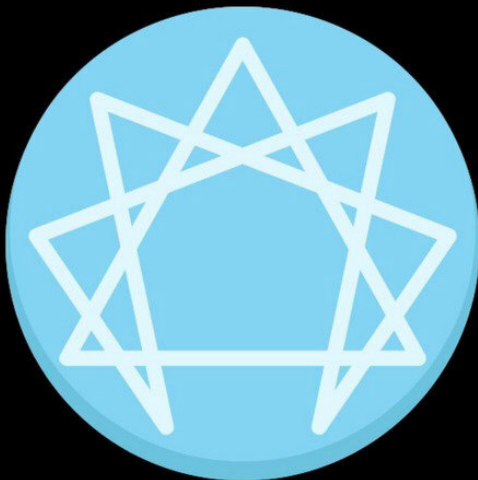


18+

ГИЯ ЦХОВРЕБАДЗЕ

Как успешно достигать целей и управлять изменениями

ЭННЕАГРАММА-КОУЧИНГ
С МОДЕЛЬЮ GT-COACH



Гия Цховребадзе

**Как успешно достигать целей
и управлять изменениями.
Эннеаграмма-коучинг
с моделью GT-COACH**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73870726
ISBN 9785006960282*

Аннотация

Эта книга является первой русскоязычной книгой по Эннеаграмма-коучингу, изначально написанной для читателей из пост-советских стран. Также впервые в литературе рассмотрены обновленные в 2025 году компетенции коуча ICF и применение модели GT-COACH в Эннеаграмме, презентованное на Всемирной конференции IEA по Эннеаграмме. Часть текста была ранее опубликована в книгах «GT-COACH – Коучинговая Модель XXI века» и «Модель GT-COACH для вашего успеха в жизни и бизнесе», представленной на ММКЯ 2025.

Содержание

Предисловие	7
Благодарности	15
Введение: Навигация в Мире Хаоса –	19
Потребность в Новом Компасе	
Для кого эта книга и как ей пользоваться?	31
Практикум Введения: Самодиагностика – Где вы «застреваете»?	34
Почему эта книга для вас и вашего успеха?	37
Расширенное введение	
Мир сошел с ума? Навигация в Мутной Воде Современности	37
Ловушки, в которые попадаем в Эпоху мира GINI: Внутренний Хаос	45
Как же выбраться из этих ловушек? Как найти точку опоры в этом штормящем мире?	51
Что такое Коучинг? Определение ICF	54
8 Ключевых Компетенций Коуча ICF	56
Обновленные в 2025 году 8 КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОУЧА ICF	60
Сравнение обновленных с 2025 года компетенций коуча ICF с версией 2019 года	64
Как 8 обновленных компетенций коуча ICF помогают в GINI-мире	69

Что такое Эннеаграмма? Определение IEA	74
GT-COACH – Случайный Набор Букв Или ...?	79
Модель Управления Сложными Изменениями – Основа GT-COACH	101
Как Использовать Эту Книгу? Пути для Разных Читателей	108
Часть 1. Фундамент Модели GT-COACH	111
Глава 1. Основы Управления Изменениями и Интеграция Интуиции	111
1.1. Зачем Нужен Компас и Карта? Цена Ошибок в Достижении Целей и Управлении Изменениями	113
1.2. Шесть Столпов Успеха: Модель Липпитт-Кностер	115
1.3. Рифы на Пути к Цели: Последствия Отсутствия Элементов Липпитт-Кностер	118
1.4. За Гранью Разума: Внутренние Компасы – Наука об Интуиции и Эмоциях	124
1.4.1. «Второй Мозг» в Кишечнике: Сила Интуиции (ЭНС)	126
1.4.2. «Мозг» в Сердце: Эмоции, Ценности, Резильентность (ВССНС)	130
1.5. Синтез: Голова + Сердце + Нутро – Сила в Единстве. Связь с GT-COACH	133
1.6. Практические Выводы для Коучинга и Жизни	137

1.7. Практикум Главы 1	138
1.8. Мини-Глоссарий Главы 1	140
1.9. Резюме Главы 1	141
Глава 2. Обзор Семи Этапов GT-COACH	142
2.1. Навигация в Шторм: Потребность в Новом Компасе	143
2.2. Знакомьтесь, GT-COACH: Семь Этапов Вашего Путешествия	144
2.3. Логика Пути: Последовательность и Гибкость Модели	150
Конец ознакомительного фрагмента.	152

**Как успешно достигать
целей и управлять
изменениями
Эннеаграмма-коучинг
с моделью GT-COACH**

Гия Цховребадзе

© Гия Цховребадзе, 2026

ISBN 978-5-0069-6028-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Дорогой Читатель!

Прежде чем мы с вами отправимся в увлекательное путешествие по миру Эннеграммы и коучинга, позвольте немного рассказать, почему эта тема стала неотъемлемой частью моей жизни и профессиональной деятельности.

Дело в том, что вот уже более тридцати лет моя карьера неразрывно связана с развитием человеческого потенциала – как в масштабах крупных корпораций, так и на уровне индивидуальной трансформации личности. Путь этот был многогранен: начавшись в сфере консалтинга и менеджмента в международных корпорациях и холдингах, он постепенно привел меня в мир глубинной психологии, психотерапии и, конечно же, коучинга.

Мой опыт в бизнесе научил меня ценить результат, структурность и эффективность. Я видел, как важно для руководителя понимать мотивацию своей команды, как необходимо выстраивать четкие цели и находить оптимальные пути их достижения. Но я также видел, что за цифрами, планами и стратегиями всегда стоят живые люди – со своими уникальными талантами, страхами, убеждениями и мечтами. Именно это осознание и стало отправной точкой моего погружения в психологию.

Я имел честь соприкоснуться с мудростью ведущих мировых мастеров в разных направлениях психологии. Каждое из этих направлений обогатило мое понимание человеческой психики, открывая новые грани и инструменты для помощи людям в их стремлении к гармонии и самореализации.

Но есть такие знания, встреча с которыми делит жизнь на «до» и «после». Для меня таким откровением когда-то стали **Транзактный Анализ**, объединяющий в себе более 15 ключевых концепций, и типология **Эннеаграмма личности**. Последнее случилось уже не на заре моей карьеры, а уже в тот момент, когда за плечами был солидный опыт в бизнесе, управлении командами и образование в практической психологии. Я искал. Искал систему, которая бы не просто описывала типы людей, а давала бы ключ к пониманию их глубинной мотивации, их скрытых страхов и истинных стремлений. Систему, которая бы объясняла, почему мы такие разные, почему по-разному реагируем на одни и те же события, почему то, что вдохновляет одного, другого оставляет равнодушным или даже пугает.

Именно поэтому особое место в моем сердце и практике занимает Эннеаграмма. Я являюсь Аккредитованным Профессионалом Международной Ассоциации Эннеаграммы (IEA) и автором аккредитованного IEA и Международной Федерацией Коучинга (ICF) тренинга по Эннеаграмма-коучингу. Эта мудрая система стала для меня не просто

типологией, а глубоким инструментом самопознания, понимания других и выстраивания по-настоящему эффективных и эмпатичных коммуникаций.

Транзактному Анализу, с которым я впервые познакомился более 30 лет тому назад, еще в конце XX века, с его многогранными концепциями, освещающими все ракурсы психологической жизни человека, я уже посвятил четыре книги серии «Библиотека коуча и психолога-психотерапевта» – трехтомник «Транзактный Анализ в трех томах» и Практическое приложение к нему – «Транзактный Анализ: применение в психотерапии, образовании, организациях и Эннеграмме», а также объемную (более 2000 страниц) «Большую Энциклопедию Транзактного Анализа».

Теперь настал черед книги по Эннеграмма-коучингу, которая впервые в русскоязычной литературе расскажет как о коучинге каждого из 9 типов Эннеграммы, так и об обновленных в 2025 году ключевых компетенциях Международной Федерации Коучинга.

Эннеграмма – не просто очередная типология, а живая, динамичная карта человеческой души, показывающая не только наши фиксированные паттерны и эмоциональные ловушки, в которые мы попадаем но и пути нашего роста, нашей трансформации. Она словно подсвечивает те невидимые нити, которые управляют нашими реакциями, выборами и, в конечном счете, нашей судьбой (или, как еще ее называют в Транзактном Анализе, нашим жизненным сценарием, ко-

торому мы посвятили весь второй том трехтомника по ТА).

· **Почему эта книга для вас?** Эта книга написана для широкого круга читателей¹. Я старался сделать ее одинаково полезной и интересной как для начинающих коучей и психологов, так и для опытных профессионалов, ищущих новые инструменты для углубления своей практики. Она будет полезным подспорьем для руководителей высшего звена и менеджеров всех уровней, а также для HR-специалистов, стремящихся лучше понимать своих сотрудников, эффективнее формировать команды и создавать мотивирующую рабочую среду. Предприниматели и владельцы бизнеса найдут здесь ключи к пониманию своих клиентов, партнеров и самих себя в контексте деловых вызовов. И, конечно же, эта книга для всех людей, интересующихся психологией, личностным и профессиональным развитием, для тех, кто хочет разобраться в себе, улучшить отношения с окружающими и научиться использовать свои уникальные особенности во благо себе и другим. Даже если вы никогда ранее не сталкивались с Эннеграммой или коучингом, или имеете лишь общее представление о них, будьте уверены – вы найдете здесь пищу для ума и сердца.

· **Эннеграмма: не просто типология, а карта для**

¹ Часть текста книги была ранее опубликована в двух предыдущих моих книгах – «GT-COACH – Коучинговая Модель XXI века» (в серии «Библиотека коуча и психолога-психотерапевта») и «Модель GT-COACH для вашего успеха в жизни и бизнесе», которая была представлена на Международной книжной ярмарке ММКЯ 2025.

роста и понимания. Часто Эннеаграмму воспринимают как систему из девяти «ярлыков». Но это глубочайшее заблуждение. Эннеаграмма – это не про то, чтобы «загнать» себя или другого в одну из девяти рамок-«коробочек». Совсем наоборот: это про то, чтобы увидеть ту «коробочку», в которой мы бессознательно живем, осознать ее ограничения и найти из нее выход к своей истинной сути, к своим скрытым талантам и ресурсам. Она показывает нам наши автоматические реакции, наши «любимые грабли», наши защитные механизмы, но также и наши добродетели, наши высшие проявления, наш уникальный путь к целостности.

· **Коучинг и Эннеаграмма: синергия для глубинных трансформаций.** Коучинг – это искусство содействия развитию другого человека, раскрытия его потенциала для достижения значимых целей. А Эннеаграмма – это мощнейший инструмент диагностики и понимания, который позволяет сделать этот процесс в разы эффективнее и глубже. Знание Эннеаграммы помогает коучу:

- о Быстро установить доверительные отношения с клиентом, говоря «на его языке».

- о Точно определить глубинные мотивы и страхи клиента, стоящие за его запросом.

- о Подобрать наиболее эффективные стратегии и инструменты для работы с конкретным типом.

- о Помочь клиенту осознать свои сильные стороны и зоны роста.

о Поддержать клиента на пути трансформации, учитывая его уникальные особенности. Именно поэтому я считаю Эннеаграмму одним из краеугольных камней эффективного коучинга в XXI веке.

· **Модель GT-COACH как навигатор в работе с типами Эннеаграммы.** На страницах этой книги вы познакомитесь не только с самой Эннеаграммой, но и с тем, как интегрировать ее в практическую коучинговую работу с помощью моей авторской модели GT-COACH.

Весь этот богатый опыт – управленческий, консультационный, терапевтический и преподавательский – нашел свое отражение в этой моей авторской коучинговой модели **GT-COACH**. Эта семиэтапная модель, первоначально опубликованная в Forbes², создавалась как практический инструмент для коучей и их клиентов, помогающий не только ставить и достигать амбициозные цели, но и проходить этот путь осознанно, справляясь с внутренними барьерами и сохраняя внутренний баланс даже в самые турбулентные времена. Финальная версия GT-COACH, которую вы также встретите на страницах этой книги, включает следующие этапы:

· **Stage 1 – «G» – Goal & Gut/Heart Reactions**

² Tskhovrebadze, G. «A Seven-Stage Coaching Model To Help Clients Cope With Anxiety, Frustration, Confusion, Resistance And False Starts». Forbes.com, July 08, 2024: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/07/08/a-seven-stage-coaching-model-to-help-clients-cope-with-anxiety-frustration-confusion-resistance-and-false-starts/>

- **Stage 2 – «Т» – Targets/Tasks & Talents**
- **Stage 3 – «С» – Clarity & Catalysts**
- **Stage 4 – «О» – Opportunities & Options of Resources**
- **Stage 5 – «А» – Action Plan & Actual Steps and**

Procedures

- **Stage 6 – «С» – Control-Check/Corrections &**
- **Stage 7 – «Н» – Harmony & Heart/Gut Reactions**

Модель GT-COACH была создана, чтобы помочь клиентам справляться с тревогой, фрустрацией, замешательством, сопротивлением, саботажем, неудачными попытками на пути к цели и даже выгоранием. Скептически настроенный читатель может подумать – «Не слишком ли много для одной коучинговой модели?». И он, конечно, имеет на это право. Но надеюсь, что он изменит свое мнение, прочитав эту книгу и применив на себе те знания и практические упражнения, которые здесь есть.

«А как же Эннеаграмма?» – спросите вы. Эннеаграмма является тем волшебным ключом, который позволяет адаптировать каждый из семи этапов представленной в этой книге обновленной версии модели GT-COACH (Goal & Gut/Heart Reactions; Targets/Tasks & Talents; Clarity & Catalysts; Opportunities & Options of Resources; Action Plan & Actual Steps; Control-Check/Corrections & Consensus; Harmony & Heart/Gut Reactions) под индивидуальные особенности кли-

ента, под его тип Эннеграммы. Мы будем разбирать, как это делать, на примерах и кейсах, двигаясь от простого к сложному.

Все это сделано для того, чтобы вы могли не просто прочитать, а глубоко проработать материал и сразу же начать применять его на практике, поскольку эта книга задумана была первоначально как своего рода практический самоучитель.

Благодарности

Я хотел бы выразить свое глубокое уважение и благодарность моим замечательным учителям и всем тем, кто сыграл важную роль на этом моем профессиональном пути:

– **в Эннеаграмме:** моим Учителям из Международной Ассоциации Эннеаграммы (IEA) – основателям ведущих школ Эннеаграммы, всемирно известным преподавателям и авторам книг по Эннеаграмме, ставшими классикой: *Марио Сикора (Mario Sikora – Awareness to Action)*, *Джерому Вагнеру (Jerome Wagner, PhD – Enneagram Spectrum)*, *Рассу Хадсону (Russ Hudson – Enneagram Institute)*, *Беатрис Честнат (Beatrice Chestnut, PhD – Chestnut & Paes Enneagram Academy)*, *Деборе Отен (Deborah Ooten, PhD – Conscious Living Center)*, *Тому Кондону (Tom Condon – Dynamic Enneagram)*, *Джинджер Ланид-Богда (Ginger Lapid-Bogda – Enneagram in Business)*;

– **в коучинге:** моим первым тренерам и учителям *Александре Прицкер (MCC ICF)* и ее Международному Университету Global Coaching, *Галие Хамитовой (PCC ICF)*, открывшей мне вселенную коучинга, и *Тамуне Чичуа (PCC ICF)* – региональному лидеру Международного Эриксоновского Университета, создавшей идеальные условия для этого открытия; *мировым звездам коучинга*, на семинарах которых мне посчастливилось побывать или просто соприкос-

нуться с их мудростью: *Дэвиду Клаттербаку, Дэвиду Петер-сону, Питеру Хоукинсу, Дэвиду Голдсмиту, Дэвиду Гильберту, Горке Бартоломе, Свее ван дер Хорн*;

и, конечно же, всем моим друзьям-коллегам, онлайн- ассистентам и, особенно, моим клиентам – за их доверие ко мне и за их веру в себя!

Что вы найдете на этих страницах?

Я постарался написать эту книгу **максимально практично и доступно**. Вы найдете здесь не только теорию, но и **множество примеров, кейсов, аналогий, таблиц, коучинговых вопросов и практических упражнений**, а также применение ко всем 9 типам личности Эннеаграммы. Особое внимание уделено **интеграции Головы** (*Ментальный интеллект*), **Сердца** (*Эмоциональный интеллект*) и **Нутра** (*Телесный/Соматический интеллект*) – это «красная нить», проходящая через всю модель (ведь не зря, когда что-то неподвластно логике и разуму (голове) в народе говорят: «Чувствует мое Сердце» и «Нутром чую». И мы увидим, что у человека на самом деле три мозга: головной (Head Brain) – отвечающий за логику и мышление, сердечный (Heart Brain) – отвечающий за наш эмоциональный и чувственный отклик, и телесный, точнее нутрянной (Gut Brain) – отвечающий за наши инстинктивные и телесные проявления).

Тут же отмечу, что в этой книге, как и во всех моих кни-

гах, все имена и личности в примерах и кейсах вымышлены, а совпадения – случайны (кроме общеизвестных фактов).

Я приглашаю вас в это путешествие по Эннеаграмма-коучингу с моделью GT-COACH не как пассивного наблюдателя, а как активного исследователя. Задавайте вопросы, выполняйте упражнения, рефлекслируйте, примеряйте знания на себя и с теми, кого вы знаете. Возможно, не все будет очевидно сразу, какие-то концепции потребуют времени для осмысления. Это нормально. Эннеаграмма-коучинг – это не фаст-фуд для ума, это изысканное блюдо, которое раскрывает свой вкус постепенно. Думаю, что при вашей желаниии эта книга может стать для вас не просто источником информации, а настоящим проводником в мир самопознания, понимания как себя, так и других, и искусства помогать людям становиться лучшей версией себя.

Я искренне верю, что Эннеаграмма-коучинг с применением модели GT-COACH, который я имел честь представить на юбилейной Всемирной конференции Эннеаграммы, посвященной 30-летию Международной Ассоциации Эннеаграммы (IEA), сможет стать вашим надежным спутником в этом невероятно сложном, но интересном мире. И хочу надеетсяя, что эта книга не просто даст вам знания, но и **вдохновит на действия**, поможет вам **лучше понять себя, реализовать свой потенциал и научиться достигать целей уверенно, не теряя при этом внутренней гармонии и радости жизни.**

Итак, если вы готовы открыть для себя, почему мы такие разные и, самое главное, как использовать эти различия во благо себе и другим, – переворачивайте страницу. Наше путешествие начинается!

С уважением и предвкушением совместных открытий,

Ваш GT-COACH

Гия Цховребадзе, PhD, PCC, TAAP, AP (IEA)

Член Советов Коучей Форбс и Гарвард Бизнес Ревью,

Ректор Института Транзактного Анализа и Эннеаграм-

мы и

Института Современной Психотерапии и Коучинга

Введение: Навигация в Мире Хаоса – Потребность в Новом Компасе

«Модель коучинга GT-COACH предлагает мощный и универсальный подход к достижению целей и управлению изменениями».³

«Эннеаграмма... может раскрыть лучшее в нас самих и в тех, кем мы руководим и на кого влияем.»⁴
Совет Коучей Форбс

Карта Путешествия по Введению

1. **Ощущение Перегрузки:** Знакомое чувство, что мир стал слишком сложным? Познакомимся с концепцией *GINI-мира*.

2. **Парадокс Целей:** Почему благие намерения часто разбиваются о реальность? Пугающая статистика и типичные препятствия.

3. **Старые Инструменты в Новом Мире:** Краткий взгляд на классический коучинг и почему его иногда недостаточно.

4. **Новый Компас – Модель GT-COACH:** Пред-

³ <https://x.com/ForbesCoaches/status/1813149323158266276>

⁴ <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2019/03/04/how-leaders-can-increase-the-productivity-of-their-teams-with-the-enneagram/>

ставляем 7-этапную коучинговую модель, опубликованную в Форбс и созданную для современных вызовов.

5. Что такое Эннеаграмма? Древний символ, современные знания

6. Что Внутри Книги: Как это руководство поможет вам – от новичка до эксперта.

7.. Ваш Путь Начинается: Приглашение к освоению модели для достижений и гармонии.

Саммари

Это введение погружает вас в реалии современного мира, который описывается как **GINI**⁵ (Мрачный, Небезопасный, Непрозрачный, Непоследовательный). Мы рассмотрим, почему так много людей и организаций терпят неудачу в достижении своих целей, сталкиваясь с замешательством, тревогой, фрустрацией, сопротивлением и фальстартами.

Мы представим модель GT-COACH как целостный и практичный инструмент – новый компас, разработанный для навигации в этом хаосе. Эта модель объединяет структурированный подход к целям с глубоким вниманием к внутреннему состоянию человека – его интуиции, эмоциям и потребности в гармонии. Мы объясним, для кого предназначена эта книга и как она построена, чтобы стать вашим надежным самоучителем на пути к достижениям без выгорания.

Познакомимся с Эннеаграммой как мощной моделью

⁵ Примечание: здесь и далее – не путать с индексом (коэффициентом) GINI

личности, и кратко коснувшись ее предполагаемых древних корней, проследим путь до современного психологического инструмента. Центральное место здесь занимает концепция Трех Центров Интеллекта (Голова, Сердце, Кишечник/Нутро) как основы различных способов восприятия мира и формирования личности. Мы разберем, как доминирование одного из Центров влияет на наше мышление, эмоции и поведение, обсудим практическую пользу этого знания и типичные ошибки новичков, а также предложим первые шаги для самоисследования.

Введение

Задумывались ли вы в последнее время, что мир вокруг стал каким-то... другим? Более сложным, менее предсказуемым, а временами – откровенно враждебным. Если да, то вы не одиноки. Чувство перегрузки, легкой (а иногда и не легкой) паники перед будущим, ощущение, что старые правила больше не работают – все это стало почти нормой. Мы живем в эпоху, которую я предложил называть **GINI-миром**: *Мрачным (Gloomy), Небезопасным (Insecure), Непрозрачным (Nontransparent) и Непоследовательным (Inconsistent)*.

