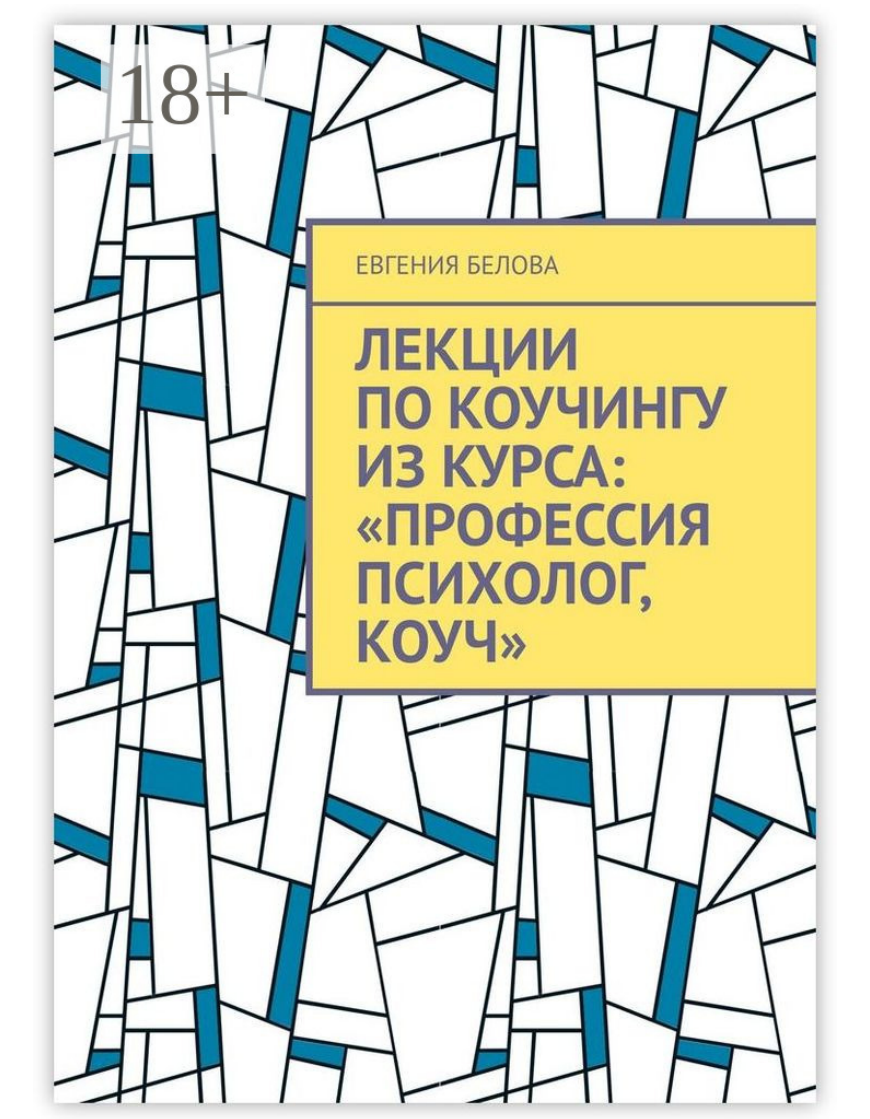




18+

ЕВГЕНИЯ БЕЛОВА

**ЛЕКЦИИ
ПО КОУЧИНГУ
ИЗ КУРСА:
«ПРОФЕССИЯ
ПСИХОЛОГ,
КОУЧ»**

Евгения Белова

**Лекции по коучингу из курса:
«Профессия психолог, коуч»**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70401067
ISBN 9785006244610*

Аннотация

В книге представлены лекции по коучингу из курса «Профессия психолог, коуч» (восьмой учебный блок). Книга будет полезна тем, кто идёт в профессию «с нуля», и также тем, кто желает получить секреты профессиональных психологов, чтобы улучшить свою жизнь (и жизнь своих близких). Описание книги: Базовый коучинг Коучинг эффективности Глубинный коучинг Техники (упражнения) по коучингу В книге вы познакомитесь с коучингом, как методом работы с психикой человека.

Содержание

Введение	5
БАЗОВЫЙ КОУЧИНГ	6
Лекция 2. Навык установления раппорта (доверия) и эмпатического слушания	43
Лекция 3. Основные вопросы коучинга (искусство задавать вопросы)	65
Лекция 4. Критерии успешного достижения цели (формат +CSMARTE)	82
Лекция 5. Этапы коуч-сессии	102
Конец ознакомительного фрагмента.	116

Лекции по коучингу из курса: «Профессия психолог, коуч»

Евгения Белова

© Евгения Белова, 2024

ISBN 978-5-0062-4461-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

«Заниматься наукой только для личного блага постыдно... Необходимо вернуть людям, употребить им во благо свои знания, полученные из общечеловеческой сокровищницы».

В. Вернадский.

В книге представлены лекции по коучингу из курса: «Профессия Психолог, Коуч» (восьмой учебный блок). Можете распечатать эти лекции, подчёркивать фломастерами, изучать. Важен принцип активного обучения! Кто желает пройти полный курс с практикой, рада Вас видеть в школе. Обучение идёт онлайн, курс длится 10 недель. Подробная программа есть на сайте школы. Эти лекции можете изучать 2 месяца или ускоренно, как студенты моей школы за неделю. Желаю применять полученные знания на практике, в своей жизни. Лично я не видела таких книг по коучингу, поэтому решила внести тоже свой небольшой вклад в «общечеловеческую сокровищницу», как говорил Вернадский. Приятного погружения в профессию Психолог, Коуч! И готовьтесь, ваша жизнь будет меняться!

с уважением, психолог Евгения Белова.

БАЗОВЫЙ КОУЧИНГ

Лекция 1. Основные особенности и принципы (фундамент) коучинга

«Как-то ранним утром один человек гулял по пляжу, любясь прибоем, и вот он заметил нечто необычное: пляж был усеян тысячами морских звёзд, которых океанские волны выбросили умирать на солнце. А вдалеке он заметил девушку, которая по одной поднимала морские звёзды и забрасывала их обратно в море. Подойдя к ней так, чтобы его голос можно было слышать сквозь шум прибоя, мужчина сказал: „Это пустая трата времени, их здесь тысячи... Вы не сможете ничего изменить“. Девушка нагнулась, подняла очередную морскую звезду и забросила её в океан как можно дальше от берега. „Для этой морской звезды я изменила многое“, —ответила девушка, нагибаясь за следующей.»

Задание 1.

Вспомните историю из личного опыта, которая была бы созвучна с метафорой о девушке и морских звёздах. Какова её ценность в Вашей жизни?

Таким образом, действия приводят к результатам. Если действовать наилучшим образом, результат будет достигаться оптимальным образом— творчески, с удовольствием и минимальными энерго-временными затратами. Задача коуча-помочь клиенту достигать желаемые видимые результа-

ты наилучшим способом.

Определение и философия коучинга

В переводе с английского «коучинг» означает «тренинговство» или «совместное достижение». До того, как коучинг сформировался как отдельная профессия, слово coach относилось к спортивному тренеру, роль которого — помогать и вдохновлять своего подопечного полностью раскрыть свой внутренний потенциал и прийти к победе. Другое, более раннее, значение слова coach — это «дилижанс» или «вагон», предназначение которого доставить пассажира к месту назначения. Международная Федерация Коучей (МФК) — организация, задающая стандарты коучинга, даёт следующее определение коучингу как профессии:

Профессиональный коучинг — это процесс оказания профессиональных услуг, помогающих клиентам добиваться качественно новых результатов в своей личной и профессиональной жизни. Процесс коучинга позволяет клиентам углубить свои познания, улучшить эффективность и повысить качество жизни. На каждой из встреч клиент выбирает цель разговора, в то время как коуч слушает и вносит вклад в форме наблюдений и вопросов. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента к действию. Коучинг **ускоряет** процесс продвижения клиента к его цели, помогая ему сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор альтернатив. В коучинге основное внимание сосредотачивается на настоящей ситуации клиен-

та и на том, какие действия он готов предпринять, чтобы достигнуть желаемого положения вещей. Коучи признают, что достигаемые результаты являются плодом намерений, решений и действий клиента, поддерживаемых усилиями коуча и применением процесса коучинга.

Также как в спорте невозможна ситуация, когда тренер пробежит дистанцию, поставит рекорд и победит за своего подопечного, так и в коучинге коуч-профессионал помогает своему клиенту самому принимать решения, совершать действия и достигать поставленные цели. Только то, что мы сделали сами, становится нашим опытом и принадлежит нам, и только в этом случае мы легко можем применять приобретённые навыки в будущем, когда на это будет наше желание или необходимость. Так, коучинг помогает человеку становиться самостоятельным и ответственным за себя и свою жизнь.

В более широком смысле, коучинг— это стиль взаимодействия с другими людьми (и с собой), ориентированный на помощь человеку **в раскрытии собственных ресурсов**, а также постановке наилучших для себя целей и достижении их наиболее эффективными способами.

В зависимости от контекста, выделяют три основные сферы применения коучинга:

- Коучинг как стиль жизни;
- Коучинг как стиль управления;
- Коучинг как стиль обучения.

Задание 2.

Какое из этих направлений коучинга для Вас наиболее важно? Почему это для Вас важно?

Относительно общей «философии» коучинга Международная Федерация Коучей (ICF) декларирует следующее:

Международная Федерация Коучей ставит в основу коучинга уважение к личному и профессиональному опыту клиента, и убеждение в том, что каждый клиент является творческой, разносторонней и целостной личностью. Исходя из этого, в обязанности коуча входит:

- Обнаруживать, прояснять и придерживаться тех целей, которых желает достичь клиент.
- Стимулировать самостоятельные открытия клиента.
- Выявлять разработанные клиентом решения и стратегии.
- Сохранять подотчётность и ответственность за клиентом.

Задание 3.

Опишите, как Вы понимаете каждый из четырёх аспектов «обязанностей» коуча. Почему это важно:

- 1) для коуча?
- 2) для клиента?

Хотя коучинг использует многие эффективные методики, применяемые в психотерапии и бизнес-консалтинге, тем не менее, он отличается и от того, и от другого. Во-первых, коучинг всегда направлен в будущее, на поиск наилучшего

решения. Если он и обращается в прошлое, то только для того, чтобы найти в нём какой-то позитивный опыт, перенести и использовать его для построения лучшего будущего. Этим он отличается от психотерапии, которая традиционно уделяет много внимания анализу прошлого. Таким образом, коучинг всегда позитивен — в этом его экологичность. Коучинг не занимается решением проблем, он занимается решением задач.

Задание 4.

Приведите 3 позитивные альтернативы слову «проблема». С сегодняшнего дня начните следить за своей речью и пользоваться только этими позитивными альтернативами. Через три дня напишите, пожалуйста, что для Вас изменилось.

Другой принципиальной особенностью коучинга являются равные или партнёрские взаимоотношения между коучем и клиентом. Этим он отличается от консалтинга, где консультант занимает психологически более высокое положение, положение эксперта. Коуч верит, что никто, кроме клиента, не может быть лучшим экспертом в его ситуации, и поэтому найти наилучшее для неё решение.

Коуч не дает советов. Он структурирует и вдохновляет поиск решения самим клиентом. По просьбе клиента, он может помочь ему собрать необходимую информацию, однако выбор и принятие решения всегда остаются за клиентом.

Коучинг предполагает близкие, доверительные взаимоотношения, высокий уровень взаимного понимания. Начиная

с какого-то момента, коуч и клиент начинают просто чувствовать друг друга на расстоянии. Так начинается волшебный «танец» коучинга.

Задание 5.

1) Вспомните человека в прошлом (родственник, учитель, друг и т.п.), который имел на вас сильное позитивное влияние, был для Вас авторитетом.

2) Что Вам в нём нравилось? Выпишите эти качества в список.

3) Что Вы чувствовали в его присутствии? Каким (-ой) ощущали себя рядом с ним? Выпишите в список.

Итак, перед Вами список качеств авторитетного человека и описание того, что проявлялось в Вас в его присутствии. Теперь Вы можете подумать, какими качествами и умениями нужно обладать, чтобы оказывать сильное позитивное влияние на других.

Подводя итог в теме философии и определения коучинга, сведём в таблице некоторые из вещей, которые делает коуч, и которые коуч не делает.

«Невозможно помочь человеку, делая за него то, что он должен и может делать сам».

Авраам Линкольн

Что делает коуч	Чего коуч не делает
Принимает клиента таким как есть	Не навязывает своей точки зрения
Проявляет искренний интерес к партнеру	Не дает интерпретаций
Ориентирует на будущее	Не «застревает» в прошлом
Создает профессиональную поддержку и условия, при которых клиент сам делает выбор и сам реализует его, неся ответственность за результат	Не подводит клиента к «правильному» решению, не контролирует и не анализирует действия клиента
Поддерживает мотивацию клиента к самостоятельному решению задачи	Не доминирует и не использует свой авторитет
Помогает пройти психологические блоки и преодолеть ограничения на пути к результатам	Не занимается целенаправленно решением психологических проблем
Предоставляет информацию	Не дает советов

Задание 6.

Отметьте для себя: что ценного Вы получили в результате освоения данной темы?

История коучинга

Коучинг— это комплексный метод, родом из спорта, бизнеса и психологии. Как и любое новое направление, коучинг вобрал в себя всё лучшее, что было достигнуто в этих областях- самые эффективные приёмы и принципы. Так, **из спорта** пришли техники поддержки чемпионов за счёт выделения, акцентуации их прогрессивных изменений, ре-

зультатов; изменение направленности внимания— фиксация на победе, на сильных сторонах, тем самым повышалась скорость и эффективность достижения результата. **Из психологии** коучинг вобрал в себя самые эффективные методы НЛП, гештальт- и нейропсихологии, глубокие знания гуманистической психологии. **Из бизнеса** пришла наука о лидерстве, формирование стратегического системного мышления, SMART (который впервые появился и начал использоваться на курсах МВА) и др.

В 80-х годах прошлого века коучинг зародился в Америке. Тим Голви (Тимоти Гэллуэй), Томас Дж. Леонард и Джон Уитмор были ключевыми фигурами этого процесса.

– **Томас Дж. Леонард** (Thomas J. Leonard) – основатель Университета Коучей (Coach University). Перед тем, как заняться коучингом он работал финансовым консультантом. Он заметил, что в основном все из его наиболее успешных клиентов нуждаются не только в консалтинге, но и в личной поддержке профессиональной деятельности. Этот вид деятельности был им формализован, он ввёл понятие «коуч» и создал индустрию коучинга. С конца 80-х годов Томас Дж. Леонард профессионально занимался коучингом и готовил коучей. В 1994 году Томас Дж. Леонард основал Международную Федерацию коучей (International Coach Federation-ICF). Эта Федерация имеет 130 представительств по всему миру.

– **Джон Уитмор** (John Whitmore) родился в 1937 году.

