

Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал

Коактивный коучинг. Учебник

Co-Active Coaching

Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004 г.

Твердый переплет, 360 стр.

ISBN 5-98397-001-1

Тираж: 2000 экз.

Формат: 70x100/16

Коучинг представляет собой один из типов консультирования.

В настоящей книге всесторонне рассматриваются навыки и приемы определенного вида коучинга - коучинга профессионального и личностного роста. Описание системы подкрепляется практическими примерами и упражнениями, предназначенными для развития специальных способностей.

Книга предназначена для тех, кто стремится овладеть новой уникальной системой коучинга - Коактивным коучингом. Она также будет представлять интерес как для профессионалов в области консультирования, так и для родителей, желающих оказать своим детям квалифицированную помощь.

Историю о морской звезде на берегу знают многие, но здесь ее стоит повторить, так как она хорошо иллюстрирует суть Коактивного коучинга и смысл самой профессии коуча...

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

ПРЕДИСЛОВИЕ

Коучинг как профессия сейчас находится на подъеме. Последние исследования показывают, что все большее число руководителей и менеджеров компаний пользуются коучингом, чтобы лучше понять себя, вести более сбалансированную жизнь, лучше осознать свои цели и уменьшить стресс.

Обладаете ли Вы как коуч теми навыками, которые могут быть полезны таким клиентам?

Книга, которую Вы держите в руках, написана тремя ведущими фигурами в области профессионального коучинга, предлагает новую модель ведения коучинга как для коучей, так и для тех, кто хотел бы интегрировать коучинг в консультационную практику. Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус и Фил Сэндал описывают принципы и составляющие Коактивного коучинга, — потрясающей методики, основанной на интерактивном взаимодействии и сотрудничестве. Авторы также детально исследуют навыки, необходимые для практики этого метода.

Книга «Коактивный коучинг» предлагает исчерпывающее описание и практические примеры коучинга, упражнения, развивающие в коуче профессиональные навыки, полезные советы коучу и предупреждения о возможных опасностях, примерную структуру коучинговых сессий, а также «набор инструментов» для коучинга, включая упражнения для клиентов, рабочие листы и формы для коучинговых сессий.

В целом эта книга является практическим учебником и справочником, дающим необходимую основу для тех, кто хочет стать профессиональным коучем.

Книга написана благодаря тому, что когда-то команда профессионалов-коучей, любящих свою профессию и приверженных ее развитию и воспитанию новых профессионалов, объединились и решили, что сделают это.

Сейчас эти люди работают по всему миру — Европе и Японии, Австралии и Азии, проводят обучение коучей.

Мне посчастливилось познакомиться и подружиться с авторами книги, быть на их семинарах. Это большие мастера не только в коучинге, но и в обучении, что очень важно в нашей профессии. Посмотрите внимательно на название книги — оно не совсем обычное, но ясно отражает саму суть коучинга. Ориентация на цели клиента, подлинный интерес к его целям, к его личности, ценностям, к тому, чтобы он достигал своих целей, — это и есть основа коучинга. Приверженность своему совершенствованию, когда мы работаем с людьми — это также есть суть коучинга.

Чем еще отличается эта книга от других? Много книг сейчас переведено на русский язык, но эта книга особенная. На мой взгляд, ее главное отличие заключается в том, что она учит не просто тому, как проводить коучинг, а тому, как БЫТЬ коучем. Именно поэтому эта книга стала бестселлером и постоянно переиздается.

Моя дружба и общение с Лаурой Уитворт и Филом Сэндал помогли мне увидеть и почувствовать магию мастерства этих людей, когда она действительно является образом мышления и стилем жизни.

Авторы являются верными своим идеям и подходам. Рекомендую быть содействующими другим людям, они сами остаются такими.

Для многих это является и вызовом и в то же время сильным мотивационным стимулом для развития как в профессии коуча, так и собственном совершенствовании. И эта книга — большой подарок для реализации этих больших целей.

*Светлана Чумакова,
Профессиональный
сертифицированный коуч ICF,
Президент Международной
Академии Коучинга*

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА

Коучинг основывается на том, чего хочет клиент, которого что-то не устраивает в жизни. Человек либо желает изменений, либо достижения какой-то важной цели. Причины могут быть самыми разными. Кто-то может ставить перед собой определенные цели: написать книгу, начать свое дело, поправить здоровье. Кто-то хочет быть более успешным и эффективным на работе. Люди обращаются к коучингу, чтобы упорядочить и сбалансировать свою жизнь либо добиться в ней чего-то большего — большего умиротворения, большей простоты или радости; а иногда они хотят чего-то меньшего — меньшего беспорядка, меньшего напряжения или финансовых проблем.