Этот термин, прозвучавший на страницах Forbes в статье «**The GINI Framework: How To Navigate A Gloomy, Insecure, Nontransparent And Inconsistent World**» (Forbes, Aug 28, 2024)⁶, в свете событий последних нескольких лет

и прогнозов на будущее, довольно, на мой взгляд, точно описывает атмосферу, в которой многим из нас приходится ставить цели, строить карьеру, развивать бизнес и просто жить. Пессимизм витает в воздухе, чувство безопасности постоянно ускользает, информация мутная и противоречивая, а правила игры меняются без предупреждения. Знакомо?

В таком мире ставить и достигать цели – задача со звездочкой. Мы все хотим большего: карьерного роста, финансовой стабильности, гармоничных отношений, личного развития. Мы читаем книги, проходим тренинги, ставим цели по SMART... и очень часто терпим неудачу.

И дело не только в личных промахах. Статистика удручает. Исследования показывают, что ошеломляющее большинство людей – до **92%** – не достигают своих целей⁷. И в бизнесе не лучше: аналитика Harvard Business Review показывает, что лишь около **20%** компаний успешно реализуют большую часть своих стратегических задач⁸. Представляете!? **Девять из десяти человек и четыре из пяти компаний не доходят до финиша!**

Почему так происходит? Почему путь к цели так часто превращается в блуждание по лабиринту, где нас поджидает

framework-how-to-navigate-a-gloomy-insecure-nontransparent-and-inconsistent-world/

⁷ <https://medium.com/illumination/study-shows-92-of-people-fail-to-achieve-their-goals-heres-why-89b0a2b2ed05>

⁸ <https://hbr.org/sponsored/2019/04/testing-organizational-boundaries-to-improve-strategy-execution>

ют:

- **Замешательство и Хаос:** Когда неясно, куда идти и за чем (отсутствие четкого *Видения*).
- **Тревога и Страх:** Когда кажется, что не хватит умений и сил справиться (нехватка – реальная или воображаемая – *Навыков*).
- **Соппротивление:** Когда нет искренней мотивации, внутреннего «драйва» (недостаток *Стимулов*).
- **Саботаж:** Когда нет – внешней (межличностной в команде) или внутренней (внутриличностной) согласованности (отсутствие *Консенсуса*).
- **Фрустрация:** Когда элементарно не хватает времени, денег, поддержки и т. д. (дефицит – реальный или воображаемый – *Ресурсов*).
- **Фальстарты:** Когда вроде бы начали, но быстро сдулись, потому что не было понятного и реального *Плана Действий*.

Эти «ловушки», хорошо описанные еще в классической модели управления изменениями *Липпитт-Кностер* (о ней мы поговорим подробнее в Главе 1), в **GINI-мире** проявляются с удвоенной силой. Нестабильность и непрозрачность лишь усиливают нашу тревогу, подрывают мотивацию и затрудняют планирование.

Традиционные коучинговые модели, такие как GROW, CLEAR и другие – безусловно, ценные инструменты по сей день. Они помогают структурировать мысли и наметить ша-

ги. Но в условиях постоянного стресса, неуверенности и эмоциональных качелей **GINI-мира** их иногда бывает недостаточно. Клиенты (да и, что греха таить, мы порой сами) все чаще *«застревают» в тревоге, теряют мотивацию, саботируют собственные планы.* Как помочь себе и другим не просто ставить цели, но и достигать их, сохраняя при этом душевное равновесие и не «сгорая» по пути?

Именно для ответа на этот вызов и была создана коучинговая модель **GT-COACH**. Это не просто еще одна аббревиатура. Это – **новый компас** для навигации в сложном мире XXI века. Модель состоит из семи последовательных, но взаимосвязанных этапов:

- **G – Goal & Gut/Heart Reactions** (Цель и Интуитивные/Эмоциональные Реакции – другими словами, Резонанс – как телесный, так и эмоциональный);
- **T – Targets/Tasks & Talents** (Промежуточные Цели/Задачи и Таланты);
- **C – Clarity & Catalysts** (Ясность и Катализаторы);
- **O – Opportunities & Options of Resources** (Возможности и Варианты Ресурсов);
- **A – Action Plan & Actual Steps/Procedures** (План Действий и Конкретные Шаги/Процедуры);
- **C – Control-Check/Corrections & Consensus** (Контроль-Проверка/Корректировки-Исправления и Консенсус);
- **H – Harmony & Heart/Gut Reactions** (Гармония-Баланс и Эмоциональные/Интуитивные Реакции, т. е. Резонанс).

В основе GT-COACH лежат проверенные временем принципы управления изменениями (привет модели Липпитт-Кностер!), но модель GT-COACH идет дальше. Она уникальна тем, что:

1. Интегрирует наряду с рациональным мышлением интуицию и эмоции: С самого начала (Этап G) и до конца (Этап H) модель призывает прислушиваться не только к разуму («голове»), но и к интуиции (телу, «животу», «нутру») и эмоциям (сердцу). Мы подробно разберем научные данные (о «мозге» в сердце и кишечнике), подтверждающие важность этого целостного подхода (Глава 3).

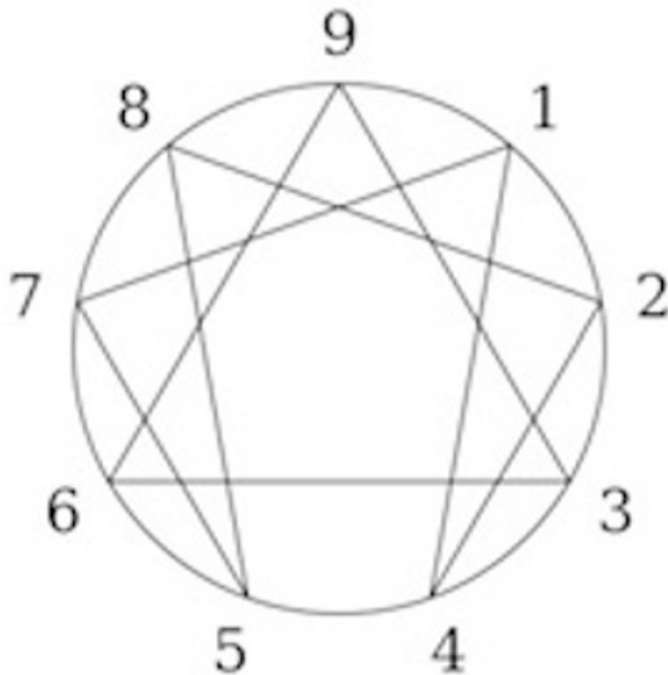
2. Делает акцент на Контроле, Проверке и Корректировках (Этап C): В изменчивом мире недостаточно просто иметь план – нужно уметь его гибко адаптировать. Этот этап – про осознанное управление процессом.

3. Ставит Гармонию (Этап H) во главу угла: Модель создана не просто и не только для того, чтобы достигать целей и успеха, но (!) – чтобы делать это, не выгорев и «не сойдя с ума». Поддержание баланса и благополучия – не опция, а неотъемлемая часть успеха по GT-COACH.

Что такое Эннеаграмма и каковы ее корни?

Когда мы впервые видим символ Эннеаграммы – девятиконечную звезду, вписанную в круг, – он может показаться загадочным или даже эзотерическим. Круг, треугольник и гексаграмма (шестиконечная фигура) – каждый элемент

этого символа несет глубокий смысл, говорящий о единстве, тройственности и динамических процессах изменений. На протяжении веков этот символ использовался в различных эзотерических и философских учениях для описания фундаментальных законов мира и развития человека.



Символ Эннеграммы (упрощенная версия)

Само слово «Эннеаграмма» греческого происхождения и состоит из двух слов: «enea» – «девять» и «gramma» – «цифра».

Считается, что символ Эннеаграммы очень древний, считается, что он существовал ещё в 2500 году до нашей эры.

В начале XX века философ и мистик Георгий Гурджиев преподавал своим ученикам символ Эннеаграммы как модель универсальных процессов, связанных с математикой, нумерологией, музыкой и космогонией.

Но история Эннеаграммы как психологической типологии начинается относительно недавно.

Эннеаграмма вначале разрабатывалась как типология **характера** – в 1950—1960-х годах боливийским философом Оскаром Ичазо и его учеником, чилийским гештальт-терапевтом и психиатром Клаудио Наранхо, которого основатель гештальт-терапии Фриц Перлз назвал своим преемником. Оскар Ичазо связал девять точек символа с девятью типами характера, добавив идеи о фиксациях, страстях и добродетелях – метафорические названия мыслительных паттернов, в которых мы постоянно застреваем, эмоциональных ловушек, в которые мы попадаем раз за разом, и противоположных им положительных полюсов.

Его ученик, чилийский психиатр и гештальт-терапевт Клаудио Наранхо, привез эти знания в США в 1970-х годах и интегрировал их с концепциями современной психологии

и психотерапии. Именно благодаря Наранхо Эннеаграмма получила широкое распространение как система психологического типирования характера.

Впоследствии типология Эннеаграммы развивалась **не только как типология человеческого характера, но и в более широком смысле – как типология личности.** Её развивали и продолжают развивать в этом расширенном виде всемирно известные преподаватели, учителя и тренеры Эннеаграммы, среди которых:

- Хелен Палмер и Дэвид Дэниелс, PhD (Школа Нарративной Эннеаграммы),
 - Дон Рисо и Расс Хадсон (Институт Эннеаграммы),
 - Марио Сикора (Школа Эннеаграммы – Осознанность для действий),
 - Джером Вагнер, PhD (Школа Спектра Эннеаграммы),
 - Джинджер Лapid-Богда, PhD (Школа Эннеаграмма в бизнесе),
 - Беатрис Честнат, PhD (Академия В&Р),
 - Дебора Оттен, PhD (Центр Осознанной Жизни),
 - Том Кондон (Школа Динамической Эннеаграммы)
- и другие.

Важно понимать, что современная Эннеаграмма, которую мы используем в коучинге и психологии, является результатом синтеза идей о человеческой природе с современными научными представлениями о психологии личности. Это не просто теория, спущенная откуда-то свыше на грани с эзо-

терикой, а развивающаяся модель, которая продолжает обогащаться благодаря исследованиям и практическому опыту тысяч специалистов по всему миру.

Сегодня типология личности по Эннеграмме признана во всем мире как универсальный психологический инструмент, который успешно применяется в различных областях:

(1) Для личностного роста, как мощный инструмент самопознания и саморазвития. «Эннеграмма помогает нам лучше понимать себя и других... и, самое главное, она открывает нам личный путь... для лучшего развития наших сильных сторон и потенциала». (Forbes)⁹;

(2) В психотерапии, психоконсультировании и коучинге, где она позволяет работать с клиентами на более глубоком уровне. Как сказал Клаудио Наранхо в одном из своих интервью: «Я обучаю Эннеграмме психоаналитиков, и они говорят, что их работа становится эффективнее; я обучаю Эннеграмме гештальт-терапевтов, и они становятся лучшими гештальт-терапевтами; я обучаю когнитивных психологов, и они становятся лучшими когнитивными психологами»¹⁰

(3) В образовании и воспитании – знание Эннеграммы помогает родителям, учителям, преподавателям лучше знать, понимать и воспитывать своих детей, учеников, сту-

⁹ <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/04/how-leaders-can-increase-the-productivity-of-their-teams-with-the-enneagram/?sh=7c6b4e6d5591>

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=634efUZp7l4&t=141s>

дентов;

(4) В искусстве и кино – Эннеаграмма популярна в Голливуде, её используют при создании сценариев, фильмов и сериалов;

(5) Наконец, Эннеаграмма широко используется в бизнесе, компаниях и организациях, а также в государственных структурах, и зачастую является незаменимым инструментом как при подборе и оценке персонала, так и при формировании и развитии команд, для мотивации и лидерства. «Проведенное исследование, в котором приняли участие 72 компании, включая Best Buy, Daimler-Mitsubishi, Toyota и Avon, показало, что использование Эннеаграммы привело к улучшению коммуникации и сотрудничества, увеличению продаж и повышению вовлеченности сотрудников»¹¹ (CNN Business).

Эннеаграмма, как мы уже говорили, описывает **9 типов личности**. И об этих девяти типах личности, о коучинге с каждым из них и применении модели GT-COACH мы подробно будем говорить конкретно в Части 4 нашей книги.

¹¹ <https://edition.cnn.com/2013/03/13/business/enneagram-personality-types>

Для кого эта книга и как ей пользоваться?

Это книга-практикум. Она написана для широкого круга читателей:

· **Начинающие и опытные коучи и психологи-консультанты:** Вы найдете здесь структурированную модель, которую можно сразу применять в работе с клиентами, а также инструменты для преодоления типичных «затыков» (тревоги, сопротивления, фрустрации).

· **Руководители всех уровней и HR-специалисты:** Вы получите практический инструмент для постановки целей себе и команде, повышения мотивации сотрудников и управления изменениями в турбулентной среде.

· **Предприниматели и владельцы бизнеса:** Модель поможет вам не только ставить амбициозные цели, но и находить ресурсы, планировать действия и сохранять фокус в условиях неопределенности.

· **Все, кто интересуется личным и профессиональным развитием:** Если вы хотите научиться достигать своих целей более эффективно, справляться со стрессом и жить более гармоничной жизнью – эта книга для вас, даже если вы никогда не сталкивались с коучингом.

Книга построена так, чтобы вести вас от простого к слож-

ному.

- **Часть 1** заложит фундамент: мы разберемся с вызовами *GINI-мира*, основами управления изменениями и наукой, лежащей в основе *GT-COACH*.

- **Часть 2** – сердце книги. Мы подробно, шаг за шагом, разберем каждый из семи этапов модели. Каждая глава этой части, как правило, имеет четкую структуру: Карта Путешествия, Саммари, Глубокий Разбор Концепции, Практическое Применение в Коучинге, Преимущества, Возможные изменения в мышлении и поведении, Типичные ошибки, Примеры и Кейсы, Глубина для Экспертов, Культуральные Особенности, Практикум, Мини-Глоссарий и Резюме. Это ваш самоучитель по каждому этапу.

- **Часть 3** покажет модель в действии: мы рассмотрим кейсы применения GT-COACH в личном, бизнес- и командном коучинге, а также дадим руководство по самокоучингу.

- **Часть 4** полностью посвящена Эннеаграмма-коучингу и применению модели GT-COACH к каждому из 9 типов Эннеаграммы личности.

Читайте последовательно или обращайтесь к тем главам, которые наиболее актуальны для вас сейчас. Главное – применяйте! Каждый «Практикум Главы» – это ваш шанс не просто прочитать, а проработать материал и сделать шаг к своим целям.

Ваш путь начинается здесь

Эта книга – не волшебная таблетка. GT-COACH – это инструмент, компас. Как и любым компасом, им нужно научиться пользоваться. Но освоив его, вы получите надежного проводника в мире хаоса. Вы сможете не только эффективнее достигать внешних целей, но и лучше понимать себя, управлять своим состоянием и сохранять внутреннюю гармонию – даже когда «кругом все плохо».

Как всегда, отметим, что хотя многие приведенные примеры и кейс-стади взяты, в основном, из реальной практики, *но все персонажи вымышлены, и все совпадения (включая имена, профессии и т. д. в описанных ситуациях) – случайны.*

Итак, готовы отправиться в путешествие? Тогда давайте сделаем первый шаг.

Практикум Введения: Самодиагностика – Где вы «застреваете»?

Прежде чем двигаться дальше, давайте проведем быструю самодиагностику. Вспомните недавнюю цель (личную или рабочую), в достижении которой вы столкнулись с трудностями. С каким из перечисленных ниже состояний вы чаще всего сталкивались на пути к ней?

- **Замешательство/Растерянность/Хаос:** Непонятно, с чего начать, куда двигаться, какова конечная цель.
- **Тревога/Страх:** Страх неудачи, неуверенность в собственных силах, тревожность. Ощущение, что не хватит навыков, знаний, способностей.
- **Сопротивление/Апатия:** Отсутствие желания действовать, прокрастинация, ощущение бессмысленности.
- **Фрустрация/Разочарование/Раздражение:** Чувство, что бьешься головой о стену, все – не так, все – не вовремя, не хватает всего – ресурсов, времени, денег, помощи.
- **Фальстарты/Бег по кругу:** Начинали несколько раз, но быстро бросали, не хватало системы или плана.
- **Потеря контроля:** Вроде бы делали, но процесс вышел из-под контроля, результат не тот, что ожидали.
- **Саботаж:** Отсутствие согласованности (консенсуса) –

внутриличностный конфликт, а в команде – как в басне «лебедь, рак да щука» – «Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду».

- **Выгорание/Усталость:** Цель достигнута (или почти), но радости нет, только истощение.

Отметьте 1—2 состояния, которые вам наиболее знакомы. Это ваша отправная точка. По ходу чтения книги вы сможете обратить особое внимание на те этапы GT-COACH, которые помогут вам проработать именно эти «узкие места».

Мини-Глоссарий Введения

- **GINI-мир:** Концепция, описывающая современный мир как Мрачный (Gloomy), Небезопасный (Insecure), Непрозрачный (Nontransparent) и Непоследовательный (Inconsistent).

- **VUCA/BANI:** Предшествующие концепции для описания сложной и нестабильной среды (VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity / BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

- **Модель Липпитт-Кностер:** Модель управления изменениями, выделяющая 6 ключевых элементов для успеха: Видение, Навыки, Стимулы, Ресурсы, Консенсус, План Действий.

- **GT-COACH:** 7-этапная коучинговая модель (Goal, Targets/Tasks, Clarity/Catalysts, Opportunities, Action Plan, Control/Consensus, Harmony), основанная на Липпитт-Кно-

стер и интегрирующая когнитивные, эмоциональные и интуитивные аспекты.

· **Коучинг:** Партнерство с клиентом в творческом процессе, стимулирующем мышление и вдохновляющем на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала (определение ICF).

Резюме Введения

Современный **GINI-мир** бросает нам вызов: достигать целей становится все сложнее, а риск выгорания – выше. Статистика подтверждает, что большинство людей и организаций не справляются с поставленными задачами, часто сталкиваясь с замешательством, тревогой, фрустрацией, сопротивлением, саботажем или фальстартами и бегом на месте. Модель **GT-COACH** предлагает целостный, 7-этапный подход, который не только помогает структурировать путь к цели (опираясь на проверенные принципы управления изменениями), но и интегрирует интуицию, эмоции и заботу о благополучии (Гармонию-Баланс). Эта книга – практическое руководство по освоению модели GT-COACH, предназначенное для коучей, психологов, лидеров и всех, кто хочет научиться достигать большего, сохраняя себя.

Почему эта книга для вас и вашего успеха? Расширенное введение

Мир сошел с ума? Навигация в Мутной Воде Современности

Вам тоже иногда кажется, что мир вокруг стремительно меняется, становится все более непредсказуемым, тревожным и каким-то... неправильным? Будто привычные ориентиры размыты, старые правила больше не работают, а будущее туманно и полно вызовов, к которым мы не знаем, как подступиться? Вы не одиноки. Это ощущение – лейтмотив жизни многих людей в XXI веке.

Вспомните последние несколько лет. Пандемия COVID-19, перевернувшая наш быт и работу. Геополитические конфликты, эхом отзывающиеся по всему миру. Экономическая нестабильность, когда цены растут быстрее зарплат, а рынки ведут себя непредсказуемо. Климатические изменения, приносящие невиданные ранее погодные катаклизмы. Информационный поток, где правда неотличима от фейков, а технологии развиваются с такой скоростью, что за ними едва успеваешь уследить. Знакомо?

Психологи и социологи пытались описать эту новую ре-

альность разными терминами. Сначала был популярен созданный в конце 80-годов 20 века акроним **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) – мир характеризовали как Нестабильный, Неопределенный, Сложный и Неоднозначный. Затем, в апреле 2020 года появился **BANI** (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*) – Хрупкий, Тревожный, Нелинейный и Непостижимый¹². Эти модели помогали и помогают нам понять сложность происходящего.

Однако калейдоскоп событий последних лет – глобальные кризисы, социальные расколы, экономические штормы, климатические угрозы, цифровая дезориентация – кажется, требует нового осмысления. В сентябре 2020 года Генеральный секретарь ООН заявил Генеральной Ассамблее, что COVID-19 – это генеральная репетиция перед лицом будущих мировых вызовов, отметив «четыре угрозы, которые ставят под угрозу наше общее будущее. Во-первых, самая высокая за последние годы глобальная геостратегическая напряженность. Во-вторых, экзистенциальный климатический кризис. В-третьих, глубокое и растущее глобальное недоверие. И, в-четвертых, темная сторона цифрового мира.»¹³

Мир стал не просто сложным, он стал... каким-то гнетущим, ненадежным, мутным и противоречивым. Как в нем жить? Как ставить цели, когда горизонт затянут дымкой? Как действовать, когда почва под ногами кажется зыбкой? Как

¹² <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

¹³ <https://press.un.org/en/2020/sgsm20267.doc.htm>

сохранять ясность ума и душевное равновесие, когда вокруг столько хаоса?

Именно для описания этой новой, еще более сложной реальности, я предложил концепцию **GINI-мира** (как уже отмечал выше, опубликовано в Forbes, август 2024 г.¹⁴). *GINI* – это акроним, который, на мой взгляд, точно отражает четыре ключевых аспекта нашего времени:

- **Gloomy** (Мрачный, Гнетущий)
- **Insecure** (Ненадежный, Небезопасный)
- **Nontransparent** (Непрозрачный, Мутный)
- **Inconsistent** (Непоследовательный, Противоречивый)

Давайте разберемся с каждым элементом подробнее, потому что понимание контекста – первый шаг к тому, чтобы найти в нем точку опоры.

G – Gloomy (Мрачный, Гнетущий): Завеса Пессимизма

Речь идет не просто о плохом настроении. «Мрачность» в GINI-мире – это разлитое в воздухе ощущение пессимизма, предчувствие негативных событий, доминирование плохих новостей и общая атмосфера упадка или стагнации. Мы постоянно слышим о глобальных угрозах (климат, войны, пандемии), экономических трудностях, социальных пробле-

¹⁴ <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/08/28/the-gini-framework-how-to-navigate-a-gloomy-insecure-nontransparent-and-inconsistent-world/>

мах. Позитивные новости тонут в этом потоке негатива. Этот гнетущий фон влияет на наше восприятие будущего, снижает мотивацию, порождает апатию и чувство бессилия.