Свою карьеру он начал в качестве профессионального автогонщика, выступал в команде «Форд» и в 60-х годах выиграл Британский и Европейский чемпионаты по автогонкам. Из большого спорта Джон Уитмор ушёл, решив заняться бизнесом. Он стал владельцем крупной агрокомпании, директором главного дилерского отдела Форда и главой дизайнерского бюро. В 1968 году Уитмор продал свои доли в компаниях и уехал в Швейцарию. В 1970 году он уезжает в США и начинает изучать психотерапию и психологию спорта. Затем он знакомится с Тимом Голлви и создаёт с ним компанию Inner Game Ltd. В 1978 году он вернулся в Англию и открыл там школу тенниса, лыжного спорта и гольфа, методика преподавания в этой школе базировалась на принципах «внутренней игры» Тима Голлви. Джон Уитмор, Дэвид Хэмери (олимпийский чемпион по бегу с барьерами на 400 м) и Дэвид Уитэйкер (тренер олимпийской сборной по хоккею на траве) создают консалтинговое агентство Performance Consultants, которое специализируется на коучинге и формировании командной работы в бизнесе. Выступления Джона Уитмора можно увидеть по телевидению и услышать по радио. Он выдающийся лектор, автор ряда книг по управлению корпоративного бизнеса и менеджменту. Его книга «Коучинг высокой эффективности» является одним из главных пособий по коучингу.

– **Тимоти Голви** (W. Timothy Gallwey) закончил Гарвардский университет, являлся специалистом по английской ли-

тературе, был капитаном университетской теннисной команды, служил офицером ВМС США. В середине 70 -х годов вышла его книга «Внутренняя игра в теннис» («Inner Game of Tennis»), затем «Внутренняя игра в гольф» («The Inner Game of Golf»), а в 2000 году увидела свет книга «Внутренняя игра в работе» («The Inner Game of Work»). В этой книге была описана новая методология развития персонала и профессионального роста в различных областях деятельности на основе принципов спортивной игры. Под словом «внутренний» в его книгах понимается душевное состояние спортсмена. Голви утверждает, что «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Автор утверждает, что если тренер (коуч) сумеет помочь спортсмену избавиться от душевных волнений, которые мешают игре или хотя бы уменьшить их, то у спортсмена проявятся неожиданные природные способности, и не будет необходимости повышать техническую нагрузку.

Т. Голви определил сущность коучинга следующим образом: **коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности.** Коучинг не учит, а помогает учиться. Уже более 30 лет Тим Голви обучает целые корпорации принципам «внутренней игры» для поиска лучших путей управленческих изменений. Вот один пример из его практики применения метода коучинга в обучении игре в гольф:

Дэвид – председатель правления крупной машиностро-

ительной компании. В гольф он играет редко, в основном с партнёрами по бизнесу. Дэвид недоволен тем, что не может бросить мяч далеко, всё время его «срезает». После рассказа Дэвида о его плохой игре, коуч кладёт мяч на лунку и просит Дэвида показать, как он бьёт по мячу. Итак, удар, и мяч полетел вправо, не достигнув отметки в 140 метров. Дэвид бьёт по мячу – и тот же результат.

Ниже приводится диалог Дэвида и коуча:

– *Ты ведь этого и ожидал, правда?* Дэвид кивает.

– Да, у меня проблемы с координацией движений, и спортом я никогда не любил заниматься. В гольф играю лишь потому, что многие партнёры любят обсуждать деловые вопросы на поле для гольфа. Но меня не устраивает, что они видят, как я плохо играю.

– *Хорошо. А какой удар ты хотел бы приобрести к концу наших упражнений?*

– Я хотел бы, чтобы мяч улетал за отметку 160 метров, причём достаточно прямо.

– *Ясно. Мне бы хотелось, чтобы ты кое-что сделал. Во-первых, перестань волноваться по поводу цели. Вообще забудь о ней. Мы поговорим об этом позднее. Сейчас я хочу, чтобы ты бросил несколько мячей и сказал мне, что ты заметил.*

– Заметил что? В каком смысле?

– *Попробуй встать на одну ногу и полностью сосредоточиться на этой ноге. Что ты замечаешь?*

– Она балансирует.

– Нет, это то, что ты думаешь, то есть, концепция.

А теперь скажи, что всё-таки ты замечаешь?

– Она покачивается.

– Точнее.

– Нога движется из стороны в сторону.

– Что-нибудь ещё?

– Да, тяжесть моего тела приходится на носок, над мячом.

– *А теперь ударь по мячу, и опиши свои действия. Дэвид несколько раз бьёт по мячу.*

– Да, мои бёдра двигаются слишком рано. Мне об этом всегда говорит мой тренер.

– *Пусть тебя сейчас это не волнует. Бей ещё по мячу, и скажи, что ты заметил.*

– Я чувствую, что не очень удачно коснулся последних двух мячей, и по моим ощущениям, у меня какой-то дёрганный удар.

– *Итак, ты заметил три вещи: движение бёдер, контакт мяча с клюшкой и «дёрганный» удар. Бей ещё раз, и скажи, что тебя больше всего волнует.*

– Это поддёргивание.

– *Ударь ещё несколько раз, но не меняй ничего. Постарайся точно сказать, в какой момент удара ты чувствуешь поддёргивание. Дэвид снова делает несколько ударов клюшкой.*

– При замахе снизу.

– Полностью или частично?

– Во второй половине.

– *Отлично, бей ещё раз и скажи, где будет дёргаться.*

– Очень интересно, теперь только в последней четверти.

– *Бей снова!*

– Невероятно! Больше не дёргается!

– *Хорошо, а что ты теперь замечаешь? Дэвид делает несколько взмахов клюшкой и довольно улыбается.*

– Теперь чувствую плавность.

– *Ударь ещё раз и скажи, насколько мяч был плавным по шкале 1 из 10.*

– Где-то пять. Ещё один мяч.

– *Наверное, семь, уже гораздо лучше! Ещё мяч.*

– Восемь.

И тут друг, который приехал с Дэвидом, начинает смеяться. Дэвид смотрит, куда упал мяч, и на его лице отражается удивление. Если бы он не был поглощён плавностью полёта, то давно заметил бы, что мяч всё время летит прямо, и давно уже преодолел желаемый барьер в 160 метров.

В уроке гольфа, приведённом выше, не было дано ни одной инструкции по технике, так как большинство инструкций не помогают людям учиться. Основной же задачей коуча является **научить человека учиться**. Содержание Внутренней Игры неуловимо, его нельзя измерить. В этом случае мы имеем дело с такими вещами как восприятие, стремление, сомнения и страхи.

Качественной работе мешают две вещи: **страх и сомне-**

ние. Они подогревают внешнюю игру при попытках найти «правильный» способ делать что-либо. Из страха, сделать что-то не так, мы стараемся определить правильный путь или подход. Потом мы выполняем «правильные» действия и боимся что-то упустить, что вызывает ещё больше страха и сомнения. Множество тренеров теннисиста Ивана Лендла пытались научить его «единственно верному» удару справа. В конце концов, он сам нашёл свой способ. По последним подсчётам в мире существует пятьдесят учебных заведений, готовящих будущих коучей. В США коучинг стал популярен в конце 20 века. В 2001 году на законодательном уровне была признана сама профессия коуча.

Актуальность коучинга

Высокие скорости современной жизни делают традиционные вертикальные и иерархические структуры управления бизнесом и обществом слишком медленными. Под влиянием глобализации даже в нашей стране они постепенно сдадут свои позиции. Всё больше людей переходят к работе по контрактам и на дому.

Приверженность людей структуре, с одной стороны, и защита, предоставляемая структурой людям, с другой стороны, начинает ослабевать. Эксперты определяют суть проходящих изменений как углубляющийся **переход** от рационального способа бытия человека к эмоциональному. В древнеиндийских философских трактатах эмоции и всё, что с ними связано (взаимоотношения, ценности, убеждения

и т.д.) — сравнивают с жидкостями. Жидкость обладает массой, объёмом, но не обладает формой. Точно также эмоции и взаимоотношения очень быстро трансформируются и перетекают из одних форм в другие. Мы все знаем, как легко разлить суп из наполненной до краёв тарелки. Небольшое движение— и суп уже на полу. Или же, достаточно бросить маленький камешек в озеро, и рябь немедленно разойдётся по всей его поверхности.

Для того чтобы управлять явлениями, принадлежащими к эмоциональной категории, требуется, во-первых, **структура** (русло реки в нашей аналогии), а во-вторых— задание направления движения или **мотивация** (уклон). В противном случае неуправляемые эмоции могут производить эффект цунами. Эта метафора хорошо объясняет суть происходящих явлений— постоянной трансформации, недостатка направленности и высоких скоростей. Всё это говорит о том, что личный коучинг станет очень нужной профессией в нашем меняющемся мире.

Коучинг:

- Эффективно работает с (само-) мотивацией и целеполаганием.
- Предоставляет эффективные структуры для организации психологических, социальных и менеджериальных процессов.
- Высвобождает гибкость и креативность, свойственную нашей эмоциональной сфере и направляет её в «мирное рус-

ло».

Задание 1.

Предложите 3 наиболее типичные и 3 какие-то особенные ситуации в современной жизни (в деловой и/или личной сферах), где «коучинговый» подход может очень сильно помочь. Подумайте, к каким результатам он приведёт? За счёт чего?

Специальности в коучинге

В Америке слово «коучинг» стало частым и общеупотребительным. В России и странах СНГ коучинг ещё проходит процесс позиционирования, так как о нём существуют очень ограниченные, и часто неверные представления. Специалисты с Запада рекомендуют тем, кто готовят себя к карьере профессионального коуча определиться со своей будущей специализацией. Для чего это важно? Во-первых, для установления раппорта или взаимного доверия и понимания. Если вы пришли консультировать руководителя предприятия, а сами не знаете, чем «дебет» отличается от «кредита», то даже если вы идеально владеете всеми навыками коуча, вряд ли этот руководитель согласится вам доверять. А доверие — это основа успеха процесса коучинга. Во-вторых, в реальной практике коучу часто приходится выступать в роли дополнительного источника информации по «коучируемой» задаче. Он по-прежнему не даёт советов, но может участвовать в «мозговых штурмах» на равных основаниях с клиентом. После выработки совместного списка, клиент сам выби-

рает приоритеты. Поэтому коуч должен иметь хотя бы общее представление о предмете коучинга и какой-то опыт в этой сфере. Когда же люди привыкнут к слову «коучинг», то **чем уже будет специализация коуча, тем больше у него будет клиентов.** Мэрилин Аткинсон (основатель Международного Эриксоновского Университета) рассказывает историю об одном мужчине, по профессии лайф-коуче, воспитывавшем в одиночку двух малышей. Как то прекрасным утром его посетила идея: «А не дать ли мне рекламу о том, что я оказываю услуги коучинга для одиноких отцов?!». Он сделал это, и приток клиентов увеличился вдвое. Через какое-то время его посетила ещё одна идея: «А не дать ли мне рекламу, о том, что я оказываю услуги коучинга для одиноких отцов с детьми дошкольного возраста?!». Он сделал и это, и в результате приток клиентов увеличился ещё вдвое. Таково будущее, которое нас ждёт, то, что сейчас непривычно и ново в ближайшем будущем станет чем-то само собой разумеющимся, и по поводу вспоминается анекдот:

Подходит официантка к клиенту в ресторане.

– Что закажете?

– *Мне, пожалуйста, «Хартенбраунгевратенштайзенгорбенстраут с сыром».*

– Извините, не расслышала?! «Хартенбраунгевратенштайзенгорбенстраут» с чем?

Итак, специальности коучинга можно разделить на две широкие категории:

– **личный коучинг** (его также называют: **персональный коучинг** или **лайф-коучинг**).

– **бизнес-коучинг** (или **корпоративный коучинг**).

Конечно, на практике обе эти специализации часто пересекаются, но, по-крайней мере, по первоначальному запросу различие есть. Ниже мы приведём списки некоторых распространённых в мире специальностей коучинга, сопровождая их иногда небольшими комментариями.

БИЗНЕС-КОУЧИНГ:

– Корпоративный. Корпоративный коуч— задача: общее повышение эффективности деятельности организации.

– Коучинг высшего руководящего звена—Executive-coaching. Коуч для руководителя— это также называют «теневым коучингом», когда коуч помогает руководителю в развитии эффективных навыков в ходе его непосредственной деятельности. Он часто сопровождает руководителя, наблюдает над тем, как тот применяет новые навыки, даёт клиенту обратную связь, и участвует в выработке новых эффективных стратегий и тактик.

– Коуч для персонала—в этом случае руководитель нанимает коуча для повышения эффективности деятельности кого-то из своих ценных сотрудников.

– Коучинг организационного развития.

– Коучинг в менеджменте.

– Коучинг команд—групповой (командный) коучинг, формирование рабочих команд.

- Коучинг для совета директоров.
- Для отдела по работе с персоналом—Коучинг по HR.
- По культуре / парадигмам.
- Коучинг лидерства.
- Коучинг по качеству (Total Quality Management).
- По реинжинирингу.
- Стратегический коучинг.

Маркетинг / продажи

- Коуч по продажам.
- Коуч по связям с общественностью (PR).
- Коуч по маркетингу.
- Коуч по управлению брендом.
- Коуч по развитию бренда.
- Коуч по промоушенам.
- Коуч по ценовой стратегии.
- Коуч по развитию рынка.
- Коуч по рекламе.
- Коуч по директ-маркетингу.
- Коуч по личному маркетингу.

Малый бизнес

- Коуч по новому бизнесу.
- Коуч для предпринимателей.
- Коуч по преобразованию бизнеса.
- Коуч по недвижимости.
- Коуч по сетевому маркетингу.
- Коуч по построению деловых отношений (networking).

- Коуч по планированию и бюджетированию.
- Коуч по финансам в бизнесе.
- Коуч по развитию миссии.
- Коуч по партнёрству.

Некоммерческие организации

- Коуч по благотворительным проектам.
- Коуч по образовательным проектам.
- Коуч по сбору пожертвований (фанд-райзинг).
- Коуч политических партий.
- Коуч по формированию сообществ.
- Коучинг в сфере культурных трансформаций.

ЛИЧНЫЙ КОУЧИНГ:

Отношения

- Коуч по отношениям в браке.
- Семейный коуч.
- Коуч по поиску партнёра.
- Коуч для родителей.
- Коуч по родственным отношениям.
- Коуч по преодолению последствий развода.
- Коуч по установлению отношений.

Этапы и стили жизни

- Коуч для тех, кто хочет начать всё с начала.
- Коуч для личного преображения.
- Коуч для подростков.
- Коуч для студентов.

- Коуч для переходного периода (30—36 лет).
- Коуч для предпенсионного возраста.
- Коуч для пожилого возраста.
- Коуч для трудоголиков.
- Коуч по дизайну стиля жизни.

Качество жизни

- Коуч по физическому развитию.
- Коуч по фитнесу.
- Коуч по диете и питанию.
- Коуч для вегетарианцев.
- Коуч по отдыху.
- Коуч по путешествиям и приключениям.
- Коуч по благосостоянию.
- Коуч по рэйки / энергиям.
- Коуч по преобразованию жизни.
- Коуч по личному стилю.
- Коуч по преодолению стресса.
- Коуч по изучению языка.
- Коучинг повседневной жизни.
- Коучинг по борьбе со стрессом.
- Коучинг успеха / Коуч по достижению успеха.
- Мотивационный коучинг / Коуч по мотивации / стремлениям.
- Коуч по целям и результатам.
- Коуч по идеям и творчеству.
- Коуч по решению проблем.

- Коуч по управлению временем.
- Коуч по стратегическому планированию.
- Коуч по привлечению успеха.
- Коуч по финансам.
- Коучинг карьеры.
- Коучинг достижений.
- Коучинг в устранении проблем.

Задание 2.

Выберите из данного списка или сами создайте те специальности коучинга, в которых вы могли бы быть эффективными. Расставьте их в порядке убывания приоритетов. Выберите из них три-пять, на которых вы бы хотели сосредоточиться в первую очередь.