В целом, люди обращаются к коучингу потому, что хотят жить лучше — достичь большей реализованности, большего баланса или чего-то еще, необходимого для осуществления их жизненных желаний. Каковы бы ни были причины и запросы, они всегда исходят от клиента.

В этой части рассказывается о том, в чем заключается функция коуча в его работе с клиентом, что представляет собой процесс с позиций Коактивного коучинга, каковы основные компоненты коучинга и их взаимосвязь друг с другом, создающая целостную систему, а также приводятся конкретные примеры из практики коучинга.

Глава первая

СИСТЕМА КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА

Термин Коактивный относится к основополагающей природе взаимоотношений коуча и клиента, в которых они активно сотрудничают друг с другом. В Коактивном коучинге эти отношения представляют собой альянс двух равноправных партнеров, нацеленный на удовлетворение потребностей клиента.

Основные принципы коучинга

Фундамент Коактивного коучинга составляют четыре основных принципа.

1. Клиент изначально является творческой, целостной личностью и обладает соответствующими ресурсами.
2. Коактивный коучинг обращается ко всей жизни клиента в целом.
3. Постановка задачи исходит от клиента.
4. Отношения между коучем и клиентом представляют собой целенаправленный альянс.

Сильные стороны клиента

В основе всего Коактивного коучинга лежит следующий принцип: клиент сам знает ответы или может их найти.

С позиций Коактивного коучинга в клиенте нет никаких изъянов, которые требуют исправления. У коуча нет ответов; у него есть вопросы. Люди часто думают, что они не знают ответов на свои вопросы, полагая, что кто-то другой может их дать — какой-то эксперт, специалист. У многих возникает естественное искушение купить ответы в виде готовой программы вместо того, чтобы самим искать решение. В результате они терпят поражение.

Иногда в человеке может быть очень настойчивым дух противоречия, подсказывающий ему, что он не знает ответов. Но Коактивный коучинг утверждает, что человек на самом деле знает ответ. Заглядывая в себя с помощью коуча, человек обнаруживает, что он знает себя, свои сильные стороны и свои недостатки. Он начинает понимать, чего хочет, чего боится, что его мотивирует и что сдерживает, каковы его цели и взгляды и где он упускает свои возможности.

Раньше, вероятно, человек и не пытался искать ответ, пока коуч не задал ему вопрос, подтолкнувший его к самоисследованию, но ответ у него был всегда. Человек в действительности всегда сам знает, как найти свой путь, особенно если на помощь ему приходит коуч. Многолетний опыт использования системы Коактивного коучинга подтвердил это. Вот почему мы говорим, что функция коуча состоит не в том, чтобы давать ответы, а в том, чтобы задавать вопросы. Мы пришли к заключению, что клиенты значительно повышают ресурсы и получают большее удовлетворение, когда сами находят ответы. И, находя ответы, они обретают большую способность к их реализации.

Обращение к жизни клиента в целом

Каждый день люди принимают десятки, и даже сотни, решений о том, что им делать или не делать в жизни. От того, какие решения мы принимаем в течение дня, какими бы тривиальными они ни казались, зависит то, насколько удовлетворительной и реализованной будет наша жизнь. Наши решения ведут нас к большей сбалансированности в жизни или, наоборот, удаляют от нее. То, что мы выбираем, способствует либо более эффективному жизненному процессу, либо менее эффективному. Коактивный коучинг сосредоточивается

как раз на этих трех принципах жизни клиента: самореализации, балансе и процессе.

Постановка задач

В Коактивном коучинге выбор направления работы, или постановка задачи, всегда исходит от клиента, а не от коуча. Это одно из наиболее важных отличий Коактивного коучинга. Отношения в Коактивном коучинге полностью фокусируются на получении результатов, которых хочет достичь клиент. Задачи определяются клиентом. Функция же коуча состоит в том, чтобы не допускать отклонения от избранного направления, от поставленных задач. Таким образом, клиент сосредоточивается непосредственно на совершаемых изменениях, а коуч поддерживает ориентацию на поставленные задачи. Коуч обеспечивает непрерывное движение клиента к самоосуществлению и балансу и его вовлечение в процесс собственной жизни. «Ориентация на сценарий клиента» — чрезвычайно важная концепция в Коактивном коучинге, которая пронизывает все содержание этой книги.