● *Пример из жизни:* Постоянный поток новостей о локальных конфликтах, глобальном потеплении, экономических кризисах создает у многих людей фоновую тревогу и ощущение, что «мир катится в пропасть». Это мешает строить долгосрочные планы, инвестировать (эмоционально и финансово) в будущее, верить в позитивные изменения.

● *Пример из бизнеса:* Компания, работающая в отрасли, переживающей спад, может столкнуться с «мрачным» настроением сотрудников. Пессимизм руководства, слухи о сокращениях, отсутствие ясных перспектив – все это создает гнетущую атмосферу, снижает производительность и лояльность.

I – Insecure (Ненадежный, Небезопасный): Зыбкая Почва под Ногами

Этот аспект GINI-мира касается как физической, так и психологической, экономической и социальной ненадежности. Мы чувствуем себя менее защищенными.

● **Геополитическая нестабильность:** Локальные конфликты могут иметь глобальные последствия, торговые войны нарушают привычные цепочки поставок, миграционные кризисы создают социальное напряжение.

● **Экономическая небезопасность:** Инфляция съе-

дает сбережения, рынок труда нестабилен (автоматизация, кризисы), будущее пенсионного обеспечения туманно. Люди боятся потерять работу, не могут планировать крупные покупки, чувствуют неуверенность в завтрашнем дне.

● **Социальная небезопасность:** Рост неравенства, поляризация общества, недоверие к институтам власти, киберугрозы, распространение дезинформации – все это подрывает чувство безопасности и стабильности в социуме.

● **Экологическая небезопасность:** Участвовавшие природные катаклизмы (наводнения, засухи, ураганы), загрязнение окружающей среды напрямую угрожают нашему благополучию и даже жизни.

● *Пример из жизни:* Молодая семья берет ипотеку, но боится, что из-за роста процентных ставок или потери работы одним из супругов они не смогут ее выплатить. Эта неуверенность мешает им радоваться покупке жилья.

● *Пример из бизнеса:* Малый бизнес сталкивается с постоянными изменениями в законодательстве, ростом цен на сырье, непредсказуемым поведением потребителей. Владелец живет в постоянном стрессе, боясь, что очередной кризис разрушит его дело.

N – Nontransparent (Непрозрачный, Мутный): Туман Непонимания

Мир становится все более сложным и запутанным. Нам труднее понять, что происходит на самом деле, кому верить,

каковы реальные причины событий и каковы будут их последствия.

● **Информационная перегрузка и дезинформация:** Огромные потоки информации, смешанные с фейками, пропагандой, алгоритмами соцсетей, формирующими «информационные пузыри», делают крайне сложным формирование объективной картины мира. Мы не знаем, кому верить.

● **Непрозрачность процессов принятия решений:** Решения, влияющие на нашу жизнь (политические, экономические, корпоративные), часто принимаются кулуарно, без ясного обоснования и обсуждения. Мы не понимаем логику происходящего.

● **Сложность технологий:** Новые технологии (ИИ, биотехнологии) развиваются так быстро, что большинство людей не успевают понять принципы их работы и потенциальные риски. Это порождает страх и недоверие.

● **Скрытые алгоритмы:** Алгоритмы поисковых систем, социальных сетей, кредитного скоринга влияют на нашу жизнь, но их работа непрозрачна и часто непонятна.

● *Пример из жизни:* Человек пытается разобраться в новостях о сложном международном конфликте, но сталкивается с противоречивой информацией из разных источников и пропагандой с обеих сторон. Он чувствует растерянность и не может сформировать собственное мнение.

● *Пример из бизнеса:* Сотрудники компании видят, что принимаются странные управленческие решения, ходят слу-

хи о реорганизации, но руководство не дает ясных объяснений. Эта непрозрачность порождает тревогу, снижает доверие и мотивацию.

I – Inconsistent (Непоследовательный, Противоречивый): Правила Меняются на ходу

Мы живем в мире, где правила игры, ожидания, ценности, тренды постоянно меняются. То, что было актуально вчера, сегодня может быть устаревшим. То, что считалось правильным, может быть объявлено неверным. Эта непоследовательность создает ощущение хаоса и затрудняет планирование.

● **Быстрая смена технологий и бизнес-моделей:** Компании и специалисты вынуждены постоянно адаптироваться, переучиваться, менять стратегии. Стабильность становится редкостью.

● **Изменчивость социальных норм и ценностей:** Вопросы гендера, семьи, этики, политики постоянно пересматриваются, что вызывает споры, конфликты и ощущение потери ориентиров у части общества.

● **Непоследовательность в политике и законодательстве:** Законы и правила могут меняться быстро и непредсказуемо, создавая трудности для граждан и бизнеса.

● **Волатильность рынков:** Экономические и финансовые рынки демонстрируют резкие колебания, делая долгосрочные инвестиции рискованными.

● *Пример из жизни:* Специалист, много лет проработавший в одной сфере, обнаруживает, что его навыки устарели из-за появления новых технологий. Он чувствует растерянность и страх перед необходимостью переучиваться или менять профессию.

● *Пример из бизнеса:* Компания инвестировала в разработку продукта, основываясь на текущих трендах рынка. Но к моменту выхода продукта тренды изменились, и он оказался невостребованным.

Жизнь в GINI-мире: Итак, GINI-мир – это среда, пропитанная пессимизмом (G), ощущением опасности и нестабильности (I), туманом непонимания и дезинформации (N) и хаосом постоянных, часто противоречивых изменений (I). Жить и действовать в таких условиях – **настоящий вызов для нашей психики.**

Ловушки, в которые попадаем в Эпоху мира GINI: Внутренний Хаос

Как же мы реагируем на жизнь в GINI-мире? Наша психика, эволюционно настроенная на поиск стабильности и предсказуемости, испытывает колоссальный стресс. Этот стресс проявляется не только в общем чувстве тревоги или усталости, но и в специфических психологических ловушках, которые мешают нам адаптироваться, достигать целей и сохранять внутреннее равновесие.

В своей первой статье для Forbes, посвященной модели GT-COACH (июль 2024 г.), я уже упоминал, с какими трудностями часто сталкиваются клиенты (и сами коучи) в процессе достижения целей в современном мире. Давайте рассмотрим эти ловушки подробнее, связав их с компонентами GINI:

1. Замешательство / Растерянность (Confusion):

○ **Проявление:** Чувство растерянности, дезориентации, неспособность понять, что происходит, куда двигаться, какую цель выбрать, какое решение принять. Мысли путаются, сложно сфокусироваться.

○ **Связь с GINI:** Напрямую порождается Непрозрачностью (N). Когда информация противоречива, будущее туманно, а логика событий неясна, замешательство становится

естественной реакцией. Также этому способствует Непоследовательность (I) – вчерашние ориентиры сегодня уже не работают.

○ *Пример:* Студент, выбирающий профессию, теряется в потоке информации о «востребованных специальностях», «профессиях будущего», противоречивых советах родителей и карьерных консультантов. Он не понимает, на что опереться, и впадает в ступор, откладывая принятие решения.

2. Тревога и Страх (Anxiety and Fear):

○ **Проявление:** Постоянное беспокойство, напряжение, страх перед будущим, страх неудачи, страх перед изменениями, страх принимать решения. Тревога может быть разлитой, фоновой или проявляться в виде панических атак (замечу, что по моим наблюдениям, панические атаки стали все чаще беспокоить людей бизнеса).

○ **Связь с GINI:** Прямое следствие Ненадежности (I). Когда мир кажется небезопасным, будущее – нестабильным, а привычные опоры рушатся, тревога становится нашим постоянным спутником. Мрачность (G) (ожидание плохого) и Непрозрачность (N) (непонимание угроз) также усиливают тревогу.

○ *Пример:* Менеджер среднего звена постоянно беспокоится о возможном сокращении из-за слухов о реструктуризации (Insecure, Nontransparent). Этот страх мешает ему сосредоточиться на работе, он плохо спит, становится все бо-

лее беспокойным.

3. Фрустрация (Frustration):

○ **Проявление:** Чувство досады, раздражения, разочарования, бессилия из-за невозможности достичь желаемого, из-за препятствий, которые кажутся непреодолимыми или постоянно возникают на пути.

○ **Связь с GINI:** Часто порождается Непоследовательностью (I). Когда правила игры постоянно меняются, когда вложенные усилия обесцениваются из-за внешних факторов, когда приходится постоянно адаптироваться, возникает фрустрация. Непрозрачность (N) (непонимание причин препятствий) и Ненадежность (I) (внезапные барьеры) также вносят свой вклад.

○ *Пример:* Предприниматель разработал бизнес-план, но из-за внезапного изменения законодательства (Inconsistent) или разрыва логистической цепочки (Insecure) его реализация становится невозможной. Он чувствует сильную фрустрацию и злость на «непредсказуемый мир».

4. Сопротивление (Resistance):

○ **Проявление:** Нежелание меняться, принимать новые идеи, пробовать новые подходы, выходить из зоны комфорта. Саботаж изменений (сознательный или бессознательный), цепляние за старое, привычное.

○ **Связь с GINI:** Часто является защитной реакцией

на Ненадежность (I) и Непоследовательность (I). Когда мир кажется опасным и хаотичным, естественным желанием становится «замереть», спрятаться в привычной «раковине», сопротивляться любым изменениям, которые могут нести еще большую неопределенность. Мрачный (G) фон также снижает мотивацию к риску и изменениям.

○ *Пример:* Сотрудники компании сопротивляются внедрению новой CRM-системы. Они привыкли к старой программе, новая кажется сложной и непонятной (Nontransparent), они боятся, что не справятся или что это приведет к сокращениям (Insecure). Они саботируют обучение, жалуются, ищут недостатки в новой системе.

5. Фальстарты/Бег на месте (False Starts):

○ **Проявление:** Человек загорается идеей, начинает действовать, но быстро бросает, не доводя до конца. Множество начатых и неоконченных проектов, целей, отношений.

○ **Связь с GINI:** Часто являются следствием Замешательства (Confusion), порожденного Непрозрачностью (N) – цель была выбрана неверно или недостаточно ясно. Также могут быть результатом Тревоги (Anxiety) (страх неудачи заставляет бросить на полпути) или Фрустрации (Frustration) (первые же трудности кажутся непреодолимыми на фоне Мрачности (G) и Непоследовательности (I)).

○ *Пример:* Человек решает начать бегать по утрам. Покупает кроссовки, пару раз выходит на пробежку, но по-

том сталкивается с плохой погодой (Inconsistency?), усталостью, непониманием, зачем ему это нужно (Nontransparency of goal?), и бросает, начиная искать новое «спасительное» хобби.

6. Последствия: Выгорание и Потеря Ориентиров

Жизнь в состоянии постоянного замешательства, тревоги, фрустрации, сопротивления и фальстартов невероятно энергозатратна. Она приводит к хроническому стрессу, эмоциональному истощению и, как следствие, к выгоранию. *Статистика неумолима: проблема выгорания приобретает масштабы эпидемии.* Всемирная организация здравоохранения включила выгорание в Международную классификацию болезней¹⁵. Исследования показывают, что выгорание обходится мировой экономике в миллиарды долларов из-за снижения производительности и затрат на здравоохранение (источники: WHO, WEF, University of California). При этом, *уровень профессионального выгорания на рабочем месте достиг исторического максимума в 2024 году.* Около **82% (!)** офисных работников, работающих в сфере интеллектуального труда, в Северной Америке, Азии и Европе, сообщили о выгорании¹⁶.

¹⁵ <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/who-adds-burnout-icd-11-what-it-means-physicians>

¹⁶ <https://www.hr-brew.com/stories/2025/01/22/burnout-engagement-on-the-rise-trouble>, <https://www.dhrglobal.com/insights/workforce-trends-report-2025/>

Наряду с выгоранием, жизнь в GINI-мире без адекватных инструментов навигации ведет к потере жизненных ориентиров, цинизму, апатии, ощущению бессмысленности и отчуждения. Человек перестает верить в свои силы, в возможность позитивных изменений, в будущее.

Как же выбраться из этих ловушек? Как найти точку опоры в этом штормящем мире?

Коучинг как Ответ: В Поисках Нового Компаса

Именно здесь на помощь приходит коучинг. Но не любой коучинг. Традиционные модели, разработанные в более стабильные времена, безусловно, заложили важный фундамент. Вспомним классическую модель **GROW** (Goal, Reality, Options, Will/Way Forward):

- **Goal (Цель):** Чего ты хочешь достичь?
- **Reality (Реальность):** Какова текущая ситуация?
- **Options (Варианты):** Что ты можешь сделать?
- **Will/Way Forward (Намерение/Путь вперед):** Что ты сделаешь?

Эта модель проста, логична и эффективна для решения многих задач. Но достаточно ли ее для навигации в GINI-мире? Справится ли она с глубокой тревогой клиента, его фрустрацией из-за постоянно меняющихся правил, его сопротивлением, порожденным страхом и недоверием?

Опыт многих коучей показывает, что не всегда. Традиционные модели часто предполагают, что клиент находится в достаточно ресурсном состоянии, способен четко сформу-

лизовать цель, рационально оценить реальность и выбрать опции. Но что делать, если клиент охвачен тревогой (I)? Если он фрустрирован непоследовательностью мира (I)? Если он растерян из-за непрозрачности (N)? Если он подавлен общей мрачной атмосферой (G)? Просто спросить его «Чего ты хочешь?» или «Какие у тебя есть варианты?» может оказаться неэффективным или даже усилить его чувство беспомощности.

Нужен подход, который:

- Учитывает контекст GINI-мира и его психологическое влияние.
- Помогает клиенту справиться с замешательством, тревогой, фрустрацией, сопротивлением и фальстартами.
- Предоставляет четкую, но гибкую структуру для движения к цели в условиях неопределенности.
- Интегрирует не только рациональное планирование, но и интуицию, эмоциональный интеллект, заботу о внутреннем состоянии.
- Соответствует высоким стандартам профессионального коучинга.

Прежде чем представить модель, которая, на наш взгляд, отвечает этим требованиям, давайте обратимся к основам профессионального коучинга, как их определяет **Международная Федерация Коучинга (ICF)** – крупнейшая и наиболее авторитетная глобальная организация, устанавливаю-

щая стандарты коучинговой профессии.

Что такое Коучинг?

Определение ICF

ICF дает следующее определение:

«Коучинг – это процесс партнерства с клиентами, стимулирующий их мыслительные и творческие процессы, вдохновляющий их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала».

Давайте разберем ключевые моменты этого определения:

● **Партнерство:** Коучинг – это не консультирование, не наставничество, не терапия. Коуч не дает советов, не ставит диагнозов, не учит «как правильно». Коуч и клиент – равноправные партнеры. Коуч верит в потенциал клиента и его способность найти наилучшие для себя решения. Клиент – эксперт в своей жизни и работе, коуч – эксперт в процессе коучинга.

● **Процесс, стимулирующий мыслительные и творческие процессы:** Коучинг помогает клиенту думать по-новому, выходить за рамки привычных шаблонов, находить нестандартные решения, генерировать идеи. Это достигается через сильные вопросы, активное слушание, предоставление пространства для рефлексии.

● **Процесс, вдохновляющий на максимальное раскрытие потенциала:** Коучинг направлен на рост и разви-

тие клиента, на помощь ему в достижении его целей и реализации его возможностей – как личных, так и профессиональных. Коучинг помогает клиенту поверить в себя и свои силы.

8 Ключевых Компетенций Коуча ICF

Чтобы эффективно реализовывать этот процесс партнерства, ICF в 2019 году разработала модель из 8 ключевых компетенций¹⁷, которые составляют «Золотой Стандарт» коуча и которыми должен владеть профессиональный коуч. Понимание этих компетенций важно не только для коучей, но и для клиентов, чтобы знать, чего ожидать от качественного коучинга.

Компетенция 1. Опирается на Этику

Коуч действует честно, уважительно, конфиденциально, соблюдая этический кодекс ICF и профессиональные стандарты. Понимает и соблюдает границы коучинга (не терапия, не консалтинг).

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В мире Непрозрачности (N) и Непоследовательности (I), этичность и ясность границ создают островок надежности и доверия.

Компетенция 2. Воплощает Коучинговое Мышление

Коуч открыт новому, любознателен, гибок, осознает себя, постоянно учится и развивается. Верит в клиента, поддерживает его автономность.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Мрач-

¹⁷ точнее, обновила и сократила до 8 действующие до этого 11 ключевых компетенций.

ной (G) и Непоследовательной (I) среде, оптимизм, гибкость и вера коуча в клиента становятся мощным ресурсом поддержки.

Компетенция 3. Создает и Поддерживает Соглашения

Коуч четко договаривается с клиентом (и спонсором, если есть) о целях коучинга, процессе, ролях, ответственности, методах измерения прогресса.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире, ясный контракт и цели создают структуру и предсказуемость, снижая замешательство.

Компетенция 4. Культивирует Доверие и Безопасность

Коуч создает атмосферу полного доверия, уважения, принятия, поддержки и психологической безопасности, где клиент может быть открытым и уязвимым без страха осуждения.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Ненадежном (I) и Мрачном (G) мире, безопасное пространство коучинга становится убежищем, где можно исследовать страхи и находить ресурсы.

Компетенция 5. Сохраняет Присутствие

Коуч полностью сфокусирован на клиенте, осознан, наблюдателен, эмпатичен, гибок и уверен в себе. Управляет своими эмоциями, остается объективным.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Нена-

дежном (I) и Непоследовательном (I) мире, спокойное, уверенное присутствие коуча помогает клиенту «заземлиться» и справиться с собственными эмоциями.

Компетенция 6. Активно Слушает

Коуч слушает не только слова, но и то, что стоит за ними – чувства, ценности, убеждения, энергию. Понимает контекст клиента. Отражает и суммирует услышанное для прояснения.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Непрозрачном (N) мире, где много шума и дезинформации, глубокое слушание помогает отделить важное от второстепенного, услышать истинные потребности клиента.

Компетенция 7. Пробуждает Осознанность

Коуч задает сильные, открытые вопросы, использует метафоры, делится наблюдениями, помогает клиенту увидеть ситуацию под новым углом, осознать свои паттерны, ресурсы и барьеры.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Гнетущем (G), Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире, пробуждение осознанности помогает клиенту рассеять туман, увидеть новые возможности и взять ответственность за свой выбор.

Компетенция 8. Способствует Росту Клиента

Коуч помогает клиенту превратить осознания в конкретные действия. Поддерживает в планировании, постановке целей, поиске ресурсов, преодолении препятствий, отслежи-

вании прогресса.

Как эта Компетенция Помогает в GINI-мире: В Ненадежном (I) мире, где легко опустить руки, эта компетенция помогает клиенту двигаться вперед, достигать результатов и укреплять веру в свои силы.

То же самое – в сводной таблице:

Компетенция ICF	Суть в Простых Словах	Как это Помогает в GINI-мире?
1. Опирается на Этику	Коуч действует честно, уважительно, конфиденциально, соблюдая этический кодекс ICF и профессиональные стандарты. Понимает и соблюдает границы коучинга (не терапия, не консультинг).	В мире Непрозрачности (N) и Непоследовательности (I), этичность и ясность границ создают островок надежности и доверия.
2. Воплощает Коучинговое Мышление	Коуч открыт новому, любознателен, гибок, осознает себя, постоянно учится и развивается. Верит в клиента, поддерживает его автономию.	В Гнетущей (G) и Непоследовательной (I) среде, оптимизм, гибкость и вера коуча в клиента становятся мощным ресурсом поддержки.
3. Создает и Поддерживает Соглашения	Коуч четко договаривается с клиентом (и спонсором, если есть) о целях коучинга, процессе, ролях, ответственности, методах измерения прогресса.	В Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире, ясный контракт и цели создают структуру и предсказуемость, снижая замешательство.
4. Культивирует Доверие и Безопасность	Коуч создает атмосферу полного доверия, уважения, принятия, поддержки и психологической безопасности, где клиент может быть открытым и уязвимым без страха осуждения.	В Ненадежном (I) и Мрачном (G) мире, безопасное пространство коучинга становится убежищем, где можно исследовать страхи и находить ресурсы.
5. Сохраняет Присутствие	Коуч полностью сфокусирован на клиенте, осознан, наблюдателен, эмпатичен, гибок и уверен в себе. Управляет своими эмоциями, остается объективным.	В Ненадежном (I) и Непоследовательном (I) мире, спокойное, уверенное присутствие коуча помогает клиенту «заземлиться» и справиться с собственными эмоциями.
6. Активно Слушает	Коуч слушает не только слова, но и то, что стоит за ними – чувства, ценности, убеждения, энергию. Понимает контекст клиента. Отражает и суммирует услышанное для прояснения.	В Непрозрачном (N) мире, где много шума и дезинформации, глубокое слушание помогает отделить важное от второстепенного, услышать истинные потребности клиента.
7. Пробуждает Осознанность	Коуч задает сильные, открытые вопросы, использует метафоры, делится наблюдениями, помогает клиенту увидеть ситуацию под новым углом, осознать свои паттерны, ресурсы и барьеры.	В Гнетущем (G), Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире, пробуждение осознанности помогает клиенту рассеять туман, увидеть новые возможности и взять ответственность за свой выбор.
8. Способствует Росту Клиента	Коуч помогает клиенту превратить осознания в конкретные действия. Поддерживает в планировании, постановке целей, поиске ресурсов, преодолении препятствий, отслеживании прогресса.	В Ненадежном (I) мире, где легко опустить руки, эта компетенция помогает клиенту двигаться вперед, достигать результатов и укреплять веру в свои силы.

Таблица. Восемь Ключевых Компетенций Коуча ICF и GINI-мир

Обновленные в 2025 году 8 КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОУЧА ICF

Наш мир не стоит на месте, и профессия коуча эволюционирует вместе с ним. В сентябре 2025 года Международная Федерация Коучинга (ICF) опубликовала обновленную модель 8 ключевых компетенций. Основной целью этого масштабного анализа было изучить, как изменилась практика коучинга с момента предыдущего обновления в 2019 году, и адаптировать стандарты к новым реалиям.

Понимание этих компетенций критически важно не только для профессиональных коучей, но и для клиентов, чтобы точно знать, чего ожидать от по-настоящему качественного коучинга.