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГА

Фундаментальные принципы коучинга строятся на научных достижениях в областях НЛП, эриксоновской терапии и гуманистической психологии, универсальных этических принципах и здравом смысле.

– Принцип роста и изобилия

Данный принцип включает в себя несколько тезисов:

- С каждым всё-ОК.

Это фундаментальный принцип коучинга, в основе которого лежит **ВИДЕНИЕ** того, что с человеком в целом всё в порядке, всё «Окей». То есть, не существует людей неправильных или сломанных. Люди действуют в полном соответ-

ствии с тем, каких целей они сейчас добиваются— сознательно или бессознательно. Коуч принимает человека и его поведение таким, какое оно есть, и вместе с тем видит, что человек не просто может, но и с неизбежностью будет расти. Под ростом понимается изменение в сторону большей эффективности. Мы подчеркнули здесь слово видение. Это очень важно, потому что это та система ценностей, через которую коуч буквально видит мир. Мы можем видеть стакан наполовину полным или наполовину пустым. Коуч видит в каждом так называемом «недостатке» потенциал роста, а свою функцию— увлекательным процессом совместного (с человеком) поиска и развития этого потенциала. Кто-то может возразить, а как же люди с серьёзными психическими патологиями. Они что тоже «Окей»? Да. Коуч видит, что они тоже «Окей», с той разницей, что для изменения им может потребоваться очень много времени. Может быть, не в этой жизни, как говорят те, кто верят в реинкарнацию. Процесс роста является естественным процессом, а коуч является мощным катализатором или **ускорителем** этого процесса. Вместе с тем коуч не всесилен, и некоторые «реакции» всё-равно идут очень медленно, поэтому коучу необходимо расставлять приоритеты. В случаях, когда внутренние психологические блоки или комплексы человека сильны, или, тем более, находятся на уровне патологии, коучу следует перенаправить его за помощью к психотерапевту или психиатру.

Задание 3.

Вспомните какого-либо человека, которого другие считают в чём-то неадекватным. Какие «ярлыки» ему «навешивают»? Теперь определите действия и ситуации, в которых его поведение оказывается неэффективным. С нейтральной точки зрения опишите, что конкретно он делает, и к каким результатам это приводит? Если это было бы среди ваших приоритетов, то какие усилия могли бы предпринять, чтобы создать для этого человека среду, стимулирующую у него желание научиться новым, более эффективным стратегиям поведения? (ВАЖНО: человек может изменить себя только сам. Мы можем лишь создать для этого благоприятное окружение и, с его согласия, предоставить дополнительную информацию). Как бы Вы назвали или определили этого человека теперь? Что Вы по этому поводу чувствуете?

– У каждого человека есть все необходимые ресурсы.

У каждого человека есть все необходимые ресурсы для того, чтобы получить то, что он действительно хочет. Среди них—самосознание (способность самостоятельно осознавать свои мысли, чувства и способности), свобода выбора, воображение (креативность), способность учиться новому, гибкость, способность любить (бескорыстно отдавать) и многое другое. Задача коуча—помочь человеку открыть для себя, осознать и воспользоваться этими ресурсами. Когда мы говорим о неэффективном поведении, то важно помнить, что любое поведение является неэффективным толь-

ко в определённом контексте. Вместе с тем, каждое действие является полезным в некотором ином контексте. Как формируются привычки. Когда-то в прошлом, в определённой ситуации мы открыли для себя, что определённые действия помогают нам достигнуть наших изначально позитивных целей. Затем мы начинаем пользоваться этим методом все больше и больше. Наконец он переходит из области **сознательной «компетентности»** в область **бессознательной «компетентности»**. И затем, мы начинаем уже неосознанно пользоваться этим методом, не задумываясь, где он эффективен, а где нет. Например, болезнь может изначально нести с собой позитивное намерение— привлечь тепло и внимание других или создать для нас ситуацию уединения и покоя. Когда-то мы попробовали это, может быть даже сознательно, и впоследствии этот механизм может запускаться уже автоматически в подобных ситуациях, неся с собой негативные побочные эффекты.

– За каждым действием стоит позитивное намерение.

– Человек всегда делает наилучший выбор.

Коуч верит в человека. Он верит в то, что изначально все его действия имеют позитивные намерения. И он верит в то, что в каждый момент времени человек выбирает наилучшую из доступных для него возможностей. Задача коуча не в том, чтобы заменить одну стратегию поведения на другую (вспомним – каждое действие является полезным в некотором контексте), а чтобы расширить число альтерна-

тив. Ситуация с одной альтернативой— это тупик, «нет выхода». Ситуация с двумя альтернативами может поставить нас в ситуацию «Буриданова осла», где мы будем метаться перед выбором. Поэтому рекомендуется иметь, по меньшей мере, три альтернативных стратегии поведения, между которыми можно будет расставить приоритеты.

Задание 4.

Подумайте о какой-нибудь своей привычке, которая Вам не нравится. Какое позитивное намерение за ней стоит? В каком контексте это действие могло бы быть (относительно) полезным? Представьте, что Вы преодолели эту привычку. Как изменилась Ваша жизнь? Каким образом ведёте теперь себя в аналогичных ситуациях? Каким образом Вы обеспечиваете себе ту пользу, которую несла изначальная привычка? Теперь посмотрите на себя со стороны. Какие из универсальных внутренних способностей (перечисленных выше, и других) могли бы помочь Вам преодолеть эту привычку? Какие конкретные шаги /упражнения Вы можете предпринять, чтобы больше развить в себе эти способности (приведите 2—3).

– Люди учатся.

Важно помнить, что процесс роста занимает время. Для каждого оно индивидуально. **Процесс изменения / научения** проходит через четыре стадии. Первая— это стадия «**неосознанной некомпетентности**», когда мы не знаем, что оказывается, можно действовать по-другому, более эф-

фективно. После этого мы переходим на стадию **«осознанной некомпетентности»**. Приняв решение развивать в себе новые навыки, мы постепенно начинаем перемещаться в область **«осознанной компетентности»**, когда мы прилагаем сознательные усилия, чтобы реализовывать новые стратегии поведения. И, наконец, новые стратегии входят в привычку, и мы начинаем действовать на уровне **«неосознанной компетентности»**.

ЛЕСТНИЦА МАСТЕРСТВА



Например, при обучении игре на музыкальных инструментах вначале мы прекрасно чувствовали себя без пианино (неосознанная некомпетентность), но вот мама отводит нас в музыкальную школу. Начинается учёба— все эти гаммы, арпеджио и т. д. (осознанная некомпетентность). Наконец,

мы осваиваем инструмент, и уже в состоянии играть правильно по нотам, без ошибок (осознанная компетентность). И, наконец, пальцы уже начинают сами бегать по клавишам, и мы начинаем творить, вкладывая в игру всю силу своих эмоций и воображения (неосознанная компетентность). В среднем оказывается, что **для закрепления нового навыка поведения** требуется около 21 дня постоянной, осознанной практики. После этого навык начинает перемещаться в область неосознанной компетентности.

И, наконец, ещё одна удивительная особенность видения коуча: **«Вселенная, в которой мы живём, дружелюбна и изобильна»**. Вот это сюрприз для кого-то! Хотя, стойте... Может быть в этом что-то есть! Если учесть, что по своей изначальной цели все намерения людей позитивны, и что мы обладаем неисчерпаемыми внутренними ресурсами, и что, по всей видимости (для тех, кто верит в Бога) и Бог к нам должен относиться... как самый лучший из коучей, то... всё верно!

Задание 5.

В течение последующих 21 дней (3-х недель) практикуйте навык смотреть на мир сквозь призму принципа изобилия (*«Вселенная, в которой мы живём, дружелюбна и изобильна»*). Отмечайте ситуации, когда Вам хочется видеть по-старому. Продумывайте альтернативное видение этих ситуаций. Отмечайте, как меняется ваше внутреннее эмоциональное состояние и поведение, когда Вы начинаете смотреть

на ситуацию по-новому. В конце дня делайте небольшие пометки об успешном опыте.

– Принцип коммуникации

Смысл этого принципа состоит в том, что мы не можем не вступить в коммуникацию. Иными словами, между любыми двумя индивидуумами, находящегося в радиусе непосредственного восприятия, постоянно происходит обмен информацией или коммуникация. Это происходит не только на сознательном уровне, но и бессознательно. Во-первых, помимо прямого слуха, зрения, ощущения и т. д. у нас постоянно действуют ещё и периферийные слух, зрение и т. д. И они постоянно считывают информацию, «загоняя» её прямо на подсознательный уровень. Подобно этому при прямой коммуникации, мы не только делаем это осознанно: в виде грамматических конструкций, жестов, но и бессознательно— через позу, интонации, микродвижения, неконтролируемые физиологические изменения (частота дыхания, интенсивность кровообмена и т.д.). Поэтому даже если вы молчите и сидите неподвижно в присутствии другого, вы всё-равно не можете не вступить в коммуникацию. Она течёт в прямом и обратном направлении как минимум на бессознательном уровне. Коммуникация происходит не только с людьми, но и с животными и другими живыми существами. Более того, коммуникация происходит даже с теми, кто находится за пределами радиуса нашего непосредственного восприятия. Ошеломляющие исследования Дункана Уо-

тса открыли, что любые два человека на Земле связаны цепочкой длиной не более шести звеньев. Так что информация передаётся во всех направлениях не только прямыми, но и косвенными путями— через посредников. Причём тоже не только сознательно, но и на неосознаваемом уровнях, не только вербально, но и невербально. Это к вопросу о «телепатии». Иногда в процессе общения мы получаем не ту реакцию, которую ожидаем. Возможно, мы передаём какие-то неосознанные сообщения на невербальном уровне (через позу тела, жесты, интонации и т.д.). Или же мы не учитываем способы восприятия другого человека: как относительную восприимчивость его различных органов чувств, так и призмы тех убеждений («фильтров»), через которые он воспринимает мир. Поэтому если вы не получаете ту реакцию, которую хотите, сделайте что-то другое. Это приводит нас к другому аспекту видения коуча: Нет неудач и поражений— есть только обратная связь, из которой можно научиться чему-то новому.

Задание 6.

Вспомните ситуацию, которую Вы воспринимаете как неудачу. Проанализируйте, что Вы, возможно, упустили в своих действиях, и какие из особенностей восприятия других людей вы, возможно, не учли? Какие дополнительные шаги вы можете совершить в будущем— в аналогичных, или даже отличных ситуациях, чтобы достичь лучшего результата? Отметьте, как изменилось теперь Ваше отношение к пер-

воначальной ситуации?

В заключение отметим, что в процессе общения следует учитывать «пропускную способность» коммуникационных каналов (зрение, слух, осязание, вкус, обоняние). Она ограничена, и у разных людей разная. Начать надо с того, что сознательному вниманию людей доступно только 4 ± 1 единицы информации; это объём краткосрочной памяти в любой данный момент времени. Поэтому вместо того, чтобы сообщить десять единиц информации, лучше сообщить три-четыре, но десятью различными способами. Потом, скорость восприятия и усвоения информации тоже может различаться, и очень существенно. Причём она может различаться на аудиальном, визуальном и кинестетическом каналах. Таким образом, необходимо осознавать, что мы делаем, быть открытым к обратной связи, и корректировать свои действия. *«Если что-то не работает, не делай это. Сделай что-нибудь другое».*

В связи с этим практический вывод: выполняйте задания данного курса последовательно, с той скоростью, которая необходима Вам для усвоения материала и овладения навыками. Тише едешь, дальше будешь. Наша цель — не «сдать экзамен», а «научиться».

Задание 7.

Вспомните из личного опыта ситуации, где вы чувствовали перегрузку в общении с другими людьми. Каким образом Вы её ощущали — каковы были симптомы? Как это сказыва-

лось на вашем общении с другими? Будь Вы на месте этих людей, каким образом Вы постарались передать себе самому их послание?

– Принцип системности

Наше сознание, тело и внешнее окружение являются частями единой системы, развивающейся и реагирующей на основе одних и тех же голографических, кибернетических структур (из НЛП). Мы попробуем разъяснить это более простыми и понятными словами. «Система» означает, что всё в этом мире взаимосвязано. Всё, что воздействует на одну из частей системы, обязательно повлияет на всю систему в целом. Очень часто в нашей жизни мы сталкиваемся с ситуациями, которые нам хочется изменить, но мы практически ничего не можем здесь поделать— или же это лежит вне сферы нашего контроля, или у нас не хватает ресурсов. В такой ситуации мы можем начать делать шаги совершенно в другой области—сфере, где мы можем провести изменения, можем что-то сделать. И тогда, начиная с этого маленького первого шага, через какое-то время изменится вся система, открывая для нас новые возможности влиять на наши «слабые» места. Теперь «голографическая». Это означает, что каждый элемент системы хранит в себе отпечатки информации обо всей системе, и, следовательно, любом другом её элементе. То есть, по физическим телесным проявлениям и окружению можно судить о внутреннем психологическом состоянии человека, и наоборот: наша физическая ак-

тивность будет накладывать отпечаток на наши мысли, эмоции и желания. Это будет происходить по тем же законам коммуникации. В «теории хаоса», описывающей варианты, динамику развития сложных систем, есть яркая метафора: *«Взмах крыльев бабочки в Америке может привести к возникновению тайфуна у берегов Японии»*. Суть в том, что при определённых условиях психологическое состояние одного человека или группы людей может приводить к глобальным проблемам— от экологии и землетрясения, до войн и терроризма. И, наоборот, при наличии соответствующих коммуникационных навыков, по внешним признакам можно делать заключения о внутреннем состоянии человека или общества. Ничего не бывает случайно, всё зависит от наших навыков видеть эти взаимосвязи, в чём мы и будем, в некоторой степени, совершенствоваться в рамках данного курса. «Кибернетическая». Это мы уже «проходили». Это означает, что все взаимодействия— двусторонние. То есть, не только вы влияете на окружающее, но и окружающее влияет на вас — зачастую, помимо вашего сознания.

Задание 8.

Вспомните случай из своей жизни, когда Вам удавалось неожиданным образом повлиять на ход развития событий, приложив усилия или совершив изменения в, казалось бы, непосредственно не связанных с ними областях. Какова была Ваша реакция на это?

– Принцип сфокусированности на поиске решения

Этот принцип гласит: для того, чтобы полностью устранить трудность, нет необходимости знать её причину и её функцию. Иллюстрация. Если мы свалились в яму, то наша насущная задача— это придумать, как из неё выбраться и сделать это. А уже потом мы можем поразмыслить, как же нас туда угораздило попасть и разобраться в причине этого события. Это значит, что объяснение проблемы и поиск решения— это два совершенно различных и несвязанных процесса (если только мы сами их не свяжем). Поэтому коуч не занимается решением проблем. Он занимается поиском решений. Принцип таков: **чему больше уделяется внимание, то и развивается**. В своей работе с человеком он прямо и косвенно старается направить его внимание на ресурсы и способности, и таким образом они начинают работать на него. Коуч не занимается анализом прошлого. Это часто используется в психотерапии, но не в коучинге. Коучинг ориентирован на будущее, на формулировку хорошо поставленных целей, на мотивацию и практическое достижение этих целей.

Задание 9.

Приведите примеры 3—4 проблем из различных сфер жизни. Переформулируйте их в задачи, направленных на поиск позитивного решения.

– Принцип утилизации

Коучинг— это исключительно практический метод. Принцип утилизации подсказывает нам следующее:

– Принимайте и используйте реальность человека (вашего клиента).

– Принимайте то, что человек выдвигает в качестве важного и ценного.

– Поймите этого игрока и его модель мира.

