страны. Я люблю Россию и русских. Мне нравится встречаться с людьми и видеть какие они разные, и в тоже время одинаковые.

Если говорить об отдыхе вне моей деятельности я люблю путешествовать, занимаюсь восхождением в горы, катаюсь на лыжах. У меня большая семья, много друзей и домашних питомцев. Я живу в прекрасном месте.

Для вас так естественно быть коучем.

Я не могу не быть коучем. Я был бы коучем, даже если бы это не было моей профессией...