Ниже, впервые в русскоязычной литературе представлены 8 обновленных ключевых компетенций коуча ICF (в редакции сентября 2025 года) и их сравнений с предыдущей версией, принятой в 2019 году. В последующих частях этого раздела мы подробно сравним их с предыдущей версией, а затем разберем, как именно каждая из этих компетенций становится нашим спасательным кругом в штормящем GINI-мире.

Компетенция 1. Опирается в работе на этику

Коуч действует честно и порядочно, понимает, регулярно применяет этические нормы и неукоснительно следует стандартам коучинга. Он сохраняет конфиденциальность, уважает идентичность и контекст клиента, а также четко поддерживает границы и различия между коучингом, консультированием, психотерапией и другими помогающими профессиями, при необходимости направляя клиента к соответствующим специалистам.

Компетенция 2. Воплощает коучинговый образ мышления

Коуч постоянно занимается личным и профессиональным обучением, в том числе оставаясь в курсе передовых практик коучинга и использования новых технологий. Он развивает и поддерживает открытый, любознательный, гибкий и ориентированный на клиента образ мышления, поддерживает свое физическое, ментальное и эмоциональное благополучие, а при необходимости обращается за поддержкой к супервизорам или ментор-коучам.

Компетенция 3. Создает и поддерживает соглашения

Коуч выступает полноправным партнером для клиента (и заинтересованных сторон) при создании ясных договоренностей относительно коучинговых отношений, процесса, планов и целей. Он достигает четкого соглашения как на все время взаимодействия, так и на каждую отдельную сессию, выступая партнером в управлении временем, определении

критериев успеха сессии и проверке совместимости коуча и клиента.

Компетенция 4. Постоянно развивает доверие и ощущение безопасности

Коуч в партнерстве с клиентом создает безопасную поддерживающую среду, позволяющую клиенту свободно выражать себя и делиться своими мыслями. Он демонстрирует открытость, эмпатию, прозрачность и заботу, искренне стремясь понять клиента в рамках его уникального контекста, ценностей и убеждений, и поддерживает взаимное уважение в отношениях.

Компетенция 5. Сохраняет присутствие

Коуч поддерживает полную осознанность и присутствие с клиентом здесь и сейчас, используя открытый, гибкий, устойчивый и уверенный стиль взаимодействия. Он осознает, что происходит в текущем моменте, управляет собственными эмоциями, дает пространство для тишины и пауз, и демонстрирует уверенность даже при работе с самыми сильными эмоциями клиента или в пространстве неизвестности.

Компетенция 6. Активно слушает

Коуч фокусируется не только на том, что говорит клиент, но и на том, о чем он умалчивает. Он сопоставляет слова, тон голоса и язык тела, замечает тенденции в поведении и изменения энергии на протяжении всех сессий, чтобы полностью понимать транслируемый смысл с учетом контекста и тех систем, в которые клиент вовлечен.

Компетенция 7. Пробуждает осознанность

Коуч обеспечивает рождение озарений (инсайтов) и глубокое обучение клиента, используя для этого сильные вопросы, тишину, метафоры и аналогии. Он бросает вызов клиенту, помогает выявлять факторы, влияющие на его паттерны поведения, поддерживает в пересмотре взглядов (рефрейминге) и без ожиданий делится своими наблюдениями, чтобы помочь клиенту выйти за пределы его текущего способа мышления.

Компетенция 8. Способствует развитию клиента

Коуч выступает партнером для клиента в том, чтобы трансформировать полученные знания и инсайты в реальные действия. Он поддерживает автономию клиента при постановке целей, проектировании конкретных шагов и параметров ответственности, а также помогает интегрировать новые выводы и признает прогресс на протяжении всего коучингового пути.

Сравнение обновленных с 2025 года компетенций коуча ICF с версией 2019 года

Давайте теперь детально сравним, что именно изменилось в компетенциях коуча ICF в редакции 2025 года по сравнению с предыдущей версией 2019 года.

Чтобы адаптировать профессиональные стандарты к новым реалиям нашего быстро меняющегося и порой штурмящего мира, Международная Федерация Коучинга провела масштабный 14-месячный глобальный анализ. В этом исследовании приняли участие почти 3000 коучей по всему миру, представляющих разные стили, уровни опыта и дисциплины.

Сравнение компетенций: что изменилось

Хорошая новость заключается в том, что сам фундамент выстоял: **ни одной новой основной компетенции добавлено не было**, и ни одна не была удалена. Восемь столпов, на которых строится процесс партнерства (и с которыми так органично интегрируется наша модель GT-COACH), остались неизменными.

Однако «внутренняя начинка» была существенно модернизирована: ICF добавила 5 совершенно новых подкомпетенций, пересмотрела 11 существующих, обновила опреде-

ление второй компетенции и впервые добавила обширный глоссарий терминов для синхронизации понимания (таких понятий, как «благополучие», «контекст», «идентичность» и «системы»).

Вот ключевые изменения по компетенциям:

Воплощает коучинговый образ мышления (Компетенция 2):

Здесь произошло больше всего изменений, и они отлично отражают вызовы GINI-мира. Определение теперь прямо указывает на необходимость работы с супервизорами и ментор-коучами. Коуч теперь обязан оставаться в курсе не только передовых практик, но и использования *технологий* (компетенция 2, пункт 2.02). Вместо просто «ментальной и эмоциональной подготовки» к сессиям, коуч теперь должен поддерживать свое эмоциональное, физическое и психическое благополучие *при подготовке, в ходе проведения и после* каждой сессии (пункт 2.07). Появилось требование осознавать влияние *предубеждений* на себя и других (2.04). И самое главное – добавлены две новые подкомпетенции: коуч целенаправленно развивает в себе и в клиенте открытость и любопытство (2.09) и осознает, как его собственные мысли и поведение влияют на клиента (2.10).

Создает и поддерживает соглашения (Компетенция

3): В непредсказуемом мире планы могут быстро устаревать. Поэтому добавлена важнейшая новая подкомпетенция 3.12: коуч *пересматривает коучинговое соглашение* при необходимости, чтобы убедиться, что подход все еще отвечает потребностям клиента. Кроме того, теперь коуч должен уметь ясно разъяснять свою *философию коучинга* (компетенция 3, пункт 3.01) и достигать соглашения об *обязательстве клиента* работать над достижением целей (пункт 3.02).

Сохраняет присутствие (Компетенция 5): Появилась новая подкомпетенция 5.03: коуч осознает, что происходит с ним самим и с клиентом непосредственно *в текущем моменте*. А формулировка о регуляции эмоций заменена на более глубокую – коуч *управляет* своими эмоциями, чтобы сохранять присутствие (пункт 5.04).

Пробуждает осознанность (Компетенция 7): Небольшое, но важное уточнение в подкомпетенции 7.11 – теперь коуч без ожиданий делится не только наблюдениями и инсайтами, но также *знанием и ощущениями*, которые могут создать новые озарения для клиента.

Способствует развитию клиента (Компетенция 8): Внедрена новая подкомпетенция 8.07, требующая от коуча выступать партнером в интеграции новых знаний и поддержании прогресса *на протяжении всего коучингового взаимодействия*.

действия, а не только от сессии к сессии. А слово «празднует» прогресс клиента было заменено на более профессионально-нейтральное «признает» прогресс и успехи (пункт 8.08).

Компетенции **1 (Этика), 4 (Доверие и безопасность) и 6 (Активное слушание)** остались без структурных изменений, доказав свою надежность как вневременной фундамент профессии.

Эти 8 ключевых компетенций – основа профессионального коучинга в ICF. Модель GT-COACH, которую мы представляем в этой книге, разработана так, чтобы не только соответствовать этим стандартам, но и помочь коучу максимально эффективно проявлять эти компетенции при работе со сложными вызовами GINI-мира.

Ниже, для наглядности, представляем в сводной таблице сравнение обновленной (принятой в 2025 году) версии 8 ключевых компетенций ICF с предыдущей (принятой в 2019 году) версией этих компетенций:

Компетенция коуча ICF	Версия 2019 года (Ключевые акценты)	Обновление 2025 года (Что изменилось и добавилось)
1. Опирается в работе на этику	Соблюдение Этического кодекса ICF, сохранение конфиденциальности, поддержание границ профессии.	Без структурных изменений. Сохранен полный фокус на честности, порядочности и уважении к контексту клиента.
2. Воплощает коучинговый образ мышления	Открытый и гибкий ум, непрерывное обучение, регуляция эмоций, ментальная подготовка к сессиям.	Обновлено определение и добавлены новые пункты. Добавлено: осведомленность об использовании <i>технологий</i> (2.02); осознание <i>предубеждений</i> (2.04); поддержание физического и ментального <i>благополучия до, во время и после сессии</i> (2.07). Новые подкомпетенции: Развитие <i>любопытства</i> (2.09) и осознание <i>влияния своих мыслей/поведения на других</i> (2.10).
3. Создает и поддерживает соглашения	Объяснение сути коучинга, договоренности о правилах, целях и методах измерения успеха.	Новая подкомпетенция 3.12: регулярный <i>пересмотр соглашения для соответствия</i> текущим потребностям клиента. Уточнено: коуч <i>разъясняет свою философию коучинга</i> (3.01) и <i>достигает согласия об обязанности клиента работать над целями</i> (3.02)

4. Постоянно развивает доверие и ощущение безопасности	Создание безопасной среды, эмпатия, уважение к идентичности и опыту клиента.	Без структурных изменений. Фокус на прозрачности, уязвимости и искренней заботе о клиенте остается неизменным
5. Сохраняет присутствие	Фокус на клиенте, гибкий стиль, работа с сильными эмоциями и в пространстве неизвестности.	Новая подкомпетенция 5.03: осознание того, что <i>происходит с коучем и клиентом в текущем моменте</i> . Слово "регулирует" эмоции заменено на "управляет" (5.04)
6. Активно слушает	Слушание контекста, слов и невербалики для выявления скрытых паттернов и эмоций.	Без структурных изменений. Сохранено детальное требование замечать изменения энергии и сопоставлять слова с языком тела
7. Пробуждает осознанность	Использование сильных вопросов, вызовов и метафор для создания инсайтов у клиента.	Уточнение формулировок: в пункте 7.11 добавлено, что коуч делится не только наблюдениями, но и <i>своими знаниям и ощущениями</i> (без ожиданий) для рождения новых озарений
8. Способствует развитию клиента	Трансформация инсайтов в действия, постановка целей, управление прогрессом.	Новая подкомпетенция 8.07: коуч выступает партнером в поддержании прогресса <i>на протяжении всего коучингового взаимодействия</i> . Слово "празднует" успехи заменено на "признает" (8.08)

Как 8 обновленных компетенций коуча ICF помогают в GINI-мире

Мы уже говорили, что живем в эпоху, которую можно назвать GINI-миром: Мрачным (Gloomy), Небезопасным (Insecure), Непрозрачным (Nontransparent) и Непоследовательным (Inconsistent). В таком мире ставить цели и достигать их становится еще более сложной задачей – «задачей со звездочкой», поскольку нас постоянно подстерегают ловушки тревоги, замешательства, фрустрации, потери смыслов. Обновленные в сентябре 2025 года компетенции коуча ICF – это не просто набор профессиональных стандартов. В связке с нашей моделью GT-COACH они превращаются в мощный навигационный компас, помогающий провести клиента (или самого себя) через штормы современного мира.

Давайте подробно разберем, как именно каждая из 8 обновленных компетенций работает как противовождение от вызовов GINI-мира.

Компетенция 1. Опирается в работе на этику

В мире Непрозрачности (N) и Непоследовательности (I), где постоянно меняются правила игры и бывает трудно отличить правду от дезинформации, этичность коуча создает необходимый островок надежности и доверия. Неукоснительное соблюдение конфиденциальности, глубокое уваже-

ние к идентичности и среде клиента, а также четкое понимание границ своей профессии гарантируют, что в хаосе внешних событий клиент всегда может опереться на честность и порядочность своего партнера-коуча.

Компетенция 2. Воплощает коучинговый образ мышления

В Мрачной (G) и Непоследовательной (I) среде оптимизм, гибкость и вера коуча в потенциал клиента становятся мощным ресурсом поддержки. В обновленной версии 2025 года эта компетенция приобрела особое звучание для GINI-мира: теперь коуч обязан поддерживать свое собственное эмоциональное, физическое и психическое благополучие при подготовке, во время и после каждой сессии. В стрессовом мире, чтобы не выгореть самому и оставаться надежной опорой для клиента, коуч должен быть в ресурсе. Кроме того, новые требования к осознанию собственных предубеждений и пониманию влияния технологий помогают коучу оставаться объективным и открытым в быстро меняющейся и порой пугающей реальности.

Компетенция 3. Создает и поддерживает соглашения

В Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире ясный контракт и четкие договоренности создают структуру и предсказуемость, значительно снижая замешательство клиента. Именно поэтому обновленная в 2025 году компетенция вводит важнейшее новое правило: при необходи-

мости коуч пересматривает коучинговое соглашение, чтобы убедиться, что подход все еще отвечает потребностям клиента. Если внешние обстоятельства (I – Непоследовательность) внезапно изменились, коуч не заставляет клиента слепо следовать устаревшему плану, а гибко передоговаривается, сохраняя фокус на том, что действительно важно здесь и сейчас.

Компетенция 4. Постоянно развивает доверие и ощущение безопасности

В Ненадежном (Insecure) и Мрачном (Gloomy) мире безопасное пространство коучинга становится настоящим убежищем. Когда клиенту страшно за будущее, когда рушатся привычные опоры, коуч, проявляющий эмпатию, заботу и прозрачность, позволяет клиенту выдохнуть. В этом пространстве взаимного уважения клиент может позволить себе быть уязвимым, открыто исследовать свои страхи и находить скрытые внутренние ресурсы, которые блокировались тревогой.

Компетенция 5. Сохраняет присутствие

В Ненадежном (I) и Непоследовательном (I) мире спокойное, уверенное присутствие коуча помогает клиенту «заземлиться» и справиться с бурей собственных эмоций. Новая подкомпетенция 2025 года требует от коуча осознавать, что происходит с ним самим и с клиентом непосредственно в текущем моменте. Управляя своими эмоциями (а не просто регулируя их) и чувствуя себя комфортно даже в простран-

стве абсолютной неизвестности, коуч транслирует клиенту важнейший посыл: «Да, вокруг шторм и мы не знаем всех ответов, но мы справимся, и прямо сейчас мы в безопасности».

Компетенция 6. Активно слушает

В Непрозрачном (N) мире, где огромное количество информационного шума, фейков и противоречивых данных вызывает растерянность, глубокое слушание помогает отделить важное от второстепенного. Коуч улавливает не только произнесенные слова, но и изменения энергии, тон голоса, контекст и невербальные сигналы. Это позволяет услышать истинные, порой скрытые даже от самого клиента потребности и ценности, рассеивая мутный туман неопределенности.

Компетенция 7. Пробуждает осознанность

В Мрачном (G), Непрозрачном (N) и Непоследовательном (I) мире пробуждение осознанности помогает клиенту рассеять туман, увидеть новые возможности и, самое главное, взять на себя ответственность за свой выбор. Обновленная в 2025 году модель подчеркивает, что коуч без ожиданий делится своими наблюдениями, знанием и ощущениями для создания новых инсайтов. Задавая сильные вопросы и бросая конструктивный вызов, коуч помогает клиенту выйти за рамки привычного, обусловленного страхами мышления, и пересмотреть свои взгляды (сделать рефрейминг) на кажущиеся неразрешимыми проблемы GINI-мира.

Компетенция 8. Способствует развитию клиента

В Ненадежном (I) мире, где из-за постоянных изменений и препятствий очень легко опустить руки и столкнуться с выгоранием или фальстартами, эта компетенция помогает клиенту двигаться вперед. Важнейшее обновление 2025 года требует от коуча выступать партнером в том, чтобы интегрировать новые знания и поддерживать прогресс клиента на протяжении всего коучингового взаимодействия.

Коуч не просто помогает составить план действий (Этап А в GT-COACH), но и помогает клиенту замечать ресурсы, управлять ответственностью и признавать свои успехи. Это формирует у клиента устойчивость и укрепляет веру в свои силы, доказывая, что даже в самом непредсказуемом мире возможно планомерно достигать желаемых результатов.

Что такое Эннеаграмма?

Определение IEA

Познавай Себя и Других для Роста и Успеха

Дорогой читатель, возможно, Вы не раз задумывались, почему одни люди легко заводят знакомства, а другие предпочитают уединение? Почему в стрессовой ситуации один человек мобилизуется и действует, а другой теряет силы или ищет поддержки? Почему одни руководители вдохновляют команды своей уверенностью, а другие – вниманием к деталям и аналитическим подходом? И самое главное – почему вы сами в тех или иных ситуациях действуете именно так, а не иначе? Что вами движет на самом деле?

Эти вопросы не случайны. Они лежат в основе нашего стремления понять себя и мир вокруг. В нашей стремительной, постоянно меняющейся реальности, где вызовы следуют один за другим, а информация обрушивается лавиной, умение разобраться в себе и эффективно взаимодействовать с другими становится не просто полезным навыком, а жизненной необходимостью. Независимо, строите ли вы карьеру, развиваете бизнес, стремитесь к гармонии в семье или просто ищете свой путь, глубокое понимание человеческой природы – это мощнейший ресурс.

Именно здесь на сцену выходит Эннеаграмма. И согласно определению **Международной Ассоциации Эннеаграммы (IEA)** – главной всемирной профессиональной организации, Эннеаграмма – это универсальная и мощная психо-духовная система **типологии личности**, описывающая девять типов личности. Каждый тип личности, связанный с Эннеаграммой, представляет собой карту черт, которая выделяет паттерны мышления, чувств и поведения. Изучение своего типа личности, а также паттернов и привычек, связанных с этим типом, позволяет использовать систему Эннеаграммы как эффективный инструмент для лучшего понимания себя и саморазвития

Мы кратко коснулись ее в начале Введения, отметив, что это не просто очередная типология личности или модный тест из интернета. Это система, использующая, с одной стороны, древний символ Эннеаграммы, а с другой стороны, удивительно современная и глубокая модель, которая предлагает не просто описать *поведение* человека, но и приоткрыть завесу над его *истинными, глубинными, ключевыми мотивациями*, страхами и желаниями – тем ядром, которое формирует его мировосприятие и поступки. Эннеаграмма объясняет *почему* мы такие разные, показывая девять стратегий и ключевых мотиваций, девять основных паттернов мышления, чувствования и поведения, каждый из которых коренится в своем уникальном взгляде на мир и своей базовой движущей силе. Все это является определяющим для

классификации **девяти типов личности**, которые детально и на самом глубоком уровне описывает Эннеаграмма.

Большинство общепризнанных учителей и школ считают, что каждый из девяти типов, определяемых Эннеаграммой:

а) содержит три так называемых «центра интеллекта» – эмоциональный центр (сердце), мыслительный центр (голова) и инстинктивный центр (тело, желудок), из которых один – является ведущим. И тогда говорят, что тип принадлежит к этому одному из трёх «центров»: либо к эмоциональному центру (сердце), либо к мыслительному центру (голова), либо к инстинктивному центру (тело, желудок);

б) может проявлять характеристики соседних типов, называемых «крыльями»;

в) проявляет свойства еще двух других типов – по одному соответственно в стрессовых и в комфортных ситуациях, которые часто называют «переходами по стрелкам» или «переходами в стрессе и комфорте» (направлениями интеграции-дезинтеграции);

г) содержит три инстинктивных подтипа – самосохраняющийся, социальный и сексуальный, из которых один является ведущим;

д) каждый тип имеет девять уровней развития и т. д.

Если разобраться во всём этом подробнее, то окажется, что для применения Эннеаграммы в ее психотерапевтическом приложении, необходимо изучить не только 9 типов,

а еще и сотни (!) подтипов, и все это, естественно, не изучишь только по книгам – для этого нужно также учиться, и учиться у *признанных мировых преподавателей* Эннеграммы таких, как Джером Вагнер (Jerome Wagner, PhD), Марио Сикора (Mario Sikora), Расс Хадсон (Russ Hudson), Беатрис Честнат (Beatrice Chestnut, PhD), Дебора Оотен (Deborah Ooten, PhD), Том Кондон (Tom Condon), Джинджер Лапид-Богда (Ginger Lapid-Bogda, PhD), Уранио Паес (Uranio Paes), Питер О'Ханрахан (Peter O'Hanrahan) и другие, *чтобы получить не просто информацию, а знания – достоверные, надежные, проверенные и подтвержденные десятилетиями мировой практики!* И при этом, учиться надо не один год!

Но коучинг – это не психотерапия. И поскольку эта книга посвящена Эннеграмма-коучингу, а не Эннеграмма-терапии, и предназначена, в большей степени, для занятых деловых людей, имеющих отношение к бизнесу и знающих цену времени, она адаптирована для ознакомления с применением Эннеграммы именно в бизнесе, компаниях и организациях, в частности, для лучшего понимания и дальнейшего улучшения отношений как с деловыми партнерами, так и с сотрудниками и клиентами.

Исходя из этого, я полностью разделяю мнение г-жи Джинджер Лапид-Богда, PhD (США), создательницы школы «Эннеграмма в бизнесе» и одного из самых авторитетных учителей Эннеграммы в мире, которое она высказала

на организованном мной семинаре по Эннеграмме в Грузии: «При работе с компаниями и организациями часто используют относительно краткую версию Эннеграммы, которая ограничивается описанием типов Эннеграммы». Соответственно, мы также сэкономим ваше время и ограничимся описанием типов, предложив вам как краткое, но характерное описание типов Эннеграммы, так и более детальное их описание в главах 12 и 13, чтобы вы могли наглядно увидеть с точки зрения Эннеграммы, чем окружающие вас люди (ваши коллеги, сотрудники, бизнес-партнеры, знакомые и т.д.) отличаются от вас и друг от друга.

И как мы отмечали во Введении, об этих девяти типах личности, о коучинге с каждым из них и применении модели GT-СОАСН мы подробно будем говорить ниже, целиком посвящая этим вопросам всю четвертую часть нашей книги.

GT-COACH – Случайный Набор Букв Или ...?

Столкнувшись с ограничениями традиционных подходов и вызовами GINI-мира, я задался двумя вопросами:

1) почему только около 8% людей успешно достигают своих целей, а 92% терпят неудачу¹⁸;

2) как создать модель коучинга, которая была бы одновременно:

- структурированной, чтобы дать клиенту ясный путь в хаосе.