– Каждая часть системы имеет ценность.

– В проблемах уже содержится их решение.

В сочетании с принципами роста и изобилия (обязательно!) принцип утилизации становится высоко этическим, экологичным и эффективным методом содействия человеку. Даже если вы сталкиваетесь с человеком с суицидальными намерениями (в реальном контексте коучинга, его следует направить к профессиональному психотерапевту!), спокойные вопросы о том, в каком месте это лучше сделать или как именно повеситься (отравиться и т.д.), могут расшевелить его творческое воображение, и с его помощью он сможет нарисовать для себя светлое будущее и обнаружить позитивные альтернативы первоначальному решению.

К той же категории утилизации относятся и три главных правила коуча:

– Если что-то работает, не пытайтесь это исправить.

– Когда поймёте, что тут работает, делайте больше того, что работает.

– Если что-то не работает, не делайте это. Делайте что-то другое!

Задание 10.

Подумайте о какой-нибудь своей жизненной ситуации, в которой вам могло бы помочь использование этих трёх правил? Как бы конкретно Вы могли бы, например, воспользоваться ими? К каким результатам это могло бы привести? Как бы вы себя после этого чувствовали?

Главными принципами коучинга, по Джону Уитмору, являются **осознанность** и **ответственность**. Осознанность — это знание и понимание того, что происходит вокруг и внутри нас. То, что мы осознаём, мы способны контролировать. То, что остаётся неосознанным может контролировать нас. Ответственность — готовность человека самостоятельно отвечать за свои слова и поступки. Взяв ответственность на себя, мы готовы прикладывать любые усилия, чтобы добиться хороших результатов. Ведь признаваться в собственной несостоятельности неприятно любому. Сочетание осознанности и ответственности может привести к наилучшему результату. Ведь зная и понимая, что происходит и что должно быть в итоге, будучи готовым нести ответственность за результат, каким бы он ни был, человек прикладывает максимальные усилия, чтобы добиться поставленной цели.

Итак, сегодня мы изучили базовые понятия, шаги, направления и принципы коучинга и выстроили ту основу, на которой строится эффективный коучинг. Теперь мы можем перейти к изучению и овладению приёмов, благодаря которым коуч создаёт пространство для изменений— пространство доверия, открытости и творчества!

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ:

1. Работа в парах (в качестве «пары» выберите знакомого человека, который будет не против поучаствовать в упражнениях). Выберите какую-нибудь из реальных жизненных ролей своего собеседника (в семье, на работе, учёбе и т.д.). Дайте ей/ему десять ценных советов относительно того, что ей/ему лучше было бы делать. Попросите вашего собеседника дать вам обратную связь, в которой обозначить 1) насколько полезными были советы в его/её практической ситуации и 2) каково было внутреннее желание действительно следовать этим советам. Поменяйтесь ролями.

2. В течение последующих 21 дня тренируйтесь смотреть на себя и на мир из Принципа роста и изобилия. Понаблюдайте и проанализируйте, как убеждения этого принципа соотносятся с вашим личным опытом, реакциями и поступками. В конце каждого дня делайте небольшие пометки для себя— записывайте самые важные выводы и открытия, которые вы сделали исходя из этого принципа в течение дня. Измеряйте уровень— насколько вам удалось в течение дня находиться в соединенности с этим принципом- смотреть и действовать из принципа роста и изобилия: отмечайте уровень на шкале от 1 до 10 (где 1— это минимум, а 10— это максимум, когда вы полностью осознаёте и действуете из данного принципа). Ориентируйтесь на свои внутренние ощущения и отметьте средний уровень текущего дня.

Успехов в дальнейшем изучении и применении коучинга!

Лекция 2. Навык установления раппорта (доверия) и эмпатического слушания

Создание и поддержание раппорта

«Грамм собственного опыта стоит дороже тонны чужих наставлений.»

Махатма Ганди

Коучинг строится на эффективной коммуникации между коучем и клиентом, причём коучу, как профессионалу, здесь отводится ведущая роль. Это его ответственность—строить эффективный процесс взаимодействия, и это часть того, за что он получает деньги. Поток информации начинает плавно перетекать от коуча к клиенту и обратно, когда между ними устанавливаются доверительные взаимоотношения. Такое динамическое состояние при коммуникации двух или более людей, при котором увеличивается согласованность их взаимодействия, повышается взаимопонимание и появляется чувство глубокого доверия друг к другу, называется **раппортом**.

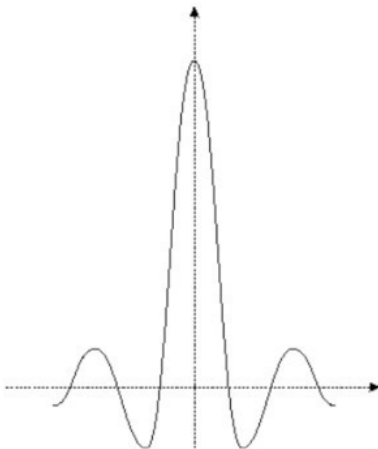
Итак, как же устанавливается доверие или раппорт? Первый и главный шаг к установлению раппорта— это проявление подлинного интереса к личности другого человека. Вы можете позабыть все остальные технические приёмы уста-

новления раппорта, если вы научитесь искренне восхищаться другим человеком; между вами автоматически и естественно сложатся отношения глубокого доверия. Это ключевое искусство— умение подмечать позитивное и уникальное в людях. В основе этого навыка лежат убеждения, что каждое проявление личности имеет под собой (первоначально) позитивное намерение, и что каждое действие полезно в каком-то контексте. Умение коуча перемещаться в своём воображении в пространстве и времени, туда, где те или иные качества могли бы быть достоинством— это практический навык, реализующий эти убеждения.

Увидеть в человеке что-то особенное легко: нужно просто захотеть и поискать. Оно всегда есть. Посмотрите, чем он (или она) отличается от Вас. Как он (она) одет? Какое у него (неё) настроение? Какой у него (неё) голос? Какое у него (неё) выражение глаз? Какими уникальными чертами и способностями он (она) обладает? Каждый человек уникален, и эта уникальность обязательно проявится в его выражении себя, облике и действиях. Нужно просто быть открытым к этому. Подметив это нечто, нам важно отметить это, причём конкретным и позитивным образом.

Даже если Вы уже сто лет знаете этого человека, Вы никогда не сможете знать его до конца. Личность **динамична**, она является носителем свободы воли и поэтому постоянно изменяется. Всякий раз, встречаясь с человеком, в нём всегда можно будет найти что-то новое и необычное, как ес-

ли бы мы встретились с ним впервые. Итак, первым и главным способом установления раппорта является проявление подлинного интереса к личности другого человека. Помимо этого есть и другие, более технические, но также важные приёмы, помогающие повысить уровень доверия. Говорится, чужая душа—потёмки, и поэтому, когда мы воспринимаем в другом человеке что-то общее с собой, уровень понимания и, стало быть, доверия к нему увеличивается. Понимая это, коуч может подстраиваться к внешним проявлениям клиента, облегчая, таким образом, процесс установления раппорта. Это подобно эффекту резонанса. В момент, когда частоты двух независимых источников колебания приближаются к одному значению, амплитуда их колебаний резко возрастает. Так и в общении людей: если какие-либо «параметры» (их может быть достаточно много) двух человек начинают совпадать, то эффективность их взаимодействия возрастает многократно.



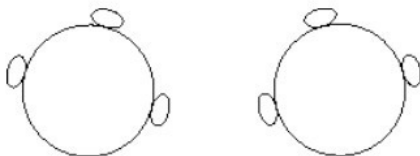
В соответствии с видами коммуникации подстройка бывает

- вербальной и
- невербальной.

Рассмотрим вначале невербальную подстройку, так как невербальная коммуникация передает до 60% информации.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРИЁМЫ ПОДСТРОЙКИ

Начнём с **позы**. Обычно коуч и клиент сидят рядом, быть может, слегка повернувшись друг к другу.



Это важно, поскольку такое положение предполагает, что коуч и клиент работают вместе над задачей, которая расположена перед ними. Кроме того, открытое пространство впереди помогает клиенту визуализировать желаемые позитивные цели. Коуч держит на коленях (или на столике перед ними) планшет с листами бумаги для записей. Прямым, или, лучше, периферийным зрением, коуч может обратить внимание на позу и жесты клиента. Они могут быть закрытыми, когда человек подсознательно старается защитить или огородить себя от внешнего влияния, или открытыми— когда человек открыт к коммуникации. Скрещенные руки на груди, положение «нога на ногу», жесты типа «указующего перста», напряженность и зажатость в теле свидетельствуют о закрытости. Напротив, расправленные плечи, расслабленные кисти рук, наклон в сторону коуча— это примеры «открытости». Положение ног, скрещенных ниже колен также, как правило, относится к открытой позе.

Коучу следует занять открытую позу и слегка наклониться к клиенту (избегая чрезмерного вторжения в его психологическое пространство). Хотя, возможно, ему захочется положить ногу на ногу, чтобы было удобнее делать записи. Подстраиваясь к клиенту по позе и жестам, ему следует избегать копирования слишком закрытых жестов. Лучше всего найти что-нибудь открытое или нейтральное и «отзеркалить» его. Если клиент жестикулирует, то можно «отзеркаливать» его характерные движения. Прислушайтесь к темпу, высоте и скорости речи клиента и соразмерьте с ними свою речь. Если человек говорит медленно и задумчиво, или, наоборот, быстро и уверенно, то вам следует стараться делать то же. Одним из важных методов невербальной подстройки является подстройка по дыханию. По движению грудной клетки отметьте для себя темп дыхания человека и синхронизируйте с ним своё дыхание.

Вместе с тем, прямое отзеркаливание не всегда подходит. В таких случаях можно воспользоваться т.н. «перекрёстным отзеркаливанием», когда действие человека отражается косвенным образом. Антипример (многие примеры, и, в частности, этот, взяты из замечательного руководства Андрея Плигина и Александра Герасимова к курсу НЛП-практик):

Клиент:

– Я испытываю глубочайшую тоску.

Психотерапевт:

– *Вы испытываете глубочайшую тоску.*

Клиент:

— Моя жизнь не имеет ни малейшего смысла, я проваливаюсь в какую-то чёрную дыру.

Психотерапевт:

— *Ваша жизнь не имеет ни малейшего смысла, она вся окрашена в чёрный цвет.*

Клиент:

— Сплошная пустота. Мне остаётся лишь покончить с собой.

Психотерапевт:

— *Сплошная пустота. Вам остаётся лишь покончить с собой.*

Клиент молча встаёт, медленно направляется к окну, открывает его и выбрасывается наружу.

Психотерапевт:

— *Бац.*

Так, если темп дыхания клиента вам не подходит (например, если человек—астматик), то вы можете просто делать какие-то незаметные движения в такт его дыханию.

ВЕРБАЛЬНЫЕ ПРИЁМЫ ПОДСТРОЙКИ

Теперь перейдём к вербальным приёмам, способствующим установлению раппорта. Первое— это **смягчающие обороты и интонации речи**. Сюда относятся использование сослагательного наклонения, вежливые слова, извинения за возможные беспокойства, спрашивание разрешения

и т. д. Они особенно важны, если мы затрагиваем болезненную для человека тему. Вот некоторые примеры:

- *Возможно, я ошибаюсь, но мне кажется, что...*
- *Не могли бы Вы мне сказать...*
- *Заметили ли Вы, что...*
- *Можно Вас попросить сделать...*
- *Я был бы Вам очень признателен, если бы Вы ещё раз повторили...*

Бывает также полезно объяснять, для чего Вы просите клиента сделать те или иные действия. Например: Для того чтобы нам лучше понять, что именно мы хотим получить на выходе, я бы попросил Вас переформулировать Вашу цель в позитивных терминах. Не могли бы Вы подробнее описать, как Вы себе видите желаемый результат? Это поможет спланировать конкретные шаги для его достижения. Другим приёмом, содействующим установлению раппорта, является т.н. **«отмотка назад»**. В процессе коммуникации человек передаёт нам какую-то информацию плюс свои чувства в связи с этой информацией. В ходе беседы время от времени для коуча полезно дать клиенту обратную связь, чтобы убедиться, что он правильно понимает передаваемое ему послание. Для клиента же это является подтверждением того, что коуч действительно хочет его понять, что в свою очередь увеличивает уровень доверия. «Отмотку назад» следует всегда применять при завершении какой-то логической части диалога, чтобы подвести **итог** сказанному. Во время «отмотки назад» луч-

ше всего не буквально повторять слова клиента, а пересказывать их своими словами, отмечая как информационную, так и эмоциональную составляющие. Но при этом следует всё же пользоваться лексикой клиента, говорить **на «языке клиента»**. Прислушивайтесь к характерным выражениям и оборотам речи человека, его «сленгу» и используйте эти выражения в своей речи, когда будете называть описанные клиентом объекты и явления. Полезно, если вы обнаружите что-то **общее** между собой— жили какое-то время в одном городе, учились по схожим специальностям, имеете общих знакомых и т. д. Вот некоторые примеры характерных фраз для начала **«отмотки назад»**:

- *Правильно ли я понял (-а), что...*
- *Поправьте меня, если я неверно уловил (-а)...*
- *Насколько я вижу...*
- *Другими словами...*
- *Позвольте мне повторить то, что я услышал (-а)...*

Заметьте, что эти фразы используют различные репрезентативные системы, что является ещё одной формой подстройки. На всякий случай, напомним, что вся информация воспринимается и хранится в нашем сознании в форме образов, звуков или ощущений (вкусы и запахи относят в 3-ю, последнюю, категорию). Некоторые люди лучше воспринимают информацию на слух, для других важнее «один раз увидеть», а кому-то нужно испытать что-то на личном опыте. Иногда различия в предпочтениях могут быть очень сильны-

ми. Как, например, в анекдоте:

Встречаются однажды заяц и волк:

– У тебя такая красивая жена!

– *А у тебя такая вкусная!*

Или:

Армия. Дежурный по парку говорит дневальному:

– Какая машина вышла?

– *Зелёная—отвечает дневальный.*

– Я знаю, что зелёная, номер какой, спрашиваю?

– *А, номер белый...*

Неосознанно способы восприятия и хранения информации выражаются и в нашей речи, поэтому для коуча часто бывает важно учитывать и подстраиваться под них для установления раппорта. Вот некоторые примеры параллельных речевых выражений в разных репрезентативных системах:

Внемодальные	Визуальные	Аудиальные	Кинестетические
понимать	Ясно видеть	ритмично звучать	улавливать/въезжать
воспринимать	Смотреть	слышать	Прикасаться
изучать	рассматривать	Вслушиваться	Ощупывать/вникать
повторять	пересмотреть	Пересказать	пройтись еще раз
демонстрировать	Показывать	Рассказывать	преподносить
не воспринимающий	Слепой	Глухой	бесчувственный
соглашаться	Общая точка зрения	в одной тональности	соприкасаться
принуждать	пристально смотреть	повышать голос	давить
неинтересный	тусклый, серый	Монотонный	безвкусный/сухой
интенсивно	ослепительно	Пронзительно	обжигающе

А вот пример того, как их можно использовать для подстройки:

– Сара, ты слышишь, как жасмин пахнет?

– *Слышу, слышу, я не глухая.*

Для некоторых вещей и понятий, которые представляют особую важность для клиента, он будет использовать определённые слова, повторяя их каждый раз, когда речь будет заходить об этих важных для него вещах. Это так называемые **«ценностные слова»**, они не будут меняться в зависимости от контекста, и произносить их клиент будет с особой интонацией, он их всегда будет выделять и подчёркивать. Навык выделения ценностных слов является очень важным для коуча. Ему следует записывать, запоминать и использовать ценностные слова, их повторы будут помогать клиенту кон-

центрироваться на желаемом результате и повышать его мотивацию.