Коучинг отличается от консультирования: консультант обладает какими-то специальными знаниями и обычно сам определяет задачи отношений, а Коактивный коучинг не имеет отношения к знаниям или опыту коуча и не предлагает готовых решений. В Коактивном коучинге знания и опыт коуча проявляются только в отношении самого процесса. Задача коуча — помочь клиенту сформулировать свои мечты, желания и побуждения, уяснить свое назначение, цели и намерения и достичь желаемого результата.

Формирование целенаправленного альянса

В Коактивном коучинге определяющая сила принадлежит отношениям, а не коучу. Клиент и коуч совместно создают альянс, соответствующий потребностям клиента. Клиент сам играет важную роль в определении того, какими будут отношения. В Коактивном коучинге клиент не получает готовую программу, а сам участвует в создании эффективных отношений, соответствующих его стилю работы и обучения. Отношения приспосабливаются к тому стилю взаимодействия, который наиболее подходит клиенту. Процесс формирования альянса подразумевает взаимную ответственность коуча и клиента. Таким образом, клиент чувствует, что он осуществляет контроль над отношениями и, в конечном итоге, над изменениями, которые совершает в своей жизни.

Коучинг — это деятельность и обучение

Продуктом совместной работы коуча и клиента являются деятельность (action) и обучение. Эти две силы — деятельность и обучение — соединяясь вместе, создают изменение. Поскольку понятие деятельности (action), продвигающей клиента вперед, является центральным в коучинге, мы говорим, что одной из целей коучинга является «катализация деятельности» клиента. Другой движущей силой процесса изменения является обучение. Обучение не является просто побочным продуктом деятельности — это равнозначная и дополняющая сила, которая создает новые ресурсы, расширяет возможности и дает силы для изменений.

Существует ошибочное мнение, что коучинг направлен лишь на выполнение определенных задач, поэтому его часто сравнивают со строгим родителем, который следит, чтобы ваша постель была убрана, домашнее задание сделано, а вы создавали свою жизнь такой, какой бы хотели ее видеть. Однако коучинг связан не только с деятельностью, но в равной степени и с обучением. Поэтому можно сказать, что вторая часть работы коуча заключается в «углублении обучения».

Деятельность и обучение происходят в рамках целостной системы — системы Коактивного коучинга (рис. 1).

Ядро системы: сценарий клиента

Коучинг ориентирован на клиента. Желания и побуждения клиента являются предметом работы коуча. Отношения между коучем и клиентом направлены исключительно на решение задач клиента, поэтому на рис. 1 задачи клиента находятся в центре диаграммы. Задачи клиента связаны с тремя основными аспектами, или принципами, жизни: самореализацией, балансом и процессом. Это фундаментальные условия полноты жизни. Как кислород, топливо и тепло необходимы для возникновения огня, так и совокупность этих принципов необходима для горения жизни.