- гибкой, чтобы адаптироваться к постоянно меняющимся условиям.

- глубокой, чтобы работать не только с целями, но и с внутренними состояниями (тревога, фрустрация, сопротивление).

- практичной, чтобы вести к конкретным действиям и результатам.

- целостной, чтобы учитывать не только достижения, но и профилактику выгорания, внутреннюю гармонию и благополучие клиента.

¹⁸ см., например, Inc. Magazine <https://www.inc.com/marcel-schwantes/science-says-only-8-percent-of-people-actually-achieve-their-goals-here-are-7-things-they-do-differently.html>

Так почему же подавляющее большинство людей не достигают целей, а множество бизнес-проектов проваливаются, не достигнув финиша? Этот раздел раскрывает неудобную правду о достижении целей, подкрепленную статистикой и научными исследованиями. Мы рассмотрим 12 ключевых причин неудач, которые подстерегают нас на пути к цели – от отсутствия ясного видения и страха перед масштабом задачи до нехватки ресурсов, контроля и гармонии. А затем вас ждет один из главных сюрпризов этой книги: вы увидите, что аббревиатура **GT-COACH** – это не просто набор букв, отражающий инициалы автора – *Gia Tskhovrebadze* и удовлетворяющий его эго :)

Итак, **Эпидемия Незавершенных Дел: Неудобная Правда о Целях**

Каждый из нас, наверное, знаком и проходил через это – вдохновляющая идея, смелая цель, данное себе обещание изменить жизнь к лучшему... и тишина. Проходят дни, недели, месяцы, а «воз и ныне там». Это не просто ощущение – это глобальный тренд, подтвержденный исследованиями. 92% людей во все мире не достигают целей и терпят неудачу (статистика, также часто приводимая в таких авторитетных изданиях, как Forbes¹⁹, Medium²⁰, Psychology

¹⁹ trib.al/EL8SO6s

²⁰ <https://medium.com/illumination/study-shows-92-of-people-fail-to-achieve-their-goals-heres-why-89b0a2b2ed05>

Today²¹, Reuters²² и др.). Подумайте на мгновение об этой цифре:

Из каждых 100 человек, поставивших себе цель, 92 не достигнут цели и не дойдут до финиша.

Это не просто статистика, это эпидемия.

В бизнесе картина не менее драматична. Project Management Institute (PMI), ведущая мировая организация в области управления проектами, в своих отчетах «Пульс Профессии» (Pulse of the Profession) регулярно указывает на колоссальные потери из-за неэффективного управления. В отчете за 2018 год, например, отмечалось, что на каждый 1 миллиард долларов, вложенный в проекты, 99 миллионов долларов теряются впустую из-за плохой производительности (poor project performance)²³. Знаменитые отчеты Standish Group, известные как CHAOS reports, на протяжении десятилетий показывают, что лишь около трети всех IT-проектов можно считать полностью успешными (завершенными в срок, в рамках бюджета и с запланированным функционалом).

Что же происходит? Почему, обладая доступом к информации, технологиям и знаниям, мы так часто терпим пора-

²¹ <https://www.psychologytoday.com/us/blog/optimizing-success/202412/92-percent-of-people-never-achieve-their-goals>

²² <https://www.reuters.com/article/lifestyle/new-years-resolutions-may-be-more-procrastination-than-motivation-idUSKBN0K712Z/>

²³ <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/press-media/press-release/pulse-of-the-profession-2018-media-release.pdf>

жение в стремлении к лучшему?

Дело в том, что на пути к любой значимой цели нас подстерегает целый ряд предсказуемых, но часто игнорируемых ловушек. Это системные ошибки, которые мы допускаем снова и снова.

12 Причин Провала: Расшифровка Кода Неудачи

На основе анализа многих исследований, практики и кейсов я выделил 12 ключевых причин, почему цели и проекты терпят крах. Каждая из них имеет под собой научное и практическое обоснование.

Вот они – 12 «Всадников Аппокалипсиса»:

- 1. Цель поставлена, но нет четкого видения ее.*
- 2. Цель слишком велика и вызывает неуверенность, страх или другие негативные эмоции.*
- 3. Люди не знают, какие навыки/таланты у них есть или нужны для достижения цели.*
- 4. Люди думают/верят, что у них недостаточно навыков/талантов для достижения цели (реальной или воображаемой).*
- 5. Отсутствие ясности – понимание того, что нужно сделать, почему это важно и как достичь желаемого результата.*
- 6. Нет катализаторов/стимулов/мотивации для достижения цели или их недостаточно.*
- 7. Нет возможностей и опций ресурсов для достижения*

цели или их недостаточно (реальных или предполагаемых).

8. Нет плана действий или он недостаточно разработан.

9. Нет контроля или он недостаточен.

10. Не вносятся исправления/корректировки при обнаружении ошибок, просчетов или недостатков.

11. Отсутствие консенсуса – внешнего (в группе) или внутреннего (внутренний конфликт личности).

12. Стресс, выгорание, отсутствие гармонии и баланса между работой и личной жизнью.

(Заметим, что этот список не является абсолютным и исчерпывающим, здесь речь идет о распространенных причинах неудач, связанных именно с субъективным фактором).

Чтобы не быть голословным, давайте рассмотрим обоснование вышеуказанных ключевых причин неудач в бизнесе и жизни.

1. Цель поставлена, но нет четкого видения ее.

Эта причина прямо коррелирует с одним из фундаментальных принципов как в управлении проектами, так и в психологии целеполагания.

В бизнесе: Институт управления проектами (PMI) в своем отчете «Pulse of the Profession» регулярно называет «нечеткие цели и задачи» одной из главных причин провала проектов. Когда у команды нет ясного и общего видения конечного результата, усилия расплываются, решения принимают-

ся непоследовательно, и конечный продукт не соответствует ожиданиям. В статье Harvard Business Review «To Lead, Create a Shared Vision»²⁴ подчеркивается, что видение – это не просто цель, а яркий образ будущего, который вдохновляет и направляет действия. Без него проект лишается «полярной звезды».

В жизни: Теория постановки целей (см. «*A Theory of Goal Setting and Task Performance*»; «*Goal Setting: A Motivational Technique That Works*»; «*New Developments in Goal Setting and Task Performance*»), разработанная Эдвином Локком (Edwin Locke) и Гэри Лэтэмом (Gary Latham), является краеугольным камнем в психологии мотивации. Их исследования показали, что конкретные и ясные цели ведут к более высокой производительности, чем расплывчатые. Абстрактная цель («быть здоровым») менее эффективна, чем конкретная («проходить 10 000 шагов 5 дней в неделю»). Статьи в Psychology Today часто объясняют, что без ясного видения того, как будет выглядеть успех, мозг не может эффективно выстраивать путь к нему, что ведет к прокрастинации и отказу от цели.

2. Цель слишком велика (грандиозна) и вызывает неуверенность, страх или другие негативные эмоции

Это явление хорошо изучено и описывается как паралич анализа или перегрузка.

²⁴ <https://hbr.org/2009/01/to-lead-create-a-shared-vision>

В бизнесе: Исследование McKinsey & Company показывает, что крупные, сложные IT-проекты имеют непропорционально высокий уровень неудач. Одной из причин является их сложность и масштаб, которые вызывают у команд неуверенность и приводят к «разрастанию рамок проекта» (Scope Creep), когда изначальная цель теряется в деталях. Платформы для управления проектами, такие как Wrike, в своих блогах постоянно подчеркивают важность разбиения крупных проектов на управляемые этапы (спринты, задачи), чтобы снизить уровень стресса и сделать прогресс видимым и достижимым.

В жизни: Американская психологическая ассоциация (APA) объясняет, что постановка слишком амбициозных целей может привести к тревожности и страху неудачи, что парализует действия. Джеймс Клир (James Clear) в своей книге «Атомные привычки» («*Atomic Habits*») предлагает контринтуитивный подход: фокусироваться не на огромной цели, а на маленьких, ежедневных действиях (привычках), которые в сумме ведут к ней. Это снижает психологическое давление и делает процесс управляемым.

3. Люди не знают, какие навыки/таланты у них есть или нужны для достижения цели.

Неосознанная некомпетентность – критический фактор провала.

В бизнесе: В отчетах KPMG о провалах крупных проектов

часто фигурирует «недостаточная квалификация команды». Проекты запускаются без должной оценки наличия у исполнителей необходимых компетенций. Общество управления человеческими ресурсами (SHRM) указывает, что «разрыв в навыках» (skills gap) – это серьезная угроза для реализации бизнес-стратегий. Если компания не инвестирует в обучение или не нанимает людей с нужными навыками, проект обречен.

В жизни: Это явление прекрасно описывается эффектом Даннинга-Крюгера, где люди с низкой квалификацией не способны осознать свои ошибки и недостаток знаний. Это мешает им определить, какие именно навыки нужно развить для достижения цели. С другой стороны, методики, подобные Gallup StrengthsFinder, построены на идее, что люди часто не осознают свои сильные стороны и, как следствие, не используют их для достижения целей, выбирая более трудные и менее эффективные пути.

4. Люди думают/верят, что у них недостаточно навыков/талантов для достижения цели (реальной или воображаемой).

Это психологический барьер, известный как низкая самоэффективность или синдром самозванца.

В бизнесе: Статьи в Harvard Business Review подробно разбирают «синдром самозванца» даже среди топ-менеджеров, который заставляет их сомневаться в своих способностях

и избегать амбициозных проектов. Forbes отмечает, что низкая «коллективная эффективность» – вера команды в свою общую способность добиться успеха – является предиктором провала проекта, даже если объективно все ресурсы и навыки на месте.

В жизни: Альберт Бандура, в своей книге «Self-Efficacy: The Exercise of Control» доказал, что вера человека в свою способность выполнить задачу является более сильным предиктором успеха, чем реальные навыки. Низкая самоэффективность ведет к избеганию сложных задач и быстрому отказу от цели при столкновении с трудностями. Социальный психолог Эми Кадди в книге «Присутствие» показывает, как язык тела и самовосприятие могут повысить уверенность и, как следствие, результативность.

5. Отсутствие ясности – понимание того, что нужно сделать, почему это важно и как достичь желаемого результата.

Эта причина является продолжением первой, но фокусируется на тактическом уровне «что, почему, как».

В бизнесе: Свод знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide) от PMI определяет устав проекта (Project Charter) как ключевой документ, который должен четко отвечать на эти вопросы. «Плохо определенные требования» к проекту, по данным аналитической компании Gartner, являются одной из главных причин перерасхода бюджета

и срыва сроков.

В жизни: Психолог Петер Гольвитцер (Peter Gollwitzer) разработал концепцию «намерений по реализации» (implementation intentions). Его исследования показывают, что простой план в формате «Если возникнет ситуация X, то я сделаю Y» значительно повышает шансы на достижение цели. Это создает ясность «что и как». Майкл Хаятт в своей системе планирования «Full Focus Planner» делает акцент на необходимости не только ставить цель, но и прописывать ее мотивацию («почему») и конкретные следующие шаги («что»).

6. Нет катализаторов/стимулов/мотивации для достижения цели или их недостаточно.

Мотивация и стимулы (катализаторы) – это топливо для любых действий.

В бизнесе: Институт Gallup в своих отчетах «State of the Global Workplace» показывает шокирующе низкий уровень вовлеченности сотрудников по всему миру. Низкая вовлеченность напрямую коррелирует с низкой производительностью и провалом инициатив. Отчеты Deloitte по тенденциям в области человеческого капитала подтверждают, что проекты, не связанные с внутренней мотивацией сотрудников и ценностями компании, чаще всего саботируются (сознательно или нет).

В жизни: Эдвард Деси (Edward Deci) и Ричард Рай-

ан (Richard Ryan) в «Теории самодетерминации» («*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*») показали, что внутренняя мотивация (автономия, мастерство, цель) гораздо сильнее и долговечнее внешней (деньги, похвала). Когда цель навязана извне или не соответствует внутренним ценностям, мотивация быстро иссякает. Дэниел Пинк (Daniel Pink) в книге «Драйв» («*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*») популярно объясняет эти выводы, доказывая, что для сложных и творческих задач внешние стимулы «кнута и пряника» часто работают в минус.

7. Нет возможностей и опций ресурсов для достижения цели или их недостаточно (реальных или предполагаемых).

Ресурсы – это не только деньги, но и время, информация, поддержка и еще многое другое.

В бизнесе: Отчет PwC «*Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices*» указывает, что «неадекватное ресурсное обеспечение» является второй по частоте причиной провала проектов. PMI в «*Pulse of the Profession*» подтверждает, что ограниченный доступ к ресурсам – будь то финансовым или человеческим – систематически подрывает проекты.

В жизни: Исследование, опубликованное в *Journal of Consumer Research*, показывает, что воспринимаемая нехватка ресурсов (например, денег) заставляет людей кон-

центрироваться на краткосрочных проблемах, что мешает им инвестировать в долгосрочные цели. Лора Вандеркам (Laura Vanderkam) в книге «168 часов: у вас больше времени, чем вы думаете» («*168 Hours: You Have More Time Than You Think*») доказывает, что многие люди не достигают целей не из-за реального отсутствия времени, а из-за неумения им управлять, то есть неправильной оценки и распределения имеющегося ресурса.

8. Нет плана действий или он недостаточно разработан.

Идея без плана – это просто мечта.

В бизнесе: Консалтинговая компания Bain & Company утверждает, что стратегия без детального плана ее реализации бесполезна. «Неадекватное планирование» на начальном этапе создает эффект домино, приводя к ошибкам на всех последующих стадиях. Британская Ассоциация по управлению проектами (APM) также ставит качество планирования во главу угла успешности любого проекта.

В жизни: Дэвид Аллен (David Allen) в своей всемирно известной системе «Getting Things Done» (GTD) настаивает, что для любой цели или проекта первым шагом должно быть определение «следующего конкретного физического действия». Отсутствие такого шага – основная причина прокрастинации. Брайан Трейси (Brian Tracy) в книге «Съешьте лягушку!» («*Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop*

Procrastinating and Get More Done in Less Time») учит, что ясность, достигнутая через письменное планирование, высвобождает ментальную энергию для выполнения, а не для обдумывания того, что делать дальше.

9. Нет контроля или он недостаточен.

То, что не измеряется, не улучшается.

В бизнесе: PMBOK® Guide отводит процессам мониторинга и контроля целую группу процессов, подчеркивая их критическую важность для удержания проекта в рамках бюджета, сроков и качества. Статья в MIT Sloan Management Review «The Hard Side of Change Management» показывает, что проекты, в которых нет четких метрик (KPI) и регулярных отчетов о прогрессе, практически всегда выходят из-под контроля.

В жизни: Исследования психолога Роя Баумейстера (Roy Baumeister), изложенные в книге «Сила воли» («*Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*»), показывают, что самоконтроль – это истощаемый ресурс, но его можно тренировать через практику саморегуляции и отслеживания прогресса. Исследование в Journal of Applied Psychology «Goal Setting and Task Performance» подтвердило, что наличие обратной связи о прогрессе в достижении цели является мощным мотиватором и значительно повышает шансы на успех.

10. Не вносятся исправления/корректировки при

обнаружении ошибок, просчетов или недостатков.

Негибкость и игнорирование недочетов («авось, пронесет!») в сложном мире – прямой путь к провалу.

В бизнесе: Вся методология Agile, ставшая золотым стандартом в разработке ПО и многих других отраслях, построена на принципе итеративности и постоянной корректировки курса. Исследования компании Prosci, лидера в области управления изменениями, показывают, что неспособность адаптировать план к меняющимся условиям является ключевой причиной провала крупных организационных изменений. McKinsey также подчеркивает важность «гибкости в принятии решений» как фактора успеха.

В жизни: Кэрол Дуэк (Carol Dweck) в своей книге «Гибкое сознание» («*Mindset: The New Psychology of Success*») показывает, что люди с «установкой на рост» воспринимают ошибки не как провал, а как возможность научиться и скорректировать свой путь, что кардинально повышает их шансы на успех. Анжела Дакуорт (Angela Duckworth) в книге «Твердость характера» («*Grit: The Power of Passion and Perseverance*») определяет упорство не как слепое следование первоначальному плану, а как способность сохранять верность долгосрочной цели, проявляя гибкость в тактике ее достижения.

11. Отсутствие консенсуса – внешнего (в группе) или внутреннего (внутренний конфликт внутри человека).

Отсутствие консенсуса, конфликт интересов (явный или скрытый) подрывает любые усилия.

В бизнесе: Компания Ernst & Young (EY) в своих аналитических отчетах по управлению проектами указывает «несогласованность ключевых стейкхолдеров» как одну из главных причин задержек и провалов. Если заказчик, команда и руководство тянут проект в разные стороны, он развалится. PMI посвящает целую область знаний управлению стейкхолдерами, чтобы достичь консенсуса по целям и ожиданиям.

В жизни: Психолог Леон Фестингер (Leon Festinger) в своей «Теории когнитивного диссонанса» описал состояние сильного психологического дискомфорта, когда убеждения, ценности и действия человека противоречат друг другу. Если человек ставит цель (например, «заработать много денег»), которая противоречит его глубинной ценности («проводить время с семьей»), возникает внутренний саботаж. Статьи в Psychology Today часто подчеркивают важность «согласования целей с ценностями» (values alignment) для долгосрочной мотивации²⁵.

12. Стресс, выгорание, отсутствие гармонии и баланса между работой и личной жизнью.

²⁵ см., напр.: Ryan C. Warner, «Living in Alignment With Values, Identity, and Purpose»: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/leadership-diversity-and-wellness/202506/living-in-alignment-with-values-identity-and-purpose>

Человек – не машина. Истощенный ресурс не может быть продуктивным.

В бизнесе: Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) официально признала «синдром эмоционального выгорания» феноменом, связанным с работой, и включила его в Международную классификацию болезней. Институт Gallup в своих исследованиях показывает прямую связь между выгоранием сотрудников и такими негативными бизнес-показателями, как текучесть кадров, абсентеизм и падение производительности, что напрямую ведет к провалу проектов.

В жизни: Психоаналитик Герберт Фрейденбергер (Herbert Freudenberger) был одним из первых, кто описал феномен выгорания в своей книге «Burn-Out: The High Cost of High Achievement». Он показал, как чрезмерное усердие в достижении цели без должного отдыха и восстановления приводит к эмоциональному и физическому истощению, и, как следствие, к полному отказу от этой цели. Арианна Хаффингтон (Arianna Huffington) в книге «Прोцветание» («*Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*») на собственном примере и данных исследований доказывает, что сон, отдых и благополучие являются не роскошью, а необходимыми компонентами для долгосрочного успеха и достижения целей.

А теперь, если мы сгруппируем все эти 12 ключевые при-

чины по соответствующим темам, то, как уже отмечали, получим такую картину:

- Цель (**Goal**): ключевые причины 1,2;
- Таланты/Навыки (**Talents/Skills**): ключевые причины 3,4;
- Ясность (**Clarity**) и Стимулы/Мотивация/Катализаторы (**Catalysts**): ключевые причины 5 и 6 – соответственно;
- Возможности и опции ресурсов (**Opportunities and Options of Resources**): ключевая причина 7;
- План действий (**Action Plan**): ключевая причина 8;
- Контроль (**Control**), Коррекции (**Corrections**), Консенсус (**Consensus**): ключевые причины 9, 10 и 11 соответственно;
- Гармония и Баланс (**Harmony**): ключевая причина 12.

И написав эти темы в виде списка, выделяя первые буквы, получим **GTСOАСН**:

Goal

Talents

Clarity, **C**atalysts

Options of Resources

Action Plan

Control, **C**heck, **C**orrections, **C**onsensus

Harmony

Это и есть аббревиатура коучинговой модели **GT-СОАСН**, которая была моим ответом на ключевые причины, ведущие к неудачам и провалам в достижении целей.

И прежде, чем перейдем к следующему разделу, закончим этот небольшим списком использованных источников.

Список использованных источников

(Здесь мы для наглядности приводим только ту небольшую часть источников, которые были упомянуты выше при обосновании 12 причин. На самом деле исследований, подтверждающих объективность 12 ключевых причин неудач в достижении целей и изменений, гораздо больше.)

Бизнес:

1. Project Management Institute (PMI). (2018). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/pmbok-guide>

2. Kanter, R. M. (2011). «To Lead, Create a Shared Vision.» Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/to-lead-create-a-shared-visio>

3. Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). «Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value.» McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/digital/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>

4. Wrike. (2023). «How to Break Down a Project into Tasks.» Wrike.com Blog. <https://www.wrike.com/blog/how-to-break-down-project-into-tasks/>

5. KPMG. (2017). «Driving value from

your projects – learning from the trends.» KPMG Australia. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2017/project-management-survey-2017.pdf>

6. Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). «The Global Skills Gap.» SHRM.org. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-skills-gap.aspx>

7. Bialik, K., & Kollin, M. (2019). «Why Your Team Doesn't Feel Psychologically Safe.» Harvard Business Review. (Описывает коллективную эффективность)

8. Caprino, K. (2019). «The Top 5 Reasons Projects Fail And How To Avoid It Happening To You.» Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2019/11/26/the-top-5-reasons-projects-fail-and-how-to-avoid-it-happening-to-you/>

9. Gartner. (2019). «Gartner Survey Reveals the Real Reasons IT Projects Fail.» Gartner.com.

10. Gallup, Inc. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

11. Deloitte. (2020). 2020 Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

12. PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). «Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices.»

13. Mankins, M., & Steele, R. (2005). «Turning Great Strategy into Great Performance.» Harvard Business Review.
14. Association for Project Management (APM). (2019). «What is project planning?» [apm.org.uk. https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-project-planning/](https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-project-planning/)
15. Sull, D., & Sull, C. (2018). «Are You Sure You Have a Strategy?» MIT Sloan Management Review.
16. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Learning Center Publications.
17. Ernst & Young (EY). (2014). «Spotlight on project management: Navigating the future of capital projects.»
18. World Health Organization (WHO). (2019). «Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases.» <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

ЖИЗНЬ:

19. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.» American Psychologist, 57 (9), 705—717.
20. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Theory of Goal Setting and Task Performance. Pearson College.
21. American Psychological Association (APA). (2023). «Don't let big goals scare you.» apa.org.

22. Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Avery.
23. Kruger, J., & Dunning, D. (1999). «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1121—1134.
24. Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. Gallup Press.
25. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman.
26. Cuddy, A. (2015). *Presence: Bringing Your Boldest Self to Your Biggest Challenges*. Little, Brown and Company.
27. Gollwitzer, P. M. (1999). «Implementation intentions: Strong effects of simple plans.» *American Psychologist*, 54 (7), 493—503.
28. Hyatt, M. (2020). *The Full Focus Planner*. Michael Hyatt & Company.
29. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). «The «What' and «Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.» *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227—268.
30. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
31. Shah, A. K., Mullainathan, S., & Shafir, E. (2012). «Some Consequences of Having Too Little.» *Science*, 338 (6107), 682—685. (*Journal of Consumer Research*).
32. Vanderkam, L. (2010). *168 Hours: You Have More Time*

Than You Think. Portfolio.

33. Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Viking.

34. Tracy, B. (2001). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. Berrett-Koehler Publishers.

35. Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. Penguin Press.

36. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.

37. Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.

38. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

39. Freudenberger, H. J. (1974). «Staff Burn-Out.» *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159—165.

40. Huffington, A. (2014). *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*. Harmony Books.

Модель Управления Сложными Изменениями – Основа GT-COACH

Работая над разработкой GT-COACH я также обратился к проверенным временем моделям управления изменениями. Одной из наиболее влиятельных и подтвержденных моделей признана **Модель Управления Сложными Изменениями Липпитт-Кностер (Lippitt-Knoster Model for Managing Complex Change)**²⁶. Согласно этой модели для успешного внедрения изменений в системе (будь то организация или жизнь отдельного человека) необходимо наличие всех пяти (в расширенной версии по Кностеру – шести) нижеприведенных компонентов:

1. **Видение (Vision):** Ясное видение цели и представление о желаемом будущем.
2. **Навыки (Skills):** Необходимые умения, таланты и компетенции для реализации видения.
3. **Стимулы (Incentives):** Мотивация и поощрение для участников изменений.
4. **Ресурсы (Resources):** Необходимые средства (время, деньги, люди, информация и др.).
5. **План Действий (Action Plan):** Четкая и ясная послед-

²⁶ см., например, <https://sergiocaredda.eu/organisation/models-the-lippitt-knoster-model-for-managing-complex-change>

довательность шагов, ведущих к достижению.

(6. Консенсус (Consensus) – в расширенной версии: Согласие внешнее, ключевых фигур – если речь идет о группе, команде или компании, или внутреннее, если речь идет об индивидуе).

Что происходит, если какой-то из этих компонентов отсутствует?

Модель Липпигт-Кностер дает четкий ответ, подтверждающий ключевые элементы (этапы), из которых состоит модель GT-COACH и которые должны быть учтены в эффективном процессе коучинга, направленного на достижение целей и управление изменениями в сложных условиях.

Опираясь на эти принципы, многолетний опыт в коучинге (и индивидуальном, и бизнес), а также интегрируя знания из практической психологии, нейронаук и других подходов (включая **Эннеаграмму личности**, о которой также пойдет речь в этой книге), я и разработал **7-этапную модель GT-COACH**, первоначальная версия которой и была опубликована ранее в Форбс.

GT-COACH – это не просто аббревиатура, это философия и структурированный процесс, чтобы помочь клиентам (и вам, если вы применяете модель для себя) пройти путь от постановки цели до ее гармоничного достижения, успешно справляясь с вызовами GINI-мира и внутренними психологическими барьерами.

Вот 7 этапов модели **GT-COACH** (в обновленной версии):

Этап 1. G – Goal & Gut/Heart Reactions (Цель и Реакции Тела (Нутра) /Сердца): Постановка ясной, значимой цели, получение ее видения, проверка их на соответствие глубинным ценностям, чувствам и интуиции («отклик» сердца и нутра – «нутром чую»).

Как Помогает в GINI-мире: Дает **направление, видение и смысл цели** в Гнетущем (G – Gloomy) и Непрозрачном (N – Nontransparent) мире. Помогает избежать **Замешательства/Растерянности** (Confusion). Связь с интуицией и эмоциональный отклик особенно важны при неполноте и непрозрачности информации. Помогает нейтрализовать *ключевую причину N1* из 12 вышеприведенных причин недостижения цели.

Этап 2. T – Targets/Tasks & Talents (Подцели/Задачи и Таланты-Навыки): Разбиение цели (Goal) на промежуточные цели – подцели (Targets) и соответствующие задачи (Tasks) – необходима, если цель является или кажется слишком большой и неподъемной, вызывая ввиду этого страх и другие негативные эмоции. Определение ключевых промежуточных целей – подцелей (vex) и конкретных задач. Идентификация и опора на сильные стороны, навыки (Skills) и таланты (Talents) клиента. Определение того, какие еще

навыки и таланты необходимы дополнительно для достижения цели (Goal) и Подцелей (Targets).

Как Помогает в GINI-мире: Нивелирует негативные эмоции в Ненадежном мире (I – Insecure), разбивая большую цель на более мелкие и сравнительно легко достижимые подцели, не вызывающие негативных эмоций. Опора на таланты и понимание, какие навыки уже есть и какие – нужны, снижает **Тревогу** (Anxiety) и повышает уверенность в Ненадежном (I) мире. Помогает нейтрализовать *ключевые причины 2,3 и 4.*

Этап 3. С – Clarity & Catalysts (Ясность и Катализаторы-Стимулы-Мотиваторы): Достижение ясности в мотивации («Зачем?»). Поиск и создание внутренних и внешних стимулов (катализаторов), ускоряющих движение к цели.

Как Помогает в GINI-мире: Преодолевает **Соппротивление** (Resistance) через глубинную мотивацию. Создает движущую силу в Гнетущей (G) и Непоследовательной (I) среде. Помогает нивелировать *ключевые причины 5 и 6.*

Этап 4. O – Opportunities & Options of Resources (Возможности и Варианты Ресурсов): Поиск и оценка всех доступных ресурсов (внутренних и внешних), определение недостающих ресурсов и путей их обретения. Генерация альтернативных путей и использование возможностей.

Как Помогает в GINI-мире: Помогает справиться с **Фрустрацией/Разочарованием** (Frustration) из-за нехватки ресурсов, находя скрытые или альтернативные ва-

рианты в Ненадежном (I) и Непрозрачном (N) мире. Помогает нивелировать *ключевую причину 7*.

Этап 5. А – Action Plan & Actual Steps and Procedures (План Действий и Реальные Шаги): Разработка конкретного, гибкого, пошагового плана действий. Фокус на первых реальных шагах и процедурах для преодоления инерции.

Как Помогает в GINI-мире: Предотвращает **Фальстарты и Бег на месте** (False Start/Treadmill) давая четкую дорожную карту. Гибкость плана важна в Непоследовательном (I) мире. Помогает нивелировать *ключевую причину 8*.

Этап 6. С – Control/Corrections & Consensus (Контроль/Коррекции и Консенсус): Мониторинг прогресса, своевременное внесение корректировок (адаптация к изменениям). Достижение согласия со стейкхолдерами (если нужно) или в внутренними частями личности (при внутриличностном конфликте).

Как Помогает в GINI-мире: Обеспечивает устойчивость и адаптивность в Непоследовательном (I) и Ненадежном (I) мире. Консенсус снижает риски **Саботажа** в Непрозрачной (N) среде. Помогает нивелировать *ключевые причины 9, 10 и 11*.

Этап 7. H – Harmony & Heart/Gut Reactions (Гармония и Реакции Сердца/Тела (Нутра)): Поддержание баланса «жизнь-работа», забота о благополучии, профилактика хронического стресса и выгорания. Финальная сверка чувствами и интуицией на соответствие цели, пути к ней и резуль-

тата самому себе.

Как Помогает в GINI-мире: Помогает не сойти с ума и избежать **Выгорания** в стрессовом GINI-мире (G, I). Обеспечивает не только достижение цели, но и устойчивость и удовлетворенность результатом, и – в конечном итоге – самой жизнью. Помогает нивелировать *ключевую причину 12.*

То же самое – в сводной таблице:

Этап	Расшифровка Названия	Ключевая Суть Этапа	Как Помогает в GINI-мире?
1. G	Goal & Gut/Heart Reasons: Цель и Большие Смыслы/ Инстинкты (Нутро) / Эмоции (Сердце)	Постановка ясной, значимой цели /ее видения, проверка их на соответствие глубинным ценностям и интуиции, «отклик» телесный (нутра) и эмоциональный (сердца).	Дает направление и смысл в Гнетущем (G) и Непрозрачном (N) мире. Помогает избежать Замешательства . Связь с интуицией важна при неполной информации.
2. T	Targets/Tasks & Talents (Подцели/ Задачи и Таланты)	Определение ключевых промежуточных целей – подцелей (особенно, если сама цель G/Goal – большая и даже грандиозная) и конкретных задач. Идентификация и опора на сильные стороны, навыки и таланты клиента.	Снижает Тревогу (I), разбивая большую цель на выполнимые шаги. Опора на таланты повышает уверенность в Ненадежном (I) мире.
3. C	Clarity & Catalysts (Ясность и Катализаторы)	Достижение ясности в мотивации («Зачем?». Поиск и создание внутренних и внешних стимулов (катализаторов), ускоряющих движение к цели.	Преодолевает Сопротивление (I) через глубинную мотивацию. Создает движущую силу в Гнетущей (G) и Непоследовательной (I) среде.
4. O	Opportunities & Options of Resources (Возможности и Варианты Ресурсов)	Поиск и оценка всех доступных ресурсов (внутренних и внешних). Генерация альтернативных путей и использование возможностей.	Помогает справиться с Фрустрацией (I) из-за нехватки ресурсов, находя скрытые или альтернативные варианты в Ненадежном (I) и Непрозрачном (N) мире.
5. A	Action Plan & Actual Steps and Procedures (План Действий и Реальные Шаги)	Разработка конкретного, гибкого, пошагового плана действий. Фокус на первых реальных шагах для преодоления инерции.	Предотвращает Фальстарты (N, I), давая четкую дорожную карту. Гибкость плана важна в Непоследовательном (I) мире.
6. C	Control/Corrections & Consensus (Контроль/Коррекция и Консенсус)	Мониторинг прогресса, своевременное внесение корректировок (адаптация к изменениям). Достижение внутреннего согласия (при инд.работе) и согласия со стейкхолдерами (если нужно).	Обеспечивает устойчивость и адаптивность в Непоследовательном (I) и Ненадежном (I) мире. Снижает риски Сабботажа (внутреннего и внешнего) в Непрозрачном (N) среде.
7. H	Harmony & Heart/Gut Reactions (Гармония и Реакция Сердца/Живота)	Поддержание баланса «жизнь–работа/цель», забота о благополучии. Финальная сверка с интуицией на соответствие пути и результата.	Помогает не сойти с ума и избежать Выгорания в стрессовом GINI-мире (G, I). Обеспечивает устойчивость и удовлетворенность.

Таблица. Семь Этапов Модели Коучинга GT-COACH и GINI-мир

Ключевое отличие и сила модели GT-COACH – в ее це-

лостности и интегративности:

● Она проходит **полный цикл** от рождения и постановки цели до ее гармоничного воплощения в жизнь.

● Она **интегрирует** рациональное (планирование, анализ) и интуитивное (реакции сердца/тела), опираясь на современные данные нейронаук о «мозге» сердца и кишечника (об этом мы подробно поговорим в Главе 1).

● Она уделяет **особое внимание** преодолению типичных психологических барьеров (замешательство, тревога, сопротивление, фрустрация, саботаж, фальстарты / бег на месте), связывая их с конкретными этапами коучинга.

● Она включает **заботу о благополучии (Harmony)** как неотъемлемый элемент успешного достижения целей, особенно в стрессовом GINI-мире.

● Она **гибкая**: хотя этапы представлены последовательно, коуч и клиент могут возвращаться к предыдущим этапам по мере необходимости. Более того, каждый этап модели (например, работа с Целью (G) или Ресурсами (O)) может использоваться **самостоятельно** в рамках любой коучинговой сессии, даже если коуч работает по другой модели или вообще без модели!

Как Использовать Эту Книгу?

Пути для Разных Читателей

Эта книга адресована широкому кругу читателей, и каждый сможет найти в ней свой путь и свою пользу:

● **Если вы Начинающий Коуч или Психолог:** Эта книга даст вам четкую, структурированную, современную модель для работы с клиентами по достижению целей и управлению изменениями. Вы найдете подробные описания этапов, множество коучинговых вопросов и упражнений, которые сможете сразу использовать в практике. Обратите особое внимание на разделы «Практическое Применение» и «Практикум».

● **Если вы Опытный Коуч ICF или Психолог:** Вы сможете обогатить свой арсенал новой интегративной моделью, которая поможет вам эффективнее работать со сложными запросами в условиях GINI-мира, справляться с сопротивлением, тревогой и фрустрацией клиентов. Вы оцените связь GT-COACH с компетенциями ICF, интеграцию с ТА и Эннеграммой, а также разделы «Глубина для Экспертов». Модель может служить как основной, так и дополнением к вашим привычным подходам.

● **Если вы Руководитель Высшего Звена, Менеджер, HR-специалист:** Эта книга даст вам инструменты для повышения личной эффективности, постановки и до-

стижения амбициозных целей в бизнесе, управления сложными изменениями, а также для развития ваших сотрудников и команд. Вы научитесь лучше понимать психологические барьеры (свои и чужие) и находить способы их преодоления. Модель GT-COACH может стать основой для корпоративных программ развития лидерства и управления изменениями.

● **Если вы Предприниматель или Владелец Бизнеса:** Вы найдете здесь практическую модель для навигации в нестабильной бизнес-среде, постановки стратегических целей, мобилизации ресурсов, разработки планов действий и поддержания собственной устойчивости и баланса в условиях высоких нагрузок и неопределенности.

● **Если вы Интересуетесь Личностным и Профессиональным Развитием (даже без опыта в коучинге):** Эта книга написана простым и понятным языком и может служить вашим личным **самоучителем** по достижению целей и управлению своей жизнью в современном мире. Вы сможете лучше понять себя, свои сильные стороны и внутренние барьеры, научитесь ставить значимые цели, разрабатывать реалистичные планы и, самое главное, находить гармонию и не «сгорать» на пути к успеху. Выполняйте упражнения из «Практикумов», отвечайте на коучинговые вопросы – и вы увидите реальные изменения.

Приглашение в Путешествие

Эта книга – не просто описание еще одной коучинговой модели. Это приглашение в путешествие. Путешествие к своим истинным целям. Путешествие через туман неопределенности GINI-мира. Путешествие к пониманию себя и своих ресурсов. Путешествие к гармонии и устойчивости.

Модель GT-COACH – это ваш компас и карта в этом путешествии. Я, как ваш проводник – создатель этой модели – постарался вложить в эту книгу все свои знания, опыт и веру в безграничный потенциал человека.

Я верю, что, освоив принципы GT-COACH, вы сможете не только эффективнее достигать своих целей – личных и профессиональных, – но и делать это с меньшим стрессом, большей осознанностью и глубоким чувством удовлетворения. Вы научитесь не просто выживать в сложном мире, но и процветать в нем, сохраняя внутренний стержень и гармонию.

Готовы отправиться в путь? Тогда перевернем страницу и начнем наше исследование **GINI-мира и основ коучинга**, которые помогут нам подготовиться к освоению мощных инструментов **GT-COACH**.

Часть 1. Фундамент Модели GT-COACH

Глава 1. Основы Управления Изменениями и Интеграция Интуиции

Карта Путешествия по Главе

1. Почему Корабль Идет ко Дну? Важность понимания механики изменений и цена ошибок.

2. Шесть Столпов Успеха: Модель Липпитт-Кностер – классика управления изменениями. Разбираем Видение, Навыки, Стимулы, Ресурсы, Консенсус и План Действий.

3. Рифы на Пути к Цели: Что происходит, когда не хватает одного из столпов? Замешательство, Тревога, Сопротивление, Фрустрация, Фальстарты – примеры из жизни и бизнеса.

4. За Гранью Разума: Внутренние Компасы: Наука об интуиции и эмоциях. Знакомство с «мозгом в кишечнике» (Энтеральная Нервная Система) и «мозгом в сердце» (Внутренняя Сердечная Нервная Система).

5. Голова, Сердце, Нутро – Сила в Единстве: Поче-

му в современном мире для успеха необходим синтез рационального, эмоционального и интуитивного начал. Как это связано с моделью GT-COACH.

6. Первые Шаги к Мастерству: Практические выводы и упражнения для интеграции знаний в жизнь и коучинговую практику.

Саммари Главы

Эта глава – ваш фундамент для понимания, почему одни изменения взлетают, а другие терпят крах, и как модель GT-COACH помогает проложить успешный курс. Мы начнем с рассмотрения проверенной временем **Модели управления изменениями Липпитт-Кностер**, детально разобрав ее шесть ключевых элементов: **Видение, Навыки, Стимулы, Ресурсы, План Действий и Консенус**. Вы увидите на конкретных примерах, к каким именно проблемам – **Замешательству, Тревоге, Сопrotивлению, Фрустрации, Фальстартам с Бегом на месте и Саботажу** – приводит отсутствие каждого из них. Но мы не остановимся на классике. Вторая, не менее важная часть главы, посвящена тому, что часто упускается из виду – **нашим внутренним компасам**. Мы погрузимся в захватывающие и малоизвестные в русскоязычной коучинговой среде научные данные о **«втором мозге» в кишечнике (Gut)**, отвечающем за интуицию, и **«третьем мозге» в сердце (Heart)**, связанном с эмоциями, ценностями и устойчивостью (возможно, информация

о втором и третьем мозге, и тем более *не в голове, а в кишечнике и сердце*, звучит странно и непривычно, особенно для тех, кто привык, что у человека мозг есть только в голове, не говоря о спинном. Тем не менее, существование этих еще двух «мозгов» – уже научно доказанный факт). Вы поймете, почему игнорирование этих сигналов в нашем сложном, **«Мрачном, Небезопасном, Непрозрачном и Непоследовательном» (МННН или GINI)** мире равносильно плаванию в шторм без приборов. Мы покажем, как **модель GT-COACH** сознательно **интегрирует** структурный подход Липпитт-Кностер с мудростью **Головы, Сердца и Тела** (Нутра), создавая целостную систему для достижений без выгорания. Глава содержит множество примеров, практических рекомендаций и упражнений, полезных как для начинающих, так и для опытных профессионалов.

1.1. Зачем Нужен Компас и Карта? Цена Ошибок в Достижении Целей и Управлении Изменениями

Представьте себе парусник, отправляющийся в кругосветное плавание. Капитан полон энтузиазма, команда готова к приключениям. Но что, если у них нет четкого представления о пункте назначения? Если команда не умеет ставить паруса при сильном ветре? Если матросы не понимают, ради чего им рисковать жизнью в шторм? Если на борту закон-

чится пресная вода? Или если капитан командует «Вперед!», не имея ни карты, ни плана перехода через опасные рифы? Скорее всего, такое путешествие закончится печально.

Точно так же обстоит дело с любыми изменениями в нашей жизни или работе. Будь то решение начать свой бизнес, внедрение новой стратегии в компании, переход на здоровое питание или попытка наладить отношения – это всегда путешествие из точки А в точку Б. И, как и в морском походе, успех зависит от множества факторов.

Почему это так важно понимать именно сейчас? Как уже говорилось в Введении, мы живем в мире, который я описываю аббревиатурой **GINI (МНН) – Мрачный, Небезопасный, Непрозрачный и Непоследовательный**. В таком мире цена ошибки возрастает многократно. Неверный шаг, непродуманное решение, игнорирование сигналов – все это может привести не просто к неудаче, а к серьезным потерям: финансовым, репутационным, эмоциональным. Помните статистику, упомянутую в введении: до **92% личных целей** и **80% стратегических целей компаний** так и не достигаются! За этими сухими цифрами – миллионы разбитых надежд, потраченных впустую ресурсов и огромное количество стресса и выгорания.

К счастью, десятилетия практики и исследований в области управления целями, изменениями, организационной психологии и лидерства позволили выявить ключевые закономерности. Существуют проверенные временем модели,

которые помогают понять, почему изменения удаются или проваливаются. Знание этих причин и моделей – это не просто теория, это мощный инструмент диагностики и планирования, который может уберечь вас от многих рифов на пути к цели. Ниже мы рассмотрим одну из самых влиятельных и практически полезных моделей – **Модель управления сложными изменениями**, разработанной Мэри Липпитт в 80-х годах XX века и позже дополненной Тимоти Кностером, которая известна сегодня как **модель Липпитт-Кностер**. Давайте разберем их подробно.

1.2. Шесть Столпов Успеха: Модель Липпитт-Кностер

Эта модель, названная, как мы уже сказали, в честь пионеров организационного развития Мэри Липпитт и Тимоти Кностера, утверждает, что для успешного внедрения любого сложного изменения необходимо одновременное наличие **шести критически важных элементов (или столпов)**:

(1) Видение (Vision): Куда и Зачем мы Идем?

• **Что это?** Ясное, привлекательное и разделяемое всеми участниками представление о желаемом будущем состоянии. Это ответ на вопросы: «Куда мы стремимся?», «Как будет выглядеть успех?», «Почему это важно для нас?». Видение должно быть не просто абстрактной мечтой, а достаточ-

но конкретным ориентиром, задающим направление движения.

· **Почему важно?** Без четкого видения люди не понимают смысла изменений, не видят конечной цели. Усилия распыляются, возникает ощущение хаоса. Видение дает энергию, вдохновляет и помогает сохранять фокус в трудные времена.

(2) Навыки (Skills): Умеем ли Мы Это Делать?

· **Что это?** Наличие у людей, вовлеченных в изменения, необходимых знаний, умений, компетенций и способностей для эффективной работы в новых условиях или выполнения новых задач.

· **Почему важно?** Если люди не знают, как делать то, что от них требуется, или не верят в свои способности и навыки, они испытывают тревогу и страх. Это блокирует инициативу и приводит к ошибкам. Нельзя ожидать от команды постройки моста, если в ней нет инженеров и строителей.

(3) Стимулы (Incentives): А Зачем Нам Это Нужно?