В добавление к этим разнообразным приёмам, содействующим установлению раппорта, следует периодически издавать одобрительное, понимающее, заинтересованное (или такое, какое нужно) «угу», «да, **конечно**» и т. д. – чтобы дать понять человеку, что вы его действительно слушаете. Иногда в ходе общения с клиентом коуч может обнаружить, что раппорт нарушился, есть ощущение взаимного непонимания, как будто они разговаривают с клиентом на разных языках, смотря буквально в разные стороны. В таком случае ему следует предпринять меры по восстановлению раппорта. Часто наиболее эффективным способом в подобных случаях является подстройка по дыханию.

Итак, **раппорт**– это динамическое состояние, возникающее в процессе коммуникации двух или более людей, в котором устанавливаются отношения доверия и взаимопонимания. В основе методики установления раппорта лежит проявление **искреннего интереса к личности другого человека**. Методы смягчения речи, повторы ценностных слов, подстройки и «отмотки назад» являются дополнительными приёмами, содействующими установлению раппорта.

Уровни слушания в коучинге

Забавный эпиграф: *«Извините, пожалуйста, за то, что я говорю, когда Вы пребываете!»*

Мы с детства знаем поговорку: «*В одно ухо влетает, в другое вылетает*». К сожалению, очень часто мы слушаем именно так: передаваемая информация просто не задерживается в нашем сознании, то есть, мы слушаем, но не слышим. Мы его, например, называем— **Неслушание**.

Автобиографический уровень слушания



Следующий уровень слушания— это т.н. «автобиографическое» или **поверхностное слушание**, то есть, когда Вы слушаете, постоянно оценивая с точки зрения «*Что это значит для меня?*» Внешними проявлениями автобиографического слушания является одна из четырёх реакций «слушающего». Возьмём, например, ситуацию, когда сын приходит домой и докладывает вам, что учительница несправедливо поставила ему двойку на уроке русского языка.

— Первое, как мы можем отреагировать— это дать оценку получаемой информации со своей точки зрения. Мы отреа-

гируем так, например: «Ты просто безалаберный!».

– Второй вариант автобиографической реакции— это интерпретация: «Наверное, ты баловался, и поэтому тебе поставили двойку».

– Третья версия— это совет (даваемый со своей колокольни): «Ты должен лучше готовиться к урокам!»

– И четвёртая альтернатива— это «прощупывание», сбор дополнительной информации с целью дать какой-либо из предыдущих вариантов ответа: «А чем ты занимался вчера вечером?».

Задание 1.

На основе приведённой выше ситуации, подумайте, каково будет продолжение диалога между сыном и отцом. И стоит ли удивляться негативным моментам, которые проявятся в их отношениях, взаимопонимании и доверии друг к другу? Такой вид слушания очень характерен для повседневной жизни— в семье и на работе. Очень вероятно, что ваши клиенты также будут слушать на этом уровне. Однако это неприемлемо для коуча, даже на короткое время.

Активный (эмпатический) уровень слушания



Следующий уровень— это т.н.эмпатическое, активное слушание. Здесь всё ваше внимание сосредоточено на собеседнике. Вы открыты навстречу ему. Вы действительно хотите понять его. Это уровень сопереживания, созидания, уточнения, сотрудничества, новаторства. Вы постоянно даёте «отмотку назад»:

- пересказывая услышанное своими словами и
- отражая эмоции вашего собеседника.

Продолжая воображаемый диалог в приведённом выше примере, эмпатическое слушание могло бы проявиться так:

– Пап, мне сегодня учительница двойку по русскому не за что поставила!

– *Понятно: тебе сегодня на уроке русского поставили два, как ты считаешь, несправедливо, и ты расстроился по этому поводу...*

– Ну, на самом деле, не то, чтобы совсем несправедливо.

Я баловался, в Витьку жеваными бумажками кидал.

– *То есть, тебе поставили двойку за дисциплину, я правильно понял?*

– Да, пап. На самом деле, я дурачился на уроке! Ещё огрызаться начал!

– *Давай, я в качестве наказания, посуду помою, и впредь буду вести себя нормально. А двойку я исправлю.*

Будьте внимательны! Если ваше внимание сосредоточено на том, какое действие вам следует сейчас предпринять, или что сказать собеседнику, это означает, что вы слушаете на автобиографическом уровне, то есть, в рамках собственного опыта. Для коуча эмпатическое слушание означает **следовать за клиентом**, слушать активно и проверять услышанное.

Глобальный уровень слушания



Обычно тренинги по развитию навыков слушания закан-

чиваются именно на этом уровне — эмпатическом слушании. Однако есть ещё один — так называемое **всеобъемлющее** или глобальное слушание. На этом уровне вы слушаете на все 360 градусов. Вы словно находитесь с собеседником **в центре мироздания** и одновременно получаете информацию отовсюду. Этот уровень слушания включает все репрезентативные системы. Сосредоточившись, как и в эмпатическом слушании, на собеседнике, своим периферийным слухом, зрением и кинестетикой вы отмечаете происходящее в окружающем мире — как непосредственно рядом с вами, так и за многие тысячи километров, возможно даже в самых отдалённых уголках Вселенной, а, может и за её пределами. Вы открываетесь навстречу всему, в особенности тому, что имеет какое-то отношение к вашей беседе, где бы оно ни находилось, и в какое бы время оно ни происходило — обстоятельства, люди, обстановка. Подобное слушание окружающего мира важно также тогда, когда вы не понимаете значения всей информации. Это происходит на уровне бессознательного. Это игра на уровне творчества, воображения и интуиции. Именно на этом уровне происходит **«магия коучинга»**.

Задание 2.

(Взято из книги Л. Уитворт «Коактивный коучинг»).

Сходите куда-нибудь, где можно потренироваться в глобальном слушании, например, на вокзал, в кафе или площадь, и т. д. Старайтесь просто сосредоточить своё сознание

на том, что чувствуют окружающие вас люди, – злятся, расстраиваются, веселятся, скучают, тревожатся или пребывают в покое? Что ещё вы замечаете в окружающей атмосфере? Понаблюдайте, где именно в помещении сосредотачивается энергия и как она перераспределяется, когда кто-то входит или выходит. Запишите свои впечатления. А теперь закройте глаза и попробуйте послушать на третьем уровне с закрытыми глазами. Что для вас изменилось? Что вы теперь замечаете, чего не замечали с открытыми глазами?

Приложение

Автобиографическое слушание

Оценка _____

Совет _____

Интерпретация _____

Зондирование _____

Техники раппорта

Подстройка по позе _____

Подстройка по тону голоса _____

Подстройка по дыханию _____

Подстройка по жестам _____

Выделение особенного _____

Повторы ценностных слов _____

Отзеркаливание эмоций _____

Смягчители _____

Отмотка назад _____

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ В ПАРАХ:

1. Упражнение «**Найти жемчужину**» – тренировка проводится в паре в обе стороны (сначала выполняет первый участник, второй слушает и наблюдает; затем вы меняетесь в паре и делаете то же самое в другую сторону). Для выполнения упражнения попросите своего собеседника рассказать о себе, своих интересах, умениях и увлечениях. Присмотритесь к своей «паре» и заметьте в ней (в нём) что-то необычное, уникальное, позитивное— его «жемчужину». Опишите своему партнёру, что именно Вы видите, начав со слов «*Я вижу...*». Ведите своё описание **в позитивном ключе**. Можно украсить его метафорами или аналогиями. После этого

сосредоточьтесь на своих ощущениях. Опишите их своей паре, начиная со слов «*Я ощущаю...*». Поблагодарите своего партнёра, причём благодарность должна быть конкретной – «за что именно». Поменяйтесь ролями и проделайте то же самое упражнение в обратную сторону. На выполнение упражнения—7—10 минут в одну сторону, затем вы меняетесь в паре. После выполнения упражнения поделитесь друг с другом опытом, расскажите, что вы заметили во время выполнения упражнения.

Что изменилось в вашем восприятии друг друга?

2. Упражнения на тренировку раппорта.

Проиграйте в паре 3 ситуации:

– Представьте, что вы встречаетесь в аэропорту – незнакомые люди, просто оказались рядом...

– Представьте, что вы знаете друг друга 100 лет. Давно-давно не виделись... И вот совершенно случайно встретились!

– Представьте, что вы берёте интервью у потрясающего человека, это особенная личность, знаменитый и талантливый деятель, с которым вы мечтали встретиться и пообщаться, и это удивительная возможность, которая выпадает раз в жизни.

В каждой ситуации ведите диалог в естественном ключе— задавайте друг другу любые вопросы, которые будут приходить вам, и слушайте собеседника. Время на диалог в каждой ситуации— 5 минут.

По завершению практики поделитесь впечатлениями друг с другом: как менялось ваше отношение к собеседнику в каждой ситуации? что происходило с уровнем раппорта? Если измерить уровень раппорта для каждой ситуации по шкале от 1 до 10, на сколько баллов вы бы оценили его в 1-ой, 2-ой и 3-ей ситуации?

3. Упражнения на отработку вербальных и невербальных приёмов подстройки. Для выполнения этого упражнения вы можете выбрать следующие темы разговора:

- Расскажи мне, пожалуйста, о доме своей мечты...
- Расскажи мне о работе своей мечты...
- Расскажи мне о том, что тебе хотелось бы создать...
- Или вы можете взять свою, наиболее интересную для вас тему.

Практика с невербальными методами подстройки:

- 1) по позе; 2) по жестам; 3) по голосу; 4) по дыханию.

Упражнение выполняется в течение 10 минут в одну сторону— первый участник рассказывает что-то, второй— выполняет поочерёдно один из 4-х методов невербальной подстройки и задаёт уточняющие вопросы (2 минуты на каждый вид подстройки).

После выполнения упражнения в одну сторону дайте друг другу обратную связь —поделитесь впечатлениями, что вы заметили, как себя чувствовали во время общения, что происходило во время диалога. Затем поменяйтесь в паре.

Практика с вербальными методами подстройки:

1) смягчающие обороты речи;

2) отмотка назад;

3) ценностные слова;

4) отзеркаливание эмоций;

5) если у вас это получается, можете также отследить из какой репрезентативной системы воспринимает и описывает ситуации ваш собеседник и задавать ему вопросы, используя слова из этой репрезентативной системы.

Поочерёдно используйте каждый приём вербальной подстройки в разговоре со своим напарником. В качестве темы общения вы можете использовать примеры, предложенные выше: попросить рассказать «напарника» о доме, работе или отдыхе его мечты. Пока он (она) рассказывает во время паузы примените каждый приём вербальной подстройке. В конце упражнения дайте другу обратную связь. И поменяйтесь в парах. Время на выполнение упражнения в 1 сторону — 10 — 15 минут.

4. Тренируйте навыки раппорта и активного слушания в самых разных ситуациях общения в течение дня. Старайтесь использовать их в разговоре с близкими, коллегами, друзьями и знакомыми, когда это возможно. Очень скоро вы заметите позитивные результаты в вашей коммуникации и свои успехи в применении данных методов коучинга!

Желаю Вам успехов и интересных открытий!

Лекция 3. Основные вопросы коучинга (искусство задавать вопросы)

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ КОУЧИНГА

Кто-то дал меткое определение коучингу: **«Коучинг— это искусство задавать потрясающие вопросы»**. И это действительно так. Умение задавать вопросы, которые стимулировали бы творческий поиск клиента, выводили его из тупиков, открывали бы видение новых возможностей и вели к озарениям и инсайтам— это сердце коучинга. Как вы помните из принципов коучинга, основная задача—помочь клиенту найти ответы и принять решения, которые необходимы для достижения цели. Коуч поддерживает клиента в его собственном осознании и использует приёмы, которые создают инсайты и открывают возможности, которые раньше клиент не замечал. И основной приём коучинга—это эффективные вопросы. Есть 3 основных вопроса на пути к достижениям и воплощению любого проекта. Суть работы коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту найти ответы на эти вопросы, чтобы человек осознал.

3 основных вопроса коучинга:

– Чего я хочу? И как я пойму, что достиг желаемого результата?

– Почему для меня это важно?

– Как я смогу этого добиться?

Данные 3 вопроса являются самыми общими и универсальными инструментами в арсенале коуча. Другие вопросы и приёмы коучинга конкретизируют и расширяют 3 этих вопроса. Очень часто клиент приходит с нечётко сформулированными целями, и в процессе первоначального разговора коуч может потеряться, а что же он на самом деле должен делать. Данные 3 вопроса помогают коучу организовать свою работу. Эту схему удобно применять в самом начале работы, для определения «большой» цели клиента— цели, которую он хочет достигнуть в результате всей серии коучинговых сессий. С ней можно также сверяться во время промежуточных сессий, чтобы понять, что уже сделано, а что ещё предстоит сделать. Её можно также использовать и для работы с «маленькими» целями клиента —целями одной сессии. Наконец, коуч может и должен использовать её перед началом каждой сессии для себя лично. То есть, он должен ответить себе на вопросы:

– Что я хочу получить для себя в этой сессии? Как я смогу узнать, что получил желаемый результат?

– Как я смогу этого добиться?

– Почему для меня это важно?

Ответы должны быть **конкретными**. Это поможет ему поддерживать ресурсное состояние в течение сессии и по её окончании чувствовать комфорт и мотивацию на дальней-

шую работу. Остановимся более подробно на этих вопросах коучинга.

Первый и самый важный—это «**Какова Ваша цель ? Какова Ваша задача?**» С этого начинается работа коуча, и выяснение этого вопроса может занять несколько сессий.

Ответ на 1-ый вопрос помогает создать **ВИДЕНИЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА**. Это даёт вдохновение клиенту, желание начать действия по достижению цели. Это также помогает найти ему точку отсчёта—куда я хочу прийти, где я сейчас по отношению к этому результату, в каком направлении мне нужно двигаться.



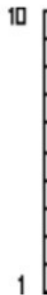
ЧТО Я ХОЧУ?

Какой результат будет самым наилучшим для меня?

Как я пойму, что достиг желаемого результата?

Что будет для меня результатом на 10 из 10?

А где сейчас я нахожусь относительно 10-ки, если измерить по шкале от 1 до 10?



Конечно, даже если мы знаем, куда хотим прийти, то не факт, что дойдём. Даже если всё сделано правильно, могут возникнуть форс-мажорные обстоятельства. Но если мы

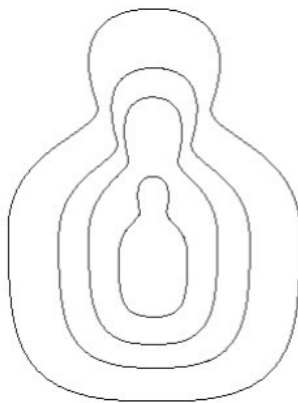
не знаем, куда хотим прийти, то факт, что не дойдём. А даже если и дойдём, то мы всё равно об этом не узнаем, поскольку не знали, куда собирались идти. Как в анекдоте:

– Посетитель в кафе: *«Скажете, пожалуйста, это чай или кофе?»*

– Официант: *«А Вы что не различаете?»*

– Посетитель: *«Нет».*

– Официант: *«Тогда какая Вам разница?»*



Итак, цель должна быть сформулирована **конкретным, позитивным** образом. В процессе прояснения и конкретизации цели она может трансформироваться, под первоначальной целью могут скрываться другие, более глубокие—как в матрёшке. На Западе этот эффект так и называют «эф-

фектом матрешки» (Russiandoll). Задавая эффективные вопросы и используя другие методики, коуч помогает клиенту ставить хорошо сформулированные цели, что становится фундаментом для дальнейшей работы. На этом этапе также необходимо прояснить, как именно клиент узнает о том, что он достиг цели? **Как это можно измерить?** Кто-то может возразить, как можно мерить такие понятия как любовь, счастье и т. д. Но в действительности, всё, что не оставляет никаких физических следов в окружающей реальности, является несущественным. **Коучинг—это прагматическая вещь**, которая имеет дело с «материализацией духов и раздачей слонов». Если какие-то возвышенные духовные идеи реализуются исключительно в другом измерении, то клиенту и коуча следует искать в этом измерении.

Итак, как Вы это измерите—**в килограммах, метрах, рублях, минутах** или их комбинациях? По внешнему виду, на слух, на вкус, на запах, на ощупь? У Вас пять органов чувств, и любое изменение должно определяться при помощи хотя бы одного из них. Для определения внутренних субъективных ощущений, таких как мотивация, уверенность, энтузиазм, чувство безопасности, успех и т.д., удобно применять такой инструмент, как **шкалирование**. Он очень прост. Сперва, вместе с клиентом вы определяете, что именно он собирается мерить. Затем вы рисуете вертикальную шкалу—от 1 до 10 и просите клиента отметить на ней своё **нынешнее** или **желаемое** состояние. Это очень простой

и наглядный метод измерения, который годится для измерения даже самых сложных процессов. Вообще, чем больше визуальных образов вы создаёте, тем проще клиенту продвигаться в решении своей задачи. Например, вы можете задать вопрос: «Вы определили свой нынешний уровень уверенности в себе как „5“. Какие некоторые из самых лучших шагов Вы могли бы совершить, чтобы поднять этот уровень на одну единицу—до „6“?». Здесь же мы задаём вопрос о том, как ты сможешь понять, что достиг результата. Это очень важный вопрос. Он поможет определить **КРИТЕРИИ УСПЕХА**.

Вспомните один из принципов роста и изобилия—изменения происходят постоянно, они неизбежны. Человек всегда будет к чему-то стремиться: то, о чём мечтал вчера, сегодня достигнуто и стало чем-то само собой разумеющимся—нормой, и то, к чему стремиться завтра, тоже в какой-то момент станет привычным. Вспомните себя в детстве, ваши желания, которые казались пределом мечтаний. Разве спустя 10 лет вам это было ещё интересно? Или вспомните более близкие цели, например, то, что было в прошлом году... Уверена, в новом году у вас появились новые возможности и более высокая планка развития! Поэтому очень важно определить **критерии успеха**, которые помогут чётко понять, что желание исполнено, проект осуществлён и дадут чувство удовлетворённости. Если не отмечать достижения, процесс реализации и работы над улучшением своей жизни может превратиться в бесконечность, в рутину.

Это как линия горизонта, ты идёшь вперёд, но линия горизонта будет постоянно где-то далеко... Помните о том, что **развитие**— одна из **важных потребностей** человека, более высокая по уровню, чем базовые потребности, но столь же необходимая для жизни и здоровья человека.

Итак, с постановкой цели разобрались. А теперь представьте, что Вы поставили перед собой конкретную цель, всё спланировали, добились её и... оказывается, это не принесло Вам удовлетворения. Такое иногда бывает. Мы думаем, что я куплю вот эту машину, я съезжу отдохнуть вот на этот курорт, я завяжу вот эти взаимоотношения..., но в результате не испытываем удовлетворения. Очень важно, чтобы поставленная цель совпадала с нашими **ценностями**. Тогда мы будем ощущать внутреннюю мотивацию, сможем дойти до конца, и по достижению цели будем испытывать внутреннее удовлетворение.

Поэтому коуч задаёт следующий вопрос:

– Почему для Вас это важно? Что даст вам достижение Вашей цели?

– Какие перспективы это для Вас откроет?



ПОЧЕМУ ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ВАЖНО?

Что дает мне достижение этого результата?

Когда я получу желаемый результат, что тогда будет для меня важным?

Как достижение цели повлияет на меня и мою жизнь?

Какие перспективы и возможности дает мне этот результат в будущем?

Принципиально важно также ответить на 2-ой вопрос—это вопрос о **смысле** и подлинной **ЗНАЧИМОСТИ** и **ЦЕННОСТИ** намеченного результата. Он также продемонстрирует—является ли цель истинной или нет. Если за этой целью не стоит никакой более глубокий **СМЫСЛ**, если это не принесёт ничего, кроме внешних результатов и клиент без всякого энтузиазма будет говорить о значимости цели стандартными, шаблонными фразами, скорее всего эта цель является иллюзией, взятым извне представлением о том, к чему следует стремиться и что хорошо, правильно в данном окружении. Как только клиент увидел желаемый конечный результат и почувствовал вдохновение и мотивацию по его достижению, возникает 3-ий вопрос. Он касается осознания **КОНКРЕТНЫХ ШАГОВ**, которые приве-

дуг человека к цели, **ПЛАН** воплощения намеченных результатов. Без знания конкретных шагов человек не сможет сдвинуться с места, и цель останется лишь мечтой, а между желаемым будущим и существующим настоящим появится разрыв, который спустя какое-то время неизменно вызовет тоску и разочарование у клиента. Как минимум надо знать самые **ПРОСТЫЕ ПЕРВЫЕ ШАГИ**, с которых человек сможет начать действовать.

Итак, на 3-ем этапе важно определиться, какую именно последовательность действий необходимо совершить, чтобы достигнуть цели. В результате этого шага Вы должны получить конкретный план действий с конкретными сроками. Для того чтобы физически пройти путь к намеченной цели, необходимо сперва быть способным проделать этот путь мысленно—увидеть, какие конкретные действия вы будете предпринимать. Лучше всего, если это даже будет не какой-то один план, а набор альтернатив. Важно также помнить, что в процессе реализации клиент может скорректировать планы и даже сами первоначальные цели. Удостоверившись, что это так, коуч будет следовать желанию клиента.



ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ?

Какие шаги необходимо предпринять для достижения цели?

Что мне нужно для этого?

Что еще поможет мне?

Как вообще решаются подобные задачи?

Открытые вопросы



Кто-то дал меткое определение коучингу: «Коучинг—это искусство задавать потрясающие вопросы». И это действительно так. Умение задавать вопросы, которые стимулирова-

ли бы творческий поиск клиента, выводили его из тупиков— это сердце коучинга. Такие вопросы называют открытые. **Открытые вопросы— это вопросы, которые предполагают множественные ответы.** В противоположность им закрытые вопросы предполагают ответ либо «да», либо «нет».

Открытые вопросы начинаются со слов:

- «Как?»,
- «Когда?»,
- «Где?»,
- «Для чего?», «Зачем?»,
- «Кто?»,
- «Что?».

Они не оценочные и устремлены в будущее, к новым альтернативам. В этой связи, вопрос, начинающийся со слова «Почему?» часто плохо подходит, так как, отвечая на него, собеседник может пуститься в анализ прошлого, таким образом оставаясь в рамках той же самой альтернативы. С другой стороны, хорошим будет вопрос: «Почему для Вас это важно?».

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
Вы уже пробовали поговорить с ним?	Каким образом Вы пытались объяснить ему свои чувства?
Можете ли Вы получить еще какой-то доход?	Как Вы могли бы увеличить свой доход?
Вам нравится эта работа?	Почему для Вас важна эта работа?

Можно «открыть» вопрос ещё больше, используя множественное число:

– «Каковы могут быть способы?...», а можно даже ещё больше, добавив слово «некоторый»: «Каковы могут быть некоторые из лучших способов?...».

Задание 1.

Приведите пять примеров закрытых вопросов, и переформулируйте их в открытые. Открытые вопросы призваны выводить человека не только из ситуации «да/нет», а вообще из любых бинарных ситуаций. Люди часто оценивают ситуации категорично—либо хорошо, либо плохо; либо налево, либо направо. Однако между чёрным и белым всегда есть целый спектр градаций серого. Поэтому мы можем пользоваться «шкалирующими» открытыми вопросами. Например, на утверждение, что «данный подход не эффективен» можем спросить: «Какова, по-Вашему мнению, эффективность данного подхода в процентах?» И затем: «Какие

могли бы быть некоторые из лучших способов поднять эффективность до...?» Другое призвание открытых вопросов — это выводить клиента из ситуаций **«выбора без выбора»**, когда все альтернативы, которые он видит перед собой, приводят к неблагоприятным для него последствиям. Представьте себе классическую ситуацию русского богатыря, чешущего в затылке перед камнем на распутье трёх дорог, на котором накарябано: «Налево пойдешь — коня потеряешь, направо пойдешь — денег лишишься, прямо пойдешь — с жизнью расстанешься». Ключевым словом в вопросе будет слово «ещё». «Что ещё можно сделать?» Вариантов, на самом деле, не три, а великое множество. Можно вернуться назад. Можно поехать вообще без дороги, по полю. Можно оставить коня слуге и пойти налево пешком. Можно построить воздушный шар и полететь. Можно воспользоваться какой-нибудь волшебной палочкой или ковром-самолетом. Можно вообще никуда не ехать, а решить все вопросы, позвонив по сотовому телефону. Это была ситуация, когда все из первоначально обозреваемых альтернатив неблагоприятны. Может быть и другая ситуация, когда каждая из альтернатив содержит в себе что-то привлекательное. В таком случае можно задать вопрос: **«Что ещё можно сделать, чтобы получить и то, и то»**. То есть, мы разрываем логику «или», переводя её в логику «и».

Кажущиеся противоречия всегда можно разрешить, разнеся альтернативы, например:

– А КТО ЕЩЁ МОЖЕТ С ЭТИМ СПРАВИТЬСЯ?

– Во времени: «Когда Вам важно получить первое? Когда Вам важно получить второе? Когда ещё?»

– В пространстве: «Где бы Вы хотели иметь первое? Где для Вас важно иметь второе? Почему для Вас это важно?»

– По точке приложения: «Как ещё Вы могли бы использовать своё чувство юмора, чтобы оно помогало строить Вам отношения с окружающими?».

Задание 1.

Какие ещё способы разнесения альтернатив с целью примирения противоречий Вы можете предложить?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ:

1. Возьмите любую из своих целей. Например, стать коучем. И последовательно задайте себя каждый из 3-х основных вопросов коучинга. Ответьте на них устно или письменно. Таким образом, вы только что провели мини-сессию по работе над своей целью. Каждый день проводите такую же сессию по работе с одной из своих повседневных задач.

2. В течение ближайшей недели обращайтесь внимание на вопросы людей и определите, какие вопросы они задают: открытые или закрытые?

3. Когда вы сами задаёте вопрос кому-то— определите: это был закрытый или открытый вопрос. Если вы задали закрытый вопрос, переформулируйте его в открытый. Это можно сделать мысленно, не озвучивая вопроса собеседни-

ку. Но если допускает ситуация, переформулируйте вопрос в открытый и задайте его вслух.

4. Упражнения в парах.

А) Упражнение с ЗАКРЫТЫМИ вопросами.

Договоритесь в паре, кто 1-ым будет в роли коуча, а кто в роли клиента.

Выберите тему для общения (желательно, чтобы это была актуальная тема и задача клиента).

Ведя беседу с клиентом, задавайте только ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ, на которые клиент может ответить односложно «да» или «нет», а также вопросы, которые содержат в себе выбор вариантов «или-или». Например,

– Вам действительно важно достичь вашу цель? У Вас достаточно ресурсов для этого? Вы начнёте действовать уже сейчас или Вам ещё необходимо время всё обдумать?

Задавая ЗАКРЫТЫЕ вопросы, наблюдайте за реакцией клиента, уровнем раппорта между вами, результатами диалога с клиентом.

Дайте обратную связь друг другу. Вопросы тому, кто был в роли Клиента:

– Что вы заметили в процессе работы? Как себя чувствовали? Какие результаты и ощущения вызывали закрытые вопросы коуча?

Также определите уровень раппорта. Затем своими впечатлениями делится Коуч, отвечая на те же вопросы. Поменяйтесь в парах. Время на упражнение в одну сторону: 7 мин.

В) Упражнение с ОТКРЫТЫМИ вопросами.

Проведите ту же работу в парах, как и в предыдущем занятии, только на этот раз используйте только ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ. Следите за тем, чтобы вопросы были именно открытыми, если случайно прозвучит закрытый вопрос, остановитесь и переформулируйте его в открытый.

Например:

- Почему Вам важно достичь вашу цель?
- Какие ресурсы Вам необходимы для достижения желаемого результата?
- Когда Вы будете готовы начать действовать?

Задавая ОТКРЫТЫЕ вопросы, наблюдайте за реакцией клиента, уровнем раппорта между вами, результатами диалога. Дайте обратную связь друг другу: что сейчас вы заметили в процессе работы, как себя чувствовали, какие результаты и реакции у клиента вызывали действия коуча и открытые вопросы в разговоре. Поменяйтесь в парах. Время на упражнение: 10—15 мин.

МИНИ-СЕССИЯ С 3-МЯ ВОПРОСАМИ КОУЧИНГА

Проведите в обе стороны мини коуч-сессию, используя 3 основных вопроса коучинга. Время на работу в одну сторону: 10—15 минут. Затем спросите у своего напарника (который был в роли клиента), что для него было самым ценным и полезным в этой мини-коуч-сессии. Дайте друг другу обратную связь: что вы заметили в этой работе, какие вопросы использовались, какие результаты и ощущения вызывал

тот или иной вопрос. Затем поменяйтесь в парах. Следите за уровнем раппорта и уровнем слушания, и в конце дайте оценку им.

Желаю Вам успехов и прекрасных результатов!

Лекция 4. Критерии успешного достижения цели (формат +CSMARTE)

КРИТЕРИИ УСПЕШНОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ



В коучинге работа начинается с постановки цели. От того, насколько точно, конкретно и ясно сформулирована цель, зависит успех и эффективность её достижения. Существуют критерии, по которым мы можем ориентироваться при выборе и формулировании цели. Как только все эти критерии

собраны, достижение желаемого результата становится вопросом времени и усилий. Говорят: «Человек предполагает, Бог располагает». Это действительно так. Вместе с тем, насколько полно мы пользуемся данными нам Богом способностями, чтобы ставить реалистичные и вдохновляющие цели и достигать их? Анализ удачного и неудачного опыта при постановке целей, позволил сформулировать так называемый «формат+CSMARTE».

Формат +CSMARTE— это своего рода шаблон, совокупность условий, соблюдение которых необходимо для того, чтобы поставленная цель оказалась достижимой. Ещё раз отметим, что это— необходимые условия, но не достаточные. Для того чтобы цель воплотилась в жизнь, должны присутствовать факторы мотивации. Кроме того, всегда есть вероятность наступления форс-мажорных обстоятельств. Но вот интересный момент, в некоторых случаях люди, обладающие большой ответственностью, должны учитывать даже возможность форс-мажорных обстоятельств и планировать пути достижения цели с учётом непредвиденных обстоятельств. Ведь существуют цели, которые могут сильно изменить нашу жизнь и жизнь других людей.