· **Что это?** Мотивация для участников изменений. Это могут быть как внешние стимулы (вознаграждение, признание, избегание наказания), так и внутренние (соответствие ценностям, интерес, возможность роста). Стимулы отвечают на вопрос: «Что я или мы получим от этих изменений?», «Почему стоит прилагать усилия?».

· **Почему важно?** Люди – не роботы. Даже при ясном ви-

дении и наличии навыков, они не будут вкладывать энергию в изменения, если не видят в этом личного или коллективного смысла, если выгоды не перевешивают издержки и риски. Отсутствие стимулов порождает сопротивление – активное или пассивное.

(4) Ресурсы (Resources): Хватит ли Нам Сил и Средств?

· **Что это?** Все необходимое для осуществления изменений: время, деньги, люди (их количество и доступность), информация, технологии, оборудование, поддержка руководства, полномочия и т. д.

· **Почему важно?** Самые блестящие планы и мотивированные команды обречены на провал, если им не хватает элементарных ресурсов. Попытка построить дом без кирпичей или запустить проект без бюджета – верный путь к фрустрации и остановке.

(5) План Действий (Action Plan): Как Мы Туда Попадем?

· **Что это?** Конкретный, пошаговый, реалистичный план, описывающий последовательность действий, роли и ответственности, сроки и контрольные точки на пути к Видению.

· **Почему важно?** Видение без плана – это просто мечта. План превращает видение в дорожную карту. Без него люди не знают, с чего начать, какие шаги предпринять, как ко-

ординировать усилия. Возникают фальстарты, бег на месте, потеря времени и энтузиазма.

(6) Консенсус (Consensus) – добавлен Кностером

· **Что это?** Согласие ключевых участников, если речь идет о группе, или внутренняя согласованность, если речь идет об индивиде.

· **Почему важно?** Без консенсуса все попытки будут напоминать известную басню Крылова и вести к саботажу.

Ключевой Принцип Модели:

Самое важное в модели Липпитт-Кностер – это **взаимозависимость** элементов. Успех возможен только тогда, когда **присутствуют и работают все шесть столпов**. Если хотя бы один из них отсутствует или серьезно ослаблен, вся конструкция становится неустойчивой и изменения, скорее всего, провалятся, порождая предсказуемые негативные последствия.

1.3. Рифы на Пути к Цели: Последствия Отсутствия Элементов Липпитт-Кностер

Модель Липпитт-Кностер не только описывает условия успеха, но и точно **прогнозирует тип проблем**, которые возникают при отсутствии каждого из элементов. Это делает

ее бесценным диагностическим инструментом.

Если ОТСУТСТВУЕТ:	То ВОЗНИКАЕТ:	Типичные Проявления и Ощущения
ВИДЕНИЕ (Vision)	ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО / ХАОС (Confusion)	<ul style="list-style-type: none">• "Непонятно, зачем мы это делаем."• "Куда мы вообще идем?"• Противоречивые действия, нет фокуса.• Ощущение потеренности, дезориентации.• Начало множества инцидентов без завершения.
НАВЫКИ (Skills)	ТРЕВОГА / СТРАХ (Anxiety)	<ul style="list-style-type: none">• "Я не справлюсь"• "Это слишком сложно для меня."• Страх ошибки, неуверенность в себе.• Отказ от новых задач, от обучения.• Повышенный уровень стресса.
СТИМУЛЫ (Incentives)	СОПРОТИВЛЕНИЕ / АПАТИЯ (Resistance)	<ul style="list-style-type: none">• "Мне это не выгодно."• "Раньше было лучше."• Активное или пассивное сопротивление изменениям.• Низкая мотивация, отсутствие энтузиазма.• Прокрастинация, формальное выполнение задач.
КОНСЕНСУС (Consensus)	САБОТАЖ (Sabotage)	<ul style="list-style-type: none">• "Это решение нам навязали."• "Почему нас не спросили?"• Ощущение, что твоё мнение не важно.• Пассивное несогласие, скрытая забастовка.• Отсутствие личной вовлеченности ("buy-in").
РЕСУРСЫ (Resources)	ФРУСТРАЦИЯ / РАЗДРАЖЕНИЕ (Frustration)	<ul style="list-style-type: none">• "Всего ничего не хватает"• "Это невозможно сделать с тем, что у нас есть."• Жалобы на нехватку времени, денег, людей, поддержки.• Ощущение бессилия, раздражения, конфликты.• Остановка работы над проектом.
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ (Action Plan)	ФАЛЬСТАРТ / БЕГ НА МЕСТЕ (False Start)	<ul style="list-style-type: none">• "Начали и бросили."• "Делаем много, а толку мало."• Хаотичные действия, отсутствие координации.• Повторение одних и тех же ошибок.• Ощущение движения по кругу, потеря времени.

Таблица 1.1. Диагностика Проблем по Модели Липпит

Давайте рассмотрим эти последствия на более конкретных примерах.

Примеры Некоторых Проблем в Действии:

• Замешательство из-за отсутствия Видения:

о *Личный пример:* Человек решает «начать новую жизнь с понедельника», но без конкретной цели (похудеть? сменить

работу? наладить режим?). В понедельник он просыпается и не знает, за что хвататься. Результат – ничего не меняется.

о *Бизнес-пример*: Компания объявляет «цифровую трансформацию», но не объясняет сотрудникам, как изменится их работа и ради чего все это. Разные отделы начинают внедрять разные IT-решения, часто дублируя друг друга или создавая несовместимые системы. Возникает хаос, бюджеты тратятся впустую.

· Тревога из-за отсутствия Навыков:

о *Личный пример*: Студент получает задание написать сложную курсовую работу по незнакомой теме. Он боится, что не справится, откладывает начало работы, чувствует себя глупым и некомпетентным.

о *Бизнес-пример*: Компанию купил иностранный инвестор, и теперь от сотрудников требуют вести переписку и отчетность на английском языке, которым многие владеют слабо. Люди боятся сделать ошибку, избегают общения с новым руководством, падает производительность.

· Сопротивление из-за отсутствия Стимулов:

о *Личный пример*: Врач говорит пациенту, что нужно бросить курить. Пациент головой понимает, что это вредно (Видение вреда есть), умеет не курить (Навыки есть), но удовольствие от сигареты и привычка сильнее (Стимулы к отказу слабые). Он продолжает курить, находя оправдания.

о *Бизнес-пример*: Введение новой системы оценки персонала, которая кажется сотрудникам несправедливой и непрозрачной. Никаких бонусов за ее использование нет, зато она требует дополнительного времени на заполнение форм. Сотрудники игнорируют систему или заполняют ее формально, «для галочки».

• **Фрустрация из-за отсутствия Ресурсов:**

о *Личный пример*: Молодая мама хочет запустить свой онлайн-проект, но у нее нет ни свободной минуты из-за ухода за ребенком, ни денег на няню или помощников. Она чувствует себя загнанной в угол и раздражается на всех вокруг.

о *Бизнес-пример*: Маркетинговому отделу ставят амбициозную цель по увеличению доли рынка, но сокращают бюджет на рекламу и не выделяют дополнительных сотрудников. Команда работает на износ, но не может достичь цели из-за нехватки средств и людей, что вызывает сильную фрустрацию и текучку кадров.

• **Фальстарт из-за отсутствия Плана Действий:**

о *Личный пример*: Человек решает выучить иностранный язык. Он покупает учебники, скачивает приложения, смотрит фильмы... но без четкого плана (сколько времени уделять? какие темы проходить? как отслеживать прогресс?) быстро теряет систему и забрасывает обучение.

о *Бизнес-пример*: Команда загорается идеей нового про-

дукта. Все полны энтузиазма, начинают что-то делать – кто-то рисует дизайн, кто-то пишет код, кто-то обзванивает потенциальных клиентов. Но без общего плана, координации и распределения ролей, их усилия не складываются в единое целое, и проект застревает на полпути.

Важный нюанс: Как видно из примеров, часто проблемы носят **комплексный характер**. При этом, дефицит даже одного элемента может серьезно затормозить или остановить весь процесс. Модель Липпитт-Кностер помогает нам распутать этот клубок и понять, где находится ключевая точка приложения усилий.

Что Делать Вместо Этого? Профилактика Ошибок:

Осознание типичных ошибок при использовании модели Липпитт-Кностер – первый шаг к их предотвращению. Вот несколько рекомендаций:

• **Вместо поверхностного анализа → Глубокая проработка:** Не ограничивайтесь формальным наличием элемента. Задавайте уточняющие вопросы: Видение – *насколько оно вдохновляет и разделяется всеми?* Навыки – *достаточно ли они для реальных задач?* Стимулы – *действительно ли они мотивируют нужных людей?* Ресурсы – *реалистично ли их количество и доступность?* План — *достаточно ли он конкретен и понятен?* Используйте чек-листы для проверки глубины проработки.

· **Вместо игнорирования элементов → Системный подход:** Помните, что все шесть элементов взаимосвязаны. Регулярно (например, на еженедельных или ежемесячных обзорах проекта/цели) делайте быструю проверку: все ли шесть «столпов» по-прежнему на месте и работают? Если один проседает, это повлияет на остальные.

· **Вместо недооценки Навыков → Фокус на обучении и поддержке:** Заранее планируйте развитие необходимых компетенций. Это может быть формальное обучение, наставничество, коучинг, создание базы знаний. Предусмотрите поддержку на этапе освоения новых навыков.

· **Вместо неправильной диагностики → Внимательное наблюдение и диалог:** Не спешите с выводами о причине проблемы. Если видите сопротивление, не списывайте его сразу на отсутствие стимулов – возможно, это скрытая тревога из-за нехватки навыков или непонимание видения. Используйте открытые вопросы, чтобы понять истинные причины поведения клиента или команды.

· **Вместо статичности → Динамическая адаптация:** Рассматривайте модель как живую систему. Регулярно пересматривайте и адаптируйте все шесть элементов в ответ на изменяющиеся обстоятельства и получаемую обратную связь. Будьте готовы гибко менять План, искать новые Ресурсы или пересматривать Стимулы.

· **Вместо игнорирования психологии → Интеграция коучинговых инструментов:** Используйте свои зна-

ния психологии и коучинговые навыки для работы с внутренними барьерами, убеждениями, эмоциями и отношениями, которые влияют на каждый из пяти элементов. Модель Липпитт-Кностер дает структуру, а коучинг – инструменты для работы с человеческим фактором внутри этой структуры.

Итак, модель Липпитт-Кностер – это мощная структурная основа для понимания и управления изменениями. Она дает нам карту необходимых условий успеха. Но что делать, если карта есть, маршрут проложен, снаряжение готово, а внутренний компас показывает совсем в другую сторону? Что если наша интуиция протестует, а сердце не лежит к выбранному пути?

1.4. За Гранью Разума: Внутренние Компасы – Наука об Интуиции и Эмоциях

На протяжении веков западная культура превозносила рациональное мышление. Логика, анализ, факты – вот что считалось основой правильных решений. Эмоции и интуиция часто рассматривались как помехи, иррациональные импульсы, которые нужно контролировать или игнорировать. «Думай головой!» – учили нас.

Однако современная наука, особенно нейробиология и психология, все больше подтверждает то, о чем давно го-

ворили восточные философии и интуитивно догадывались мудрые люди: наше тело – это не просто «транспорт» для мозга. Оно обладает собственной сложной системой обработки информации, которая напрямую влияет на наши мысли, чувства и решения. Речь идет о наших «внутренних компасах» – системах, связанных с сердцем и кишечником.

Просто о Сложном: Интероцепция и Соматические Маркеры

Прежде чем говорить о «мозгах» в сердце и кишечнике, введем два важных понятия:

- **Интероцепция:** Это наша способность ощущать внутреннее состояние своего тела – сердцебиение, дыхание, напряжение мышц, ощущения в животе, температуру и т. д. Большинство этих сигналов обрабатываются мозгом неосознанно, но они формируют фон нашего самочувствия и влияют на эмоции и поведение. Люди с развитой интероцепцией лучше понимают свои эмоции и принимают более взвешенные решения.

- **Соматические Маркеры:** Эту концепцию ввел известный нейробиолог Антонио Дамасио (Antonio Damasio, «Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain»). Он предположил, что когда мы принимаем решение, наш мозг не только анализирует факты, но и «вспоминает» телесные (соматические) ощущения, связанные с последствиями похожих решений в прошлом. Например, если прошлый

рискованный проект привел к провалу и сильному стрессу (телесное ощущение!), то при обдумывании нового риска мозг может активировать этот «маркер» – неприятное чувство в животе или учащенное сердцебиение – как быстрый сигнал «Осторожно!». И наоборот, предвкушение успеха, связанное с приятными телесными ощущениями, может подтолкнуть нас к действию. По сути, соматические маркеры – это «зашифрованный» в теле опыт, который помогает нам быстро ориентироваться в сложных ситуациях, используя не только логику, но и «мудрость тела».

Теперь, вооруженные этими понятиями, давайте поближе познакомимся с нашими «внутренними мозгами».

Но прежде следует подчеркнуть, что «мозг» в сердце и кишечнике – это научная метафора для обозначения сложных, автономных нейронных сетей, которые влияют на наши мысли и чувства, а не генерируют их самостоятельно в привычном для головного мозга смысле. Например: «Эти сигналы от «второго мозга» затем интерпретируются головным мозгом как интуитивные догадки или эмоциональные реакции.

1.4.1. «Второй Мозг» в Кишечнике: Сила Интуиции (ЭНС)

Наш кишечник – это не просто трубка для переваривания пищи. Вдоль всей его длины (от пищевода до прямой кишки) расположена сложнейшая нейронная сеть – **Энтеральная**

Нервная Система (ЭНС).

· **Структура и Масштаб:** Как мы уже упоминали, ЭНС содержит сотни миллионов нейронов – больше, чем спинной мозг! Она использует те же нейромедиаторы (серотонин, дофамин и др.), что и головной мозг. По сути, это автономный нервный центр, способный к сложной обработке информации.

· **Функции:** Основная задача ЭНС – управление пищеварением. Но ее влияние этим не ограничивается. Через ось «кишечник-мозг» (gut-brain axis) ЭНС постоянно обменивается сигналами с головным мозгом, влияя на:

o *Настроение:* Производство 95% серотонина делает кишечник ключевым игроком в регуляции нашего эмоционального состояния. Не зря проблемы с кишечником часто сопровождаются тревогой или депрессией, и наоборот.

o *Стресс:* Ось «кишечник-мозг» активно участвует в реакции на стресс.

o *Когнитивные функции:* Состояние кишечника и его микробиоты (миллиардов бактерий, живущих в нем) может влиять на память, обучение и концентрацию внимания.

o *Интуицию («Gut Feeling»):* Вот мы и подошли к самому интересному. «Нутром чую» – это, скорее всего, и есть результат работы ЭНС и оси «кишечник-мозг».

Как это работает?

1. Сбор Данных: Кишечник через интероцептивные сигналы передает в мозг информацию о внутреннем состоянии

(напряжение, спазмы, «бабочки»).

2. Подсознательный Анализ: Мозг (часто неосознанно) сопоставляет эти сигналы с текущей ситуацией и прошлым опытом (активируя соматические маркеры Дамасио).

3. Интуитивный Сигнал: Результат этого быстрого анализа проявляется как «gut feeling» – ощущение правильности/неправильности, безопасности/опасности, комфорта/дискомфорта.

· **Когда Доверять Интуиции?** Исследования показывают, что интуитивные решения, основанные на «gut feeling», могут быть особенно полезны :

o *В сложных ситуациях:* Когда слишком много переменных для логического анализа.

o *При нехватке времени:* Когда нужно принять быстрое решение.

o *В знакомых областях:* Когда у вас уже есть большой (пусть и неосознанный) опыт, «защитный» в соматических маркерах.

o *При оценке людей и ситуаций:* Интуиция часто помогает уловить невербальные сигналы и почувствовать «что-то не то».

· **Примеры:**

o *Простой из жизни:* Вы знакомитесь с человеком, и логических причин для недоверия нет, но у вас неприятное ощу-

щение в животе – стоит прислушаться и быть осторожнее.

о Бизнес: Опытный инвестор может отказаться от сделки, которая выглядит выгодно на бумаге, просто потому что «нутром чует» подвох (возможно, он уловил неосознанные сигналы в поведении партнеров или заметил несостыковки, которые еще не оформились в логические выводы). Исследования трейдеров подтверждают: те, кто доверяет своей интуиции, часто более успешны.

о Коучинг: Клиент долго выбирает между двумя карьерными путями, логически оба привлекательны. Коуч может спросить: «А что говорит ваше тело? Где откликается „да“, а где „нет“?». Часто ответ приходит именно через телесные ощущения.

Просто о Сложном: Как Развивать Интуицию?

Интуиция – это не магия, это навык слушания сигналов своего тела. Его можно развивать:

· *Практика Осознанности (Mindfulness):* Учитесь замечать свои телесные ощущения в течение дня, особенно в моменты выбора или стресса. Что происходит в животе? В груди?

· *Дневник Интуиции:* Записывайте свои «gut feelings» и проверяйте, насколько они оказались верны впоследствии. Это поможет откалибровать ваш внутренний компас.

· *Пауза Перед Решением:* Прежде чем принять важное решение, сделайте паузу, глубоко вдохните и спросите себя:

«Что я чувствую в теле по этому поводу?».

1.4.2. «Мозг» в Сердце: Эмоции, Ценности, Резильентность (ВССНС)

Наше сердце – это не просто насос, качающий кровь. Это сложный орган, обладающий собственной нервной системой – **Внутренней Сердечной Нервной Системой (ВССНС или ICNS)**, которую называют «**маленьким мозгом в сердце**».

· **Структура и Функции:** Около 40 000 нейронов в сердце позволяют ему обрабатывать информацию, адаптировать свой ритм и даже, как предполагают некоторые исследования, участвовать в процессах памяти и обучения. Сердце также производит гормоны и нейромедиаторы, включая окситоцин, важный для доверия и социальных связей.

· **Связь с Головным Мозгом (Heart-Brain Axis):** Сердце активно «общается» с мозгом, посылая ему больше сигналов, чем получает обратно. Эти сигналы влияют на наши эмоции, внимание и принятие решений. Состояние сердца напрямую связано с нашим эмоциональным состоянием.

· **Сердечная Когерентность:** Ключевое понятие здесь – сердечная когерентность. Это состояние, когда ритм сердца становится плавным, гармоничным, похожим на синусоиду. Оно возникает при переживании позитивных эмоций (благодарность, любовь, сострадание, радость). Хаотичный, рва-

ный ритм, наоборот, связан с негативными эмоциями (гнев, страх, фрустрация).

о *Польза когерентности*: Исследования Института HeartMath²⁷ и других центров показали, что состояние когерентности:

– Улучшает работу мозга: повышает ясность мышления, концентрацию, память, креативность.

– Снижает уровень стресса (уменьшает выработку кортизола).

– Укрепляет иммунную систему.

– Улучшает эмоциональную саморегуляцию и повышает устойчивость (резильентность).

– Способствует эмпатии и улучшению отношений.

• **Вариабельность Сердечного Ритма (BCP / HRV):**

Это показатель того, насколько гибко наше сердце может менять свой ритм от удара к удару. Высокая BCP – признак здоровой, адаптивной нервной системы, способной эффективно справляться со стрессом. Низкая BCP часто связана с хроническим стрессом, выгоранием, тревогой и риском сердечно-сосудистых заболеваний. Практики, повышающие когерентность (например, медленное когерентное дыхание), также повышают BCP.

Как «Мозг Сердца» Влияет на Достижение Целей?

• **Источник Подлинной Мотивации:** Цели, идущие

²⁷ <https://www.heartmath.org/heart-coherence/>

«от сердца», связанные с нашими глубинными ценностями и вызывающие позитивные эмоции, обладают гораздо большей мотивирующей силой. Это топливо, которое помогает преодолевать трудности. Если цель выбрана только «головой», а сердце молчит или протестует – мотивация будет слабой, а сопротивление высоким.

· **Эмоциональный Интеллект в Действии:** Умение понимать свои эмоции (что я чувствую по поводу этой цели/задачи?) и эмоции других (как мои действия влияют на команду?) – ключ к эффективному взаимодействию и лидерству. Развитие осознанности сердечных сигналов помогает повысить EI / EQ.

· **Устойчивость к Стрессу:** Способность сознательно входить в состояние сердечной когерентности (например, через дыхательные практики) – мощный инструмент для управления стрессом. В GINI-мире, полном стрессов, эта способность становится не роскошью, а необходимостью для сохранения здоровья и продуктивности. Когерентное состояние помогает принимать взвешенные решения даже под давлением.

· **Принятие Решений на Основе Ценностей:** «Мозг сердца» помогает нам сверяться с нашими ценностями. Решение может быть логичным и выгодным, но если оно противоречит нашим глубинным убеждениям (сигнал от «сердца»), оно может привести к внутреннему конфликту и сожалению в будущем.

Просто о Сложном: Как Услышать Свое Сердце?

· *Техники Когерентного Дыхания:* Простые практики, такие как медленное дыхание (например, 5 секунд вдох, 5 секунд выдох) с фокусом на области сердца и вызовом позитивного чувства (благодарности, любви), могут быстро привести вас в состояние когерентности. Институт HeartMath предлагает множество таких техник²⁸.

· *Вопросы к Себе:* Регулярно спрашивайте себя: «Что я чувствую сейчас?», «Что для меня действительно важно в этой ситуации?», «Соответствует ли это моим ценностям?».

· *Практика Благодарности:* Сознательное культивирование благодарности – доказанный способ повысить когерентность и улучшить эмоциональное состояние.

1.5. Синтез: Голова + Сердце + Нутро – Сила в Единстве. Связь с GT-COACH

Итак, мы видим, что для полноценной жизни и успешного достижения целей в современном мире нам нужны все три центра:

· **Голова (Рацио):** Для анализа, планирования, логики, структурирования информации. Это основа моделей типа

²⁸ <https://www.heartmath.org/resources/heartmath-tools/heartmath-appreciation-tool-and-exercises/>

Липпитт-Кностер.

- **Сердце (Эмоции/Ценности):** Для мотивации, эмпатии, связи с собой и другими, устойчивости, принятия решений на основе ценностей.

- **Тело-Нутро (Интуиция/Инстинкты):** Для быстрых оценок, «чутья», реакции на опасность или возможность, связи с телесными потребностями и сигналами.