Итак, вернёмся к условиям формата +CSMARTE:

⊕	C	S	M	A	R	T	E
---	---	---	---	---	---	---	---

Представим его в виде последовательности ячеек, содержащих проверочные условия. В ходе коучинговой сессии на стадии формулирования цели мы должны учитывать каждый из этих пунктов. Коуч делает это, задавая открытые вопросы клиенту (или себе при «самокоучинге»). Это можно делать в любом порядке, как то диктует естественное течение коуч-сессии. Можно даже отвлекаться на другие темы. Но важно помнить, что цель можно считать корректно сформулированной только тогда, когда каждое из условий формата конечного результата выполнено. Теперь расшифруем эти условия.

Итак, цель должна быть:

– **Сформулирована в позитивных терминах**



Одно из буквальных значений слова «коуч» – это «дилижанс»? Возьмём более современную версию этого — такси. Какой первый вопрос задаёт водитель, когда пассажир садится в такси? Водитель спрашивает: «Куда едем?». Вы можете ответить: «Мне так здесь не нравится! У меня здесь масса проблем! Здесь просто ужасно находиться!». Однако, терпеливо выслушав вас и признав ваши неудобства, водитель, в конечном счёте, должен будет вежливо повторить вопрос: «Так куда вы хотите ехать?». Вы можете ответить так: «Ну, я не хочу ехать ни в один развлекательный центр, а на той модной выставке, где все собираются, мне не понравится... И, конечно же, я не собираюсь ехать на встречу со своими скучными знакомыми и вообще туда, где неуютно». И снова водитель может любезно или с долей раздражения признать ваши тревоги, но все же должен будет спросить: «Так куда же вы в таком случае хотите ехать?».

Для того чтобы стать успешным коучем, необходимо вы-

работать в себе эту привычку: деликатно, но настойчиво просить клиента формулировать свои цели в позитивных терминах. Наше сознание хранит информацию, мыслит и чувствует в позитивных, сенсорно выражаемых терминах. Негативные формулировки существуют лишь в словах. Вот, например, я вам сейчас прикажу: «Только не думайте о финансовых трудностях на пути к цели!». О чём Вы подумали? Правильно. Поэтому, мне нужно было бы переформулировать свою цель позитивным образом: «Пожалуйста, подумайте о желаемом конечном результате!».

Позитивное мышление чрезвычайно важно во всех областях жизни. Например, воспитывая детей, мы здесь и рядом говорим: «Нельзя! Так не сиди! Это не делай!». Как реагирует на это ребёнок? Замешательством: «А что делать?». Негативные формулировки обязательно нужно подкреплять позитивными альтернативами: «Не кидайся камнями! Камни можно кидать только в ту сторону, где никого нет». Итак, первое условие формата конечного результата заключается в том, что он должен быть сформулирован в позитивных терминах.

– С (ontrolable) — **Лежит в сфере контроля**

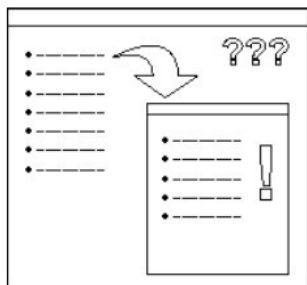
Иногда мы ставим себе задачи, которые лежат вне рамок нашего контроля. Нам просто очень хочется, чтобы это произошло, и поэтому мы рассчитываем на реализацию наших планов. Чаще всего это связано с желанием изменить кого-то другого. Даже если другой человек сильно поддаётся влия-

нию окружения, в конечном итоге за ним остаётся свобода выбора, и раньше или позже он обязательно этот выбор делает. Причём, чем сильнее ему что-то навязывали, тем больше вероятность того, что он «взбунтуется». С другой стороны, мы можем создать такое окружение, которое будет мотивировать человека на определённое поведение. Конечно, для этого нужно обладать соответствующими знаниями и навыками. Также это может быть связано с задачами, на решение которых у нас нет властных полномочий. Например, это может быть в рамках организационной структуры—когда у нас нет полномочий подписывать какие-нибудь договора или распоряжаться финансами. Это может быть в рамках социальной структуры —например, когда у нас нет моральных прав требовать от окружающих определённого поведения, когда мы сами не являемся примером этого. Это может быть в рамках вселенской «администрации» – например, мы не можем контролировать, сколько в этот год выпадет осадков и т. д. Сверяя свою цель с форматом конечного результата, необходимо составить (или представить себе мысленно) два списка—

- первый: факторов, которые в настоящий момент находятся вне сферы нашего контроля,
- второй: всё, что находится у нас под контролем.

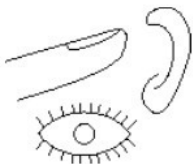
Непосредственно мы можем контролировать, по большому счёту, только себя— свои мысли, желания, чувства, действия. И таким образом, мы можем также косвенно вли-

ять на окружение. Выписав два этих списка, следует подумывать, какие факторы находятся не под контролем лишь в настоящий момент, и как мы сможем перевести эти факторы в сферу нашего контроля, совершив дополнительные действия или развив дополнительные качества и навыки.



Лишь после этого, взвесив два списка, мы сможем оценить уровень правдоподобности решения данной задачи, и понять, приемлемо ли это для нас. Следующие пять букв SMART являются остроумной английской аббревиатурой от (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed). Слово SMART переводится с английского как «умный», «мыслящий».

– S (pecific) — **Конкретная**



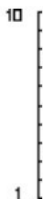
Цель, которую мы перед собой ставим, должна быть конкретной. То есть, она должна непосредственно восприниматься нашими органами чувств. Как он выглядит—форма, размер, цвет, яркость, фокус, перспектива? Как этот результат «звучит» —слова, мелодии, высота, частота повторяемости, приближается звук или удаляется? Каков этот результат на вкус, запах, ощупь? Какие конкретно эмоции мы хотим испытывать? Какие движения руками, ногами и т. д. мы собираемся совершать?

Коучинг—это прагматичная вещь, помогающая людям достигать конкретных результатов. Размышления об абстрактных философских понятиях—это тоже вещь хорошая, но она не приведёт вас к результату без совершения конкретных шагов и действий. Вы должны чётко осознавать контекст вашей цели: где, когда, с кем это происходит, кто является участником и т. д.

Итак, цель должна быть сформулирована конкретным, по-

зитивным образом. В процессе прояснения и конкретизации цели она может трансформироваться, под первоначальной целью могут скрываться другие, более глубокие уровни. Но умение прояснять глубинную цель раскрывается только в практике коучинга.

– М (easurable) — **Измеримая**



Недостаточно конкретно сформулировать свою цель. Необходимо задать количественные характеристики, описывающие конечный результат. Количественно измерить можно всё. Есть поговорка: «то, что не измеряется, не делается». Мы уже видели, что даже внутренние чувства и ощущения можно измерить, пользуясь техникой шкалирования. Сперва, вместе с клиентом вы определяете, что именно он собирается мерить. Затем вы рисуете вертикальную шкалу— от 1 до 10 и просите клиента отметить на ней своё нынешнее или желаемое состояние. На шкале мы определяем уровень

(в баллах от 1 до 10), на котором мы хотим оказаться в процессе достижения цели, и уровень, на котором мы сейчас находимся. Тогда становится возможным действовать осознанно и эффективно. Если представить этот процесс в пространственных координатах, то мы обозначаем точку, куда хотим прийти, и точку, где мы сейчас. Это очень простой и наглядный метод измерения, который годится для измерения даже самых сложных процессов.

Кто-то может возразить, как можно измерить такие понятия как любовь, счастье и т. д. Но в действительности, всё, что не оставляет никаких физических следов в окружающей реальности, является несущественным. Коучинг—это прагматическая вещь, которая имеет дело с объективными, реальными, видимыми результатами. Если какие-то возвышенные духовные идеи реализуются исключительно в другом измерении, то клиенту и коуча следует искать в этом измерении. Итак, как Вы это измерите— в килограммах, метрах, денежных единицах, минутах или их комбинациях? По внешнему виду, на слух, на вкус, на запах, на осязание? У Вас пять органов чувств, и любое изменение должно определяться при помощи хотя бы одного из них. Для определения внутренних субъективных ощущений, таких как мотивация, уверенность, энтузиазм, чувство безопасности, успех и т. д. удобно применять **шкалирование**. Также можно измерять в процентах или других количественных категориях. Вообще, чем больше визуальных образов вы создаёте, тем

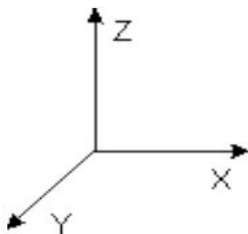
проще клиенту продвигаться в решении своей задачи. Например, вы можете задать вопрос: «Вы определили свой нынешний уровень уверенности в себе как „5“. Какие некоторые из самых лучших шагов Вы могли бы совершить, чтобы поднять этот уровень хотя бы на одну единицу—до „6“?».

– A (ttainable) —**Достижимая**



Цель должна быть не только конкретной, измеримой, но и теоретически достижимой. Мы должны реально обладать (или потенциально обладать) ресурсами, необходимыми для воплощения наших планов. Ресурсами могут быть деньги, помещения, оборудование, организация, кадры, навыки, знания, время, энергия и т. д. До тех пор, пока мы не имеем чёткого представления, где и как мы всё это найдём, подумайте, каковы шансы достижения желаемого результата?

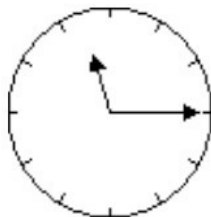
– R (elevant) —**Согласованная**



Можно затратить кучу энергии или времени и реализовать поставленную цель. Но это—только начало. Важно сохранить полученный результат. Если он нужен только Вам, то Вы должны быть в состоянии и поддерживать его дальше, затрачивая на это свои ресурсы. Если Вы считаете, что он нужен кому-то другому, то необходимо убедиться, что эти другие захотят и будут в состоянии поддерживать этот проект, что они действительно нуждаются и заинтересованы в получении того, что вы предлагаете.

Таким образом, цель должна быть согласована с интересами и возможностями других людей, если они принимают участие в данном проекте, а также согласована с процессами и тенденциями, происходящими в окружающем мире, которые прямо или косвенно влияют на результат проекта.

– T (imed) — **В конкретных временных рамках**



В рамках формата конечного результата должны быть установлены конкретные реалистичные сроки, в рамках которых Вы хотели бы добиться поставленной цели.

Это последний параметр «конкретизации» поставленной цели.

– E (cological) — **Экологичная**



Последним параметром формата конечного результата

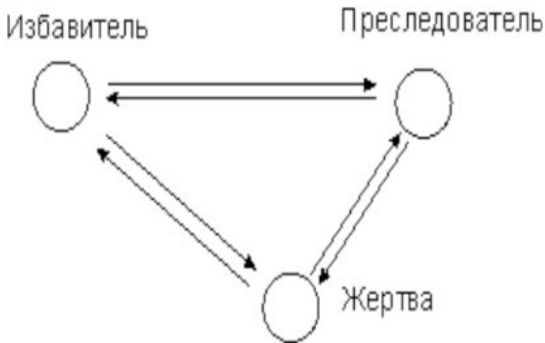
является экологичность: «Как желаемый результат повлияет на Вас и ваше окружение (семья, друзья, здоровье, учёба...)?». Любое состояние, и наше нынешнее, в частности, имеет какие-то свои преимущества, что-то позитивное. Проверяя цель на экологичность, нам следует задать себе (или клиенту) вопрос, что такого есть в нынешней ситуации, что важно было бы сохранить в будущем. Даже очевидно негативные действия имеют позитивные намерения, скорее всего неосознаваемые. Лучше всего это можно проиллюстрировать на примере вредных привычек (курение, переедание, употребление алкоголя и т.д.). Например, многие люди курят, чтобы успокоиться, когда они возбуждены. Огромное число курильщиков прибегает к сигарете, как способу снять стресс. Если курильщик отказывается от своей привычки и не находит ей никакой замены или альтернативного способа расслабиться и отдохнуть, он испытывает значительные трудности и дискомфорт. Другой пример, люди часто передают, когда им не хватает положительных ощущений, они компенсируют тем самым недостаток нужных эмоций в своей жизни ощущениями, полученными от еды. И, как думаете, что будет с человеком, если просто заставить его отказаться от еды?

Если позитивный побочный эффект желаемого действия не учтён, люди часто начинают замещать его другими привычками, которые могут иметь столь же негативное воздействие. Например, вместо курения люди могут начать пере-

едать или использовать алкоголь, когда они возбуждены, или проявлять какую-либо другую форму «замещения симптома». Многие люди склонны к промедлению, чтобы избежать потенциально неудобных последствий тех или иных действий. Поэтому последствия любого ожидаемого результата, особенно в компаниях, организациях и семьях, должны быть подробно рассмотрены, чтобы люди подготовились к ним и **адекватно** на них отреагировали. Коуч исследует не только выгоды, связанные с достижением намеченного результата, но и потери, которые будет нести клиент, а также система, к которой он принадлежит, например, семья, компания, в которой работает клиент, группа или сообщество, к которому он относится и т. д.

Другими словами, если мы хотим, чтобы достижение цели имело длящиеся позитивные последствия, как минимум, всем должно быть комфортно. Мы уже говорили о важности перехода от иллюзии выбора в ситуациях «или/или» к интегрирующему «и/и». Иногда кажется, что кто-то обязательно пострадает в результате наших действий, например, конкуренты. Но это не факт. Если конкуренты занимаются по-настоящему своим делом, то ваш успех подстегнет их к дальнейшему развитию. А если это не их дело, то, возможно, повернёт их к развитию своего, уникального направления, в котором они будут «Мастерами». Конечно же, при оценке экологичности мы должны рассуждать очень мудро и быть честными сами с собой, потому что неэкологичные решения

раньше или позже обязательно окажутся неэффективными. Это известно в психологии под феноменом «треугольника судьбы» или «треугольника Карпмана».



Эти роли очень распространены во взаимоотношениях: партнёр—партнёр, начальник—подчинённый, консультант—клиент и т. д. Эта модель часто проявляется в процессе нашего общения в семье, на работе, в быту.

Поясним на примере, о чём идёт речь. К врачу приходит пациент и жалуется на болезнь (роль жертвы). Врач, ответственно относящийся к своим обязанностям, читает карту больного и, ставя перед собой цель -помочь пациенту, говорит: «Тот, кто вам всё это выписывал, ничего не смыслит в медицине. Я-то точно знаю, что вам поможет (роль избавителя)». Кто-то может спросить: «А может быть предыдущий

специалист действительно не компетентен?». Может быть. Только речь идёт не о компетенции специалиста, а об установленной модели взаимоотношений.

Сформировалась модель с тремя ролями: «жертва», «преследователь» и «избавитель». Теперь, если вы или ваш клиент включаетесь в подобную модель отношений, то раньше или позже наступит момент, когда роли поменяются местами. И пациент, который не соблюдал режим и методику лечения, придя к заведующему отделением с жалобой на врача, выступит в роли преследователя. А заведующий, если ему важно мнение о клинике, отстаивая компетентность врача, выступит в роли избавителя. Или, пообещав решить этот вопрос, уволит врача, который выступит в роли жертвы. Этот треугольник будет вращаться, а конфликт—расти как снежный ком, вовлекая все новых и новых людей.

Коучинг—это содействие раскрытию собственного потенциала клиента—его индивидуальному росту: не в сравнении с другими, и не за счёт других, и не для того, чтобы понравиться другим.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ:

1.Используя приведённую ниже таблицу, выполните Упражнение- смартирование цели (проверку цели по формату +CSMARTE).

1) Впишите в первую таблицу 5 ситуаций из вашего опыта, с которыми вам не удалось справиться (когда вы хотели

достичь цели, и не смогли по разным причинам).

2) Во вторую таблицу впишите 5 трудных ситуаций, с которыми вы успешно справились (когда вы поставили перед собой цель и достигли её). Ситуации могут быть самые разные, от простых целей, например, приготовить вкусный ужин, купить телефон, до самых глобальных целей—открыть свою компанию, переезд на новое место жительства и т. д. Сверьте каждую из ситуаций с форматом конечного результата, и результаты запишите в таблицу («плюсами» и «минусами»).

Упражнение на смартирование цели

Не слишком успешные ситуации

Ситуация	+	С	С	М	А	Р	Т	Е
	+	Ктр	К	И	Д	С	Вр	Э

Успешные ситуации

Ситуация	+	С	S	М	А	R	T	Е
	+	Ктр	К	И	Д	С	Вр	Э

ПОЯСНЕНИЯ К ТАБЛИЦЕ:

- +** - цель сформулирована в позитиве
- С - Ктр** - лежит в сфере контроля
- S - К** - конкретная
- М - И** - измеримая
- А - Д** - достижимая
- R - С** - согласованная
- T - Вр** - в конкретных временных рамках
- Е - Э** - экологичная

2. СМАРТИРОВАНИЕ СВОЕЙ ЦЕЛИ.

Возьмите любую свою задачу, интересную вам-насущную или глобальную. Просмартируйте её—проанализируйте свою цель, ответив на вопросы по каждому критерию формата +CSMARTE. Проверьте каждый пункт +CSMARTE отно-

сительно своей задачи и запишите ключевыми словами свои ответы по каждому критерию формата конечного результата.

3. СМАРТИРОВАНИЕ ЦЕЛИ КЛИЕНТА

В ваших парах Выберите цель, актуальную для клиента. Задавайте вопросы по каждому критерию формата конечного результата (цель в позитиве; в сфере контроля клиента; конкретная; измеримая; достижимая; согласованная; в конкретных временных рамках; экологичная). Во время работы делайте записи наиболее значимой информации о цели клиента, для передачи информации помимо слов используйте рисунки, символы или схемы.

1) Подумайте, каких результатов вы достигли, проверив цель клиента по +CSMARTE;

2) Как бы Вы могли продолжить и завершить диалог с клиентом после смартирования его цели? О чём бы Вы спросили клиента, с чем бы дальше работали, если бы это была полномасштабная коуч-сессия?

Дайте друг другу обратную связь и поменяйтесь в паре. Время на работу в одну сторону—25 мин.

Желаю Вам новых открытий и хороших результатов!

Лекция 5. Этапы коуч-сессии

Организационные моменты в проведении коуч-сессии.

Структура коуч-сессии. Модель коуч-сессии, с которой вы сейчас познакомитесь является одной из наиболее эффективных и простых примеров структуры коуч-сессии. Эта модель позволяет структурировать процесс поиска решений и достижения результатов как в работе коуча с клиентом, так и при самокоучинге (при самостоятельном решении собственной задачи). Она поможет вам определить задачу клиента, найти варианты её решения и составить план первых шагов. Завершает каждую сессию поддерживающая обратная связь клиента и коуча.

Коуч-сессия состоит из 5 этапов. Итак, 1-ый этап:

Тема

В начале встречи с клиентом определяется тема обсуждения— область, в которой клиент хочет создать позитивные изменения и достичь определённых результатов. Вопросы, которые коуч задаёт на этом этапе, могут звучать следующим образом:

- Что будет темой нашей работы?
- Что бы Вы хотели обсудить сегодня?
- С чем бы Вы хотели поработать на этой сессии?
- Какую тему Вы хотите взять для работы в сегодняшней сессии?
- Каковы основные задачи на эту встречу?

Более широкие вопросы:

- В какой области Вы хотели бы создать позитивные изменения в своей жизни?
- Какие цели и задачи у Вас есть на сегодняшний день?
- Какие вопросы Вам приходится решать в настоящем?
- В каком направлении Вы хотите создать для себя позитивные результаты?
- Что из всех ваших задач и проектов для Вас наиболее актуально и интересно на сегодняшний день?
- В каком направлении своей жизни и деятельности Вы хотели бы разобраться в первую очередь?
- С чего Вы хотите начать?

На этом этапе также важно определить, к какому результату в итоге хочет прийти клиент в выбранной им области, а также узнать, почему для него это важно, какой более глу-

бокий смысл и значение стоит за его намерением. Таким образом мы создаём с клиентом **ВИДЕНИЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА**.

- Что Вы хотите достичь в этой области?
- Какой результат будет наилучшим для Вас?
- Представьте, что Вы уже справились с задачей, что Вы получите в итоге?
- Почему для Вас это важно?
- Для чего Вам необходим этот результат?

Видение конечного желаемого результата необходимо для того, чтобы у клиента был чёткий ориентир— к чему он хочет прийти, в каком направлении нужно двигаться. Этот ориентир пригодится ему для сверки, если клиент столкнётся с несколькими альтернативами. Опираясь на видение конечного результата, он легко определит, какие из вариантов ведут к желаемому результату, а что нет. Таким образом клиент с помощью коуча или самостоятельно будет принимать решения и выбирать стратегию действий, которая приведёт его к цели. Соответственно, те варианты, которые не связаны с желаемым результатом, будут исключены.

В коучинге, как вы помните, мы всегда фокусируем внимание на результате. Именно из видения конечного результата мы и будем исходить при планировании ресурсов и шагов по достижению цели. Например, клиент хочет найти более интересную и высокооплачиваемую работу. Темой встречи— будет новая работа. Видением конечного результата бу-

дет чёткое представление о том, что это за работа: **где, когда и с кем** клиент её выполняет, **что** он делает, что чувствует на этой работе; характеристики, по которым клиент поймёт, что это именно та работа, которую он хотел— критерии успеха (например, чувство удовлетворения, самореализация, возможность развития и обучения, уровень дохода, отношения в коллективе, разнообразный или наоборот стабильный и неизменный список задач и т.д.).

Как только тема работы определена, коуч и клиент могут двигаться дальше. 2-ой этап коуч-сессии:



Цель

На следующем этапе работы коуч помогает клиенту определить конкретную **ЦЕЛЬ НА КОУЧ-СЕССИЮ**. Для конкретизации цели мы уже можем применить уже известный нам формат SMART. Коуч всегда следит за тем, чтобы цель отвечала его чётким критериям, соблюдение которых гарантирует успешное эффективное достижение желаемого ре-

зультата. Конкретная цель на данную коуч-сессию— это успехи, изменения, осознание, действия, которые клиент может осуществить в течение данных 45—60 мин. работы с коучем.

Если вспомнить наш пример с запросом клиента на новую работу, то в этом случае целью на коуч-сессию станет результат, который он сможет достичь за время коуч-консультации. Очевидно, что спустя час работы с коучем, клиент не перенесется как по волшебству на новое место работы. А значит, результатом коуч-сессии может стать достижение более локальных и конкретных целей, которые приведут к конечному успеху. Например: план, с конкретными шагами и сроками по поиску и устройству на работу. Или выбор области, в которой клиент хочет работать. Определение списка компетенций клиента и его отличительных уникальных качеств или умений—список преимуществ. Повышение мотивации клиента на поиск работы. Развитие качеств и способностей, необходимых для выполнения желаемой работы. Обретение чувства уверенности в себе или умения произвести положительное впечатление на работодателя, умение держать себя во время интервью или собеседования, устранение внутренних или внешних препятствий на пути к цели и т. д.

Вопросы, которые коуч может задавать на этом этапе:

- Как если бы наша коуч-сессия была максимально успешной, что для Вас будет самым наилучшим её результатом?
- Что Вы хотите получить на выходе?

– Как Вы поймёте, что наша работа сегодня была наиболее продуктивной для Вас?

На этом этапе также важно измерить цель. Один из наиболее удобных инструментов для этого— шкала от 1 до 10. Очень важно помнить, что при использовании шкалы сначала мы должны определить—что такое 10-ка. А затем относительно 10-ки можно попросить клиента определить свой уровень в настоящий момент. Например: Вы хотите определить основные шаги по реализации своего проекта. Что будет для вас результатом на 10 из 10? Или: Если в конце коуч-сессии вы определите основные шаги по реализации вашего проекта, то как вы поймёте, что это именно те шаги, которые вы искали? (Ответы клиента: например, почувствую вдохновение, уверенность, захочется сразу же приступить к выполнению этих шагов... Это будут конкретные шаги со сроками и ресурсами, необходимыми для их выполнения.) Все эти ответы коуч может записать рядом с отметкой 10-ть на шкале. И затем спросить: Если всё, что вы сейчас назвали (можно повторить слова клиента) —это 10-ка по шкале от 1 до 10, то где вы сейчас находитесь по шкале? На сколько баллов можете оценить свой уровень в настоящий момент? Шкала помогает определить, где клиент сейчас находится по отношению к желаемому результату, насколько близок к достижению цели. И, наконец, после постановки и измерения цели мы можем перейти на следующий этап:

Исследование

После определения цели коуч соотносит её с реальностью клиента. Он старается узнать больше о том, что происходит в настоящем клиента. Что у клиента есть для реализации цели, что ему ещё необходимо. Что помогает, а что мешает клиенту и т. д. Задавая открытые вопросы, коуч помогает клиенту собрать всю ценную информацию о его задаче, увидеть целостную картину ситуации, заметить все ее составляющие и взаимосвязи между ними. Таким образом, клиент начинает видеть и понимать, что может стать точкой приложения силы, чтобы запустить процесс изменений и направить его в нужное русло.

– Расскажите об этом поподробнее, пожалуйста... Что конкретно происходит?

– Как именно это происходит? Когда, в каких ситуациях?..

– Что еще?.. А как бы Вы хотели, чтобы было? Что вместо этого?

– Что еще Вы хотели бы изменить?... Что Вам необходимо

для этого?.. Что еще?...

– Что / Кто мог бы Вам помочь? Что еще? ...Какие ресурсы необходимы для достижения желаемого результата?

– Что еще может Вам понадобиться? Что еще?...

– Если посмотреть на ситуацию из позиции наблюдателя, что Вы замечаете?..

– Что еще Вы видите, наблюдаете?...Что происходит на самом деле?

Очень важно помочь клиенту посмотреть на ситуацию с разных точек зрения. И помочь ему выйти за рамки контекста—т.е. посмотреть на задачу со стороны. Поскольку сам клиент эмоционально вовлечен в свою задачу, потому он воспринимает ситуацию субъективно и видит искаженную картину реальности. Взгляд со стороны даст возможность увидеть реальную картину событий, а также заметить те возможности, что раньше просто не попадали в поле видения клиента. Очень важная задача коуча на этапе исследования—помочь собрать клиенту как можно больше полезной информации для достижения цели. Как только цельная картина задачи собрана, можно переходить к выбору вариантов ее достижения.

Варианты

Коуч помогает клиенту увидеть максимальное количество позитивных возможностей, чтобы из них выбрать наилучший вариант достижения цели. Для этого коуч может использовать различные приемы: открытые вопросы, трансформационные вопросы, различные техники коучинга и т. д. Важно- помочь клиенту расширить восприятие, выйти за рамки ограничивающих убеждений и встать на позицию, с которой видны возможности.

– Попробуйте посмотреть на цель с точки зрения «как если бы все было возможно», что тогда вы бы сделали для достижения желаемого результата?

– Какие шаги помогут Вам достичь желаемого результата?

– Что можно было бы сделать в этой ситуации? Что еще?

...

– Если рассмотреть все возможные варианты, как решаются подобные задачи?

– Какие некоторые из наиболее удачных вариантов Вам

подходят больше всего?

– Какой из них кажется Вам наиболее интересным? Как Вы могли бы достичь своей цели легко?

– Как бы Вы хотели решить эту задачу?

После того, как определены возможности и выбрана стратегия действий, необходимо сформулировать первые конкретные шаги по достижению цели. Можно попросить клиента составить план на неделю. Но не забудьте спросить клиента:

– Каков будет самый простой его 1-ый шаг?

Это очень важный вопрос—он поможет направить все полученные ресурсы за время сессии (информацию, энергию, желание достичь цели) сразу же перевести в действия. 1-ый шаг должен быть действительно простым и легко выполнимым, чтобы клиент мог реализовать его в ближайшее время после коуч-сессии.

– Какие могут быть самые простые первые шаги, с которых Вы могли бы начать действовать прямо сейчас?

И вот мы подошли к 5-ому этапу коуч-сессии—подведению итогов.

Итоги

В завершении работы коуч помогает клиенту сформулировать выводы на будущее, обозначить достигнутые результаты и подвести итоги сессии. Можно еще раз вернуться к цели на коуч-сессию и посмотреть, насколько она была реализована. Измерить на шкале от 1 до 10 как изменился уровень достижения цели: где клиент был в начале сессии и где он сейчас. Спросить, что еще необходимо клиенту, чтобы продвинуться к достижению желаемого результата хотя бы на 1 балл. Спросить о наиболее значимых моментах коуч-сессии. Мы должны получить и дать обратную связь в конце коуч—сессии.

Первым обратную связь даёт клиент. Для этого коуч задаёт ему вопрос:

– Что было для Вас наиболее **ценным** и полезным для вас в этой коуч -сессии?

А затем коуч даёт обратную связь клиенту, и делится своими впечатлениями, а также говорит о том, что он заме-

тил во время коуч-сессии. О том, как давать и получать обратную связь мы подробно поговорим на следующих занятиях. Сейчас же задайте своему клиенту вопрос: что было для него наиболее важным, ценным и полезным во время коуч-сессии? И со своей стороны отметьте значимые моменты коуч-сессии, назовите ценные умения, способности и качества клиента, которые Вы заметили во время работы с ним, в чём его **таланты** и **уникальность**. И аргументируйте свои утверждения конкретными фактами из коуч-сессии, чтобы ваши слова не звучали голословно.

Майлз Дауни, описывает процесс, происходящий в коуч-сессии, в виде следующей метафоры: «это похоже на собирание пазла, только в нашем случае составные части находятся в пакете, и у нас нет образца, которому мы можем следовать». В начале разговора представление о теме у клиента сумбурно. По мере того, как он говорит, начинают складываться уголки и краешки, их можно достать из пакета и выложить на стол. Таким образом, характер и масштаб темы начинают вырисовываться. На этом этапе можно наметить цель (результат). Продвигаясь к этапу «реальности», можно стимулировать клиента выложить все—или почти все элементы пазла на стол. По мере продолжения беседы клиент начинает замечать, что некоторые составные части пазла перевернуты, а некоторые—не на своём месте. К тому времени, когда большинство составных частей разложено по своим местам, вырисовывается вся картина. Клиент видит ее

целиком, у него возникают новые мысли, либо он находит решение или новый вариант. С этого момента он, как правило, начинает делать выбор тех шагов, которые может совершить в дальнейшем.

МОДЕЛЬ Т

«Роль коуча заключается в том, чтобы помогать клиенту думать, а вовсе не в том, чтобы делать это за него. Необходимо постоянно находиться на его поле и следовать за его интересом. Сначала это непросто, потому что подсознательно вы будете стремиться обдумать проблему и попытаться ее решить. Многие из обучающихся коучингу теряются и не знают, что делать вместо этого. Попробуйте Модель Т». Майлз Дауни

Этот инструмент коучинга состоит из 2-х приёмов: **расширения и фокусировки.**



Его применение подразумевает, что на каждом этапе коуч-сессии вы сначала расширяете беседу, а потом фокусируете внимание на конкретной детали. Например, на стадии поиска вариантов коуч может задавать следующие вопросы:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.