Игнорирование любого из этих центров ведет к дисбалансу и проблемам:

- *Только Голова:* Риск стать «роботом», оторванным от чувств и интуиции, принимающим логичные, но бездушные или неверные решения, склонным к выгоранию.

- *Только Сердце:* Риск стать излишне эмоциональным, непрактичным, зависимым от одобрения, неспособным к структуре и планированию.

- *Только Нутро:* Риск стать импульсивным, реактивным, действующим без достаточного анализа и учета последствий для себя и других.

Модель Липпитт-Кностер дает нам отличную **структуру** для работы «Головы» – она помогает убедиться, что у нас есть Видение, Навыки, Стимулы, Ресурсы и План. Но она не говорит нам, как убедиться, что это Видение – *наше*, Стимулы — *подлинные*, Ресурсы – *ощущаются* достаточными, а План – *интуитивно* верный.

Модель GT-COACH сознательно преодолевает этот

разрыв. Она берет структурную основу управления изменениями и обогащает ее инструментами для интеграции Сердца и Нутра на ключевых этапах:

· **Этап G (Цель и Резонанс):** Мы не просто ставим цель, мы проверяем ее **резонанс** – откликается ли она в Сердце (ценности, эмоции) и Нутре (интуиция, телесные ощущения)?

· **Этапы T, C, O, A, S:** При проработке Задач, Ясности, Ресурсов, Плана и Контроля мы постоянно можем возвращаться к вопросам: «Насколько это соответствует моим талантам и склонностям (Сердце)?», «Что мотивирует меня на самом деле (Сердце)?», «Какие возможности подсказывает интуиция (Нутро)?», «Каков мой внутренний отклик на этот план (Нутро)?», «Нужно ли скорректировать курс, судя по моим ощущениям (Нутро/Сердце)?».

· **Этап H (Гармония и Баланс/Реакции):** Этот этап полностью посвящен интеграции и поддержанию баланса. Мы не просто завершаем проект, но и рефлекслируем: «Насколько гармонично прошел этот путь?», «Что я чувствую теперь?», «Чему меня научил мой внутренний опыт (Сердце/Нутро)?», «Как поддерживать этот баланс в будущем?».

Этап Коучинга по Модели GT-COACH	Фокус Работы	Проверка Компонента Липпигт-Кнустер	Интеграция "Трех Мозгов" (Голова, Сердце/Эмоции, Нутро/Тело)
G: Цель и Резонанс (Нутро/Сердце)	Постановка цели, Видение, Ценности, Интуиция	Видение	Голова: Формулировка SMART-цели. Сердце: Проверка на ценности, эмоции. Нутро: Интуитивный и телесный отклик.
T: Подцели/ Задачи и Таланты	Декомпозиция на подцели и задачи, Навыки, Таланты, Сильные стороны	Навыки	Голова: Анализ задач, навыков. Сердце: Связь с интересами, талантами. Нутро: Ощущение выполнимости.
C: Ясность и Драйв (Катализаторы)	Мотивация, Стимулы, Препятствия, Ясность пути	Стимулы	Голова: Анализ выгод/издержек. Сердце: Поиск внутренней мотивации, "Зачем?". Нутро: Ощущение энергии/сопротивления.
O: Ресурсы и Возможности	Аудит и поиск ресурсов, Новые варианты	Ресурсы	Голова: Список ресурсов, план Б. Сердце: Поиск поддержки, нетворкинг. Нутро: Интуитивный поиск возможностей.
A: План и Действия	Пошаговый план, Процедуры, Ответственность	План Действий	Голова: Структура плана, сроки. Сердце: План должен быть посылным, не вызывать отторжения. Нутро: Ощущение правильности первых шагов.
C: Контроль и Консенсус	Мониторинг, Корректировки, Согласование, Консенсус	(Динамическая проверка всех элементов)	Голова: Метрики, анализ отклонений. Сердце: Обратная связь, эмпатия в команде. Нутро: Интуиция о необходимости коррекции и консенсуса (отсутствие дискомфорта в теле).
H: Гармония и Баланс/ Реакции (Сердце/Нутро)	Благополучие, Баланс, Рефлексия, Интеграция	(Общая устойчивость системы)	Голова: Анализ уроков. Сердце: Празднование, благодарность, забота о себе. Нутро: Финальная сверка с внутренним состоянием.

Таблица 1.2. Интеграция Моделей и «Трех Мозгов» в GT-COACH

Таким образом, GT-COACH – это не просто модель постановки и достижения целей. Это модель **целостного** движения к цели, учитывающая всю сложность человека и современного мира. Она помогает не только добраться до пункта назначения, но и сохранить себя в пути, а возможно – и открыть в себе новые глубины.

1.6. Практические Выводы для Коучинга и Жизни

Какие ключевые выводы мы можем сделать из этой главы для нашей практики и повседневной жизни?

- **Диагностируйте «Затыки»:** Если вы или ваш клиент застряли на пути к цели, используйте 6 элементов Липпитт-Кностер как чек-лист. Чего не хватает? Направьте усилия именно туда.

- **Не Игнорируйте Внутренние Сигналы:** Обращайте внимание на свои (и клиента) эмоции, телесные ощущения и интуитивные догадки. Они несут важную информацию. Задавайте вопросы: «Что вы чувствуете по этому поводу?», «Что вам подсказывает интуиция?».

- **Стремитесь к Интеграции:** Лучшие решения рождаются на стыке логики, эмоций и интуиции. Не противопоставляйте «голову» и «сердце/нутри», а ищите способы их подружить.

- **Развивайте «Внутренние Компасы»:** Практикуйте осознанность, учитесь слушать свое тело, развивайте эмоциональный интеллект. Это такие же важные навыки, как планирование или анализ.

- **Помните о Контексте:** Адаптируйте модели и подходы под конкретную ситуацию, учитывая культурные особенности и сложности GINI-мира. Гибкость – ключ к устойчивости.

ности.

Эта глава заложила теоретический фундамент. Мы рассмотрели, почему изменения часто терпят неудачу (отсутствие структурных элементов) и почему в современном мире так важно интегрировать рациональный подход с интуицией и эмоциями. Мы увидели, как модель GT-COACH стремится объединить эти два мира. В следующих главах мы начнем детальное путешествие по каждому из семи этапов GT-COACH, наполняя эту структуру практическими инструментами, вопросами и примерами.

1.7. Практикум Главы 1

1. Диагностика по Липпитт-Кностер (Углубленная):

о Возьмите ту же цель, что и в практикуме Введения, где вы определили свои типичные «затыки».

о Теперь пройдите по всем 5 элементам Липпитт-Кностер и оцените по 10-балльной шкале, насколько каждый элемент был проработан для этой конкретной цели (1 – совсем нет, 10 – идеально).

- Видение: ___ баллов.
- Навыки: ___ баллов.
- Стимулы: ___ баллов.
- Ресурсы: ___ баллов.
- План Действий: ___ баллов.

о Какой элемент получил самую низкую оценку? Соответ-

ствует ли это тому «затыку», который вы определили ранее (Замешательство, Тревога и т.д.)?

о **Задание:** Напишите 2—3 конкретных шага, которые вы могли бы предпринять именно для усиления самого слабого элемента применительно к той цели.

2. Карта Внутренних Сигналов:

о Вспомните недавнее важное решение, которое вы приняли.

о Попробуйте восстановить в памяти:

· Какие **логические** аргументы «за» и «против» у вас были (Голова)?

· Какие **эмоции** вы испытывали при обдумывании вариантов (радость, страх, сомнение, энтузиазм)? Какие **ценности** были затронуты (Сердце)?

· Были ли у вас какие-то **телесные ощущения** или **интуитивные «подсказки»** (Нутро)?

о Какой «голос» (Головы, Сердца или Нутра) в итоге оказался решающим? Насколько вы довольны результатом решения сейчас?

о **Задание:** Подумайте, как вы могли бы более сознательно интегрировать все три «голоса» при принятии следующего важного решения? Запишите 1—2 идеи.

1.8. Мини-Глоссарий Главы 1

- **Модель Липпитт-Кностер:** Модель управления изменениями (Видение, Навыки, Стимулы, Ресурсы, Консенсус, План Действий).
- **МННН-мир (GINI-world):** Среда: Мрачная, Небезопасная, Непрозрачная, Непоследовательная.
- **ЭНС (Энтеральная Нервная Система / Gut Brain):** «Второй мозг» человека – в кишечнике.
- **ВССНС (Внутренняя Сердечная Нервная Система / ICNS / Heart Brain):** «Маленький мозг» в сердце.
- **Ось «Кишечник-Мозг»:** Связь ЭНС и головного мозга.
- **Ось «Сердце-Мозг»:** Связь ВССНС и головного мозга.
- **Интероцепция:** Ощущение внутреннего состояния тела.
- **Соматические Маркеры:** Телесные «метки» прошлого опыта, влияющие на решения.
- **Сердечная Когерентность:** Гармоничный сердечный ритм, связанный с позитивными эмоциями.
- **ВСР (Вариабельность Сердечного Ритма / HRV):** Показатель гибкости сердца, связанный с устойчивостью к стрессу.

1.9.Резюме Главы 1

Успешное достижение целей и управление изменениями требует наличия шести ключевых структурных элементов, описанных в модели Липпитт-Кностер: Видения, Навыков, Стимулов, Ресурсов, Консенсуса и Плана Действий. Отсутствие любого из них приводит к предсказуемым проблемам (замешательству, тревоге, сопротивлению, фрустрации, саботажу или фальстартам). Однако в современном GINI-мире одной лишь такой структуры может быть недостаточно. Научные данные подтверждают существование у человека «второго мозга», расположенного в кишечнике (ЭНС), и «маленького мозга», расположенного в сердце (ВССНС), которые отвечают за нашу интуицию, эмоции, мотивацию и устойчивость. Модель GT-COACH, фундамент которой мы закладываем в этой главе, уникальна тем, что интегрирует как структурную логику управления изменениями, так и мудрость наших внутренних «компасов» – Сердца (Heart) и Интуиции (Gut), что особенно важно для навигации в хаосе XXI века и достижения успеха без выгорания.

Глава 2. Обзор Семи Этапов GT-COACH

Карта Путешествия по Главе

1. **Навигация в Шторм:** Почему нам нужен новый, надежный компас в современном мире? Краткое возвращение к вызовам МННН (GINI) и основам изменений.

2. **Знакомьтесь, GT-COACH:** Расшифровка названия и первое знакомство с семью ключевыми этапами модели – вашим новым инструментом.

3. **Логика Пути:** Как связаны между собой этапы GT-COACH? Понимаем последовательность и гибкость модели.

4. **Секрет Эффективности:** В чем уникальность GT-COACH по сравнению с другими подходами? Ключевые преимущества модели.

5. **Примеряем на Себя:** Как начать использовать GT-COACH для своих целей уже сегодня? Практикум для первого знакомства.

Саммари Главы

В предыдущей главе мы заложили фундамент: осознали сложности GINI-мира (или **МННН-мира: Мрачного, Небезопасного, Непрозрачного, Непоследовательного**), поняли, почему терпят неудачу и проваливаются многие изменения (вспомним 6 элементов Липпитт-Кно-

стер), и увидели важность интеграции рационального подхода с мудростью **Сердца** и **Тела/Нутра**. Теперь настало время познакомиться с самим инструментом, который позволяет это сделать – **моделью GT-COACH**. Эта глава – ваш обзорный путеводитель по ее **семи этапам: G** (Цель и Резонанс), **T** (Подцели/Задачи и Таланты), **C** (Ясность и Катализаторы/Драйв), **O** (Ресурсы и Возможности), **A** (План и Действия), **S** (Контроль и Консенсус), **H** (Гармония и Баланс).

Мы разберем **логику** их следования, покажем их **взаимосвязь** и **гибкость**. Вы поймете **уникальные особенности** GT-COACH, которые делают ее особенно эффективной в современных условиях – прежде всего, это сознательная интеграция «трех мозгов» (Головы, Сердца, Нутра) и фокус не только на достижении цели, но и на сохранении **гармонии** и **благополучия**. Мы рассмотрим **ключевые преимущества** модели и как она соотносится с другими подходами. Эта глава даст вам общую «карту» модели GT-COACH, подготовив к детальному изучению каждого этапа в Части 2.

2.1. Навигация в Шторм: Потребность в Новом Компасе

Итак, мы живем в мире, где все время штормит. Мрачные прогнозы, постоянное чувство небезопасности, туман дезинформации и непоследовательность событий и правил – вот фон, на котором нам приходится двигаться к своим це-

лям. Как мы выяснили в Главе 1, классические подходы к управлению изменениями, такие как модель Липпитт-Кностер, дают нам необходимую структурную основу: без **Видения, Навыков, Стимулов, Ресурсов, Консенсуса** и **Плана Действий** любое начинание обречено.

Но мы также увидели, что в условиях МНН (GINI) одной лишь логики и структуры недостаточно. Слишком часто мы сталкиваемся с внутренним саботажем, тревогой, выгоранием, даже если все «по уму» распланировано. Почему? Потому что мы – не машины. У нас есть эмоции, ценности (голос **Сердца**) и интуиция, предчувствия, ощущения (голос **Нутра** или «второго мозга» в кишечнике). И если наш план идет вразрез с этими внутренними сигналами, мы либо теряем энергию, либо приходим к цели опустошенными.

Именно поэтому возникла потребность в коучинговой модели, которая бы не просто помогала ставить и достигать цели, но делала бы это **целостно**, уважая и интегрируя все аспекты человеческого опыта: рациональный, эмоциональный и интуитивный. Модели, которая была бы одновременно и **структурным планом**, и **чутко реагирующим компасом**. Такой моделью и является **GT-COACH**.

2.2. Знакомьтесь, GT-COACH: Семь Этапов Вашего Путешествия

Название **GT-COACH** – это не просто бренд, это аббре-

виатура, каждая буква которой обозначает ключевой этап на пути к цели и гармонии. Давайте пройдемся по этим этапам, чтобы составить общее представление. (Более детально каждый этап мы разберем далее в Части 2).

· **G – Goal & Gut/Heart Reactions (Цель и Резонанс: Интуитивные/Сердечные Реакции)**

о *Ключевая суть*: Не просто поставить цель, а найти свою (!) цель. Ту, что по-настоящему «зажигает», соответствует вашим глубинным ценностям и вызывает внутренний отклик.

о *Просто о сложном*: На этом этапе мы отвечаем на вопросы: «Чего Я действительно хочу?» и «Почему это для МЕНЯ важно?». Мы сверяем логику (Голова) с чувствами (Сердце) и интуицией (Нутро). Если цель «не греет» или интуиция подсказывает «не туда» – ищем другую или переформулируем.

о *Аналогия*: Выбор точки на карте, к которой тянет душа, а не просто той, что кажется логичной или «правильной».

· **T – Targets/Tasks & Talents (Задачи и Таланты: Промежуточные Цели/Задачи и Таланты)**

о *Ключевая суть*: Разбить большую, пугающую цель на маленькие, понятные шаги (промежуточные цели – подцели и конкретные задачи) и понять, какие ваши сильные стороны, навыки и таланты помогут их выполнить.

о *Просто о сложном*: «Едим слона по кусочкам». Опре-

деляем вехи на пути (Targets – промежуточные цели) и конкретные задачи (Tasks). И самое важное – смотрим, какие наши *таланты, навыки и умения* (Talents) помогут нам справиться с каждой задачей легко и желательно с удовольствием.

о *Аналогия*: Планируем маршрут похода: отмечаем ключевые пункты и разбиваем путь на дневные переходы (промежуточные цели и задачи) и проверяем, какое снаряжение и навыки (таланты) нужны для каждого участка.

• **C – Clarity & Catalysts (Ясность и Драйв – Катализаторы)**

о *Ключевая суть*: Достичь максимальной ясности относительно текущей ситуации («где я сейчас?»), возможных препятствий и, главное, найти мощные стимулы и источники мотивации (Катализаторы), которые будут двигать вперед.

о *Просто о сложном*: Смотрим правде в глаза: что происходит сейчас? Что реально мешает? И самое главное: а зачем мне все это нужно? Ищем то, что даст энергию и желание действовать – внутренние «батарейки» (интерес, ценности) и внешние «бонусы» (поддержка, признание). «Катализаторы» – это то, что ускоряет нашу реакцию движения к цели.

о *Аналогия*: Перед выходом в море – проверяем состояние корабля (ясность), смотрим прогноз погоды (препятствия) и убеждаемся, что у нас достаточно топлива и сильное желание плыть (катализаторы/драйв).

· O – Opportunities & Options of Resources (Ресурсы и Возможности: Варианты Ресурсов)

о Ключевая суть: Провести ревизию всех доступных ресурсов (внутренних и внешних) и активно искать новые возможности и альтернативные пути для достижения цели.

о Просто о сложном: Собираем все, что может помочь: время, деньги, знания, связи, поддержка, инструменты. Думаем не только о том, что есть, но и о том, где взять недостающее. И обязательно придумываем «План Б» (а лучше и В, и Г) – какие есть другие варианты, если что-то пойдет не так?

о Аналогия: Собираем рюкзак в поход, проверяя все необходимое. Изучаем карту: где есть родники, обходные тропы, места, где можно получить помощь?

· A – Action Plan & Actual Steps/Procedures (План и Действия: Конкретные Шаги/Процедуры)

о Ключевая суть: Превратить все предыдущие наработки в четкий, пошаговый, реалистичный план действий с конкретными сроками и ответственными.

о Просто о сложном: От слов – к делу! Пишем подробную «инструкцию» для себя (или команды): что делаем первым, вторым, третьим? Кто за что отвечает? К какому сроку? Какие правила (процедуры) помогут не сбиться с пути?

о Аналогия: Составление детального графика похода: кто несет палатку, кто разжигает костер, сколько километров

проходим каждый день.

· **C – Control/Corrections & Consensus (Контроль и Консенсус: Корректировки)**

о *Ключевая суть*: Настроить систему регулярного отслеживания прогресса, анализа результатов и гибкой корректировки плана. В командной работе – также поддержание согласия (консенсуса).

о *Просто о сложном*: Путешествие редко идет строго по плану. Важно регулярно сверяться с «картой» (планом) и «компасом» (целью, ощущениями): туда ли мы идем? Что получается, а что нет? Что нужно изменить? Если идем командой – важно, чтобы все были согласны с изменениями.

о *Аналогия*: Во время плавания постоянно следить за курсом по приборам, учитывать изменение ветра и течений, при необходимости менять курс и согласовывать маневры с командой.

· **H – Harmony & Heart/Gut Reactions (Гармония и Баланс: Сердечные/Интуитивные Реакции)**

о *Ключевая суть*: На протяжении всего пути и по достижении цели заботиться о своем благополучии, поддерживать баланс между разными сферами жизни и постоянно прислушиваться к сигналам Сердца и Интуиции.

о *Просто о сложном*: Цель – не любой ценой! Важно не только дойти, но и остаться здоровым и счастливым. Как я

себя чувствую? Не слишком ли я устал? Радует ли меня процесс? Соответствует ли результат моим ожиданиям и ценностям? Что говорит моя интуиция теперь? Как сохранить баланс и интегрировать этот опыт в жизнь?

о *Аналогия*: Наслаждаться не только вершиной горы, но и самим восхождением, заботиться о своем состоянии в пути, а после – осмыслить опыт и отдохнуть перед новыми приключениями.

Этап GT-COACH	Название (Русский)	Ключевой Фокус	Ключевой Вопрос (Пример)
G	Цель и Резонанс (Нутро-Тело-Инстинкт, Сердце-Эмоции-Чувства)	Аутентичная, значимая цель; связь с собой	"Что я действительно хочу и почему?"
T	Подцели/Задачи и Таланты (Навыки, Сильные стороны)	Декомпозиция цели на подцели; опора на сильные стороны	"Какие шаги нужны? Что я умею лучше всего?"
C	Ясность и Драйв (Катализаторы)	Понимание ситуации; мотивация, стимулы	"Что меня движет? Что мешает?"
O	Ресурсы и Возможности	Оценка и поиск ресурсов; альтернативы	"Что у меня есть? Где взять еще? Есть ли План Б?"
A	План и Действия	Конкретный пошаговый план; процедуры	"Каков мой первый шаг? Кто и что делает?"
C	Контроль и Консенсус (Корректировки)	Мониторинг прогресса; гибкая адаптация; согласие (внутреннее, внешнее)	"Туда ли я иду? Что нужно изменить?"
H	Гармония и Баланс (Сердце-Эмоции-Чувства, Нутро-Тело-Инстинкт)	Благополучие; work-life balance; интеграция опыта	"Как я себя чувствую? Как сохранить баланс?"

Таблица 2.1. Семь Этапов Модели GT-COACH – Обзор

2.3. Логика Пути: Последовательность и Гибкость Модели

Как мы уже увидели, этапы GT-COACH имеют свою внутреннюю логику, ведущую от общего к частному, от намерения к действию, от старта к финишу и интеграции. Эта последовательность важна, так как позволяет планомерно проработать все аспекты, необходимые для успеха (вспомним Липпитт-Кностер – если пропустить элемент, будут проблемы!).

Представьте, что вы строите дом:

- **G:** Вы решаете, какой дом вы хотите (видение, цель) и чувствуете, что это ваше место.
- **T:** Вы определяете этапы стройки (фундамент, стены, крыша...) и понимаете, какие навыки и специалисты (talенты) нужны.
- **C:** Вы проясняете бюджет, сроки, разрешения и находите мотивацию (катализаторы, драйв) начать стройку.
- **O:** Вы оцениваете ресурсы (деньги, материалы) и ищете возможности (где купить дешевле, какие есть альтернативные технологии).
- **A:** Вы создаете детальный план работ (график, чертежи, процедуры).
- **S:** Вы регулярно контролируете ход стройки, вносите коррективы (если пошел дождь или кончился цемент) и под-

держиваете согласие с бригадой.

· **Н:** Вы следите, чтобы стройка не разрушила вашу семейную жизнь (гармония), и радуетесь каждому возведенному этажу, сверяясь с ощущением, что все идет правильно.

Эта последовательность помогает ничего не упустить. Однако GT-COACH – не жесткий конвейер. Это **гибкая, итеративная**

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.