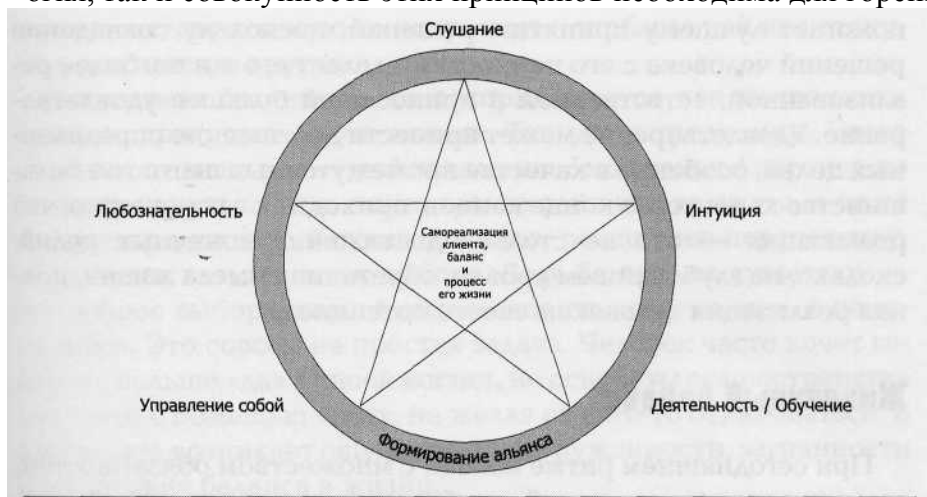


Рис. 1. Модель Коактивного коучинга

Самореализация

Каждый человек по-своему понимает самореализацию. Пытаясь это сформулировать, он поначалу говорит о чем-то внешнем — о хорошей работе, финансовом благосостоянии, определенном образе жизни. В большинстве случаев в процессе работы клиент очень быстро приходит к более глубокому определению самореализации. Оно уже больше относится не к внешним, количественным параметрам (чем наполнены карманы или сейфы клиента), а к тому, что наполняет его душу и сердце. Реализованная жизнь — это ценная, стоящая жизнь, и каждый человек имеет свое представление о ценностях. Если он ценит риск, достаточно ли рискованных предприятий было в его жизни? Если он ценит семью, не обкрадывает ли он себя, уступая требованиям работы? Что он ценит в своей работе? Шкала ценностей помогает лучшему принятию решений, поскольку совпадение решений человека с его ценностями делает его жизнь более реализованной, естественной и приносящей большее удовлетворение. Удовлетворение может принести достижение определенных целей, особенно в качестве промежуточных шагов, но большинство клиентов, в конце концов, приходит к заключению, что реализация — это не столько достижение конечных целей, сколько, на глубочайшем уровне, обретение смысла жизни, полная реализация человеком своего потенциала.

Жизненный баланс

При сегодняшнем ритме жизни, с множеством обязанностей, заманчивых возможностей, требований и развлечений, баланс может казаться неосуществимой мечтой. Особенно он -представляется недостижимым тем, кто обращается к коучингу. Обычно это неудовлетворенные жизнью, пребывающие на каком-то минимальном жизненном уровне люди, которые хотят больше получать от жизни и больше отдавать. Они могут со всей страстью отдаваться тому, что им интересно, полностью сосредоточиваясь на этом, в

результате чего одна часть их жизни оказывается превосходно развитой, тогда как остальные пребывают в забвении. Эти люди понимают важность баланса и, возможно, неоднократно пытались достичь его, решая больше заниматься физическими упражнениями, больше отдыхать или больше времени общаться с друзьями, однако проходили недели и месяцы без каких-либо изменений.

Коактивный коучинг обращается ко всей жизни клиента в целом. Бесплезно пытаться помочь человеку преуспеть в какой-то одной сфере его жизни, пренебрегая всем остальным. Поэтому коуч на первой же сессии дает общую расширенную оценку жизни клиента. Это позволяет увидеть, какую планку устанавливает для себя человек в наиболее важных областях сбалансированной жизни, таких как карьера, здоровье, финансы, отношения с близкими людьми, личностный рост, духовность и отдых. Поскольку жизнь человека составляет единое целое, все эти области взаимосвязаны. Здоровье может влиять на карьеру; от финансового положения зависят отдых и развлечения; отношения связаны со всеми другими областями. Таким образом, сложно вытянуть какую-то одну «нить», чтобы за ней не потянулись две или три другие.

Отсутствие баланса часто воспринимается как нечто неизбежное, присущее самой жизни. Так уж устроен мир. Этого ожидают от меня все — мой начальник / моя семья / партнер по бизнесу / друзья. Существует только один взгляд на это, и он не очень-то радужный. Коучинг, однако, расширяет перспективу, увеличивая возможности выбора. Ведь баланс, по существу, — это вопрос выбора: способность говорить чему-то «да», а чему-то «нет». Это совсем не простая задача. Человек часто хочет говорить больше «да» в своей жизни, не освобождая пространства для этого с помощью «нет», не желая от чего-то отказываться. В результате возникает ощущение перегруженности, загнанности и отсутствия баланса в жизни.

Баланс — это текучее, подвижное состояние, поскольку сама жизнь динамична. Поэтому не имеет смысла предлагать клиенту «баланс» как цель для достижения, скорее, нужно определить, приближается он к состоянию баланса или удаляется от него. Подобно временам года, баланс лучше всего наблюдается в долговременной перспективе. И это вопрос, с которым коуч будет сталкиваться снова и снова в той или иной форме в ходе работы с клиентом.

Процесс

Мы всегда находимся в процессе. Иногда он становится неистовым и бурным, иногда — изящным и плавным. Поскольку коучинг особенно эффективен в достижении результатов, клиент и коуч могут попасть в ловушку, сосредоточиваясь исключительно на конечной цели и упуская из виду сам процесс. Процесс напоминает реку: жизненный поток может быть активным, бурным, несущим прогресс, но затем наступают периоды, когда движение почти останавливается, вас затягивает в водоворот работы или отношений и вы проваливаетесь в предательские омуты и трясины. Могут быть дни спокойного, умиротворенного течения, но также и дни бурлящих потоков; могут быть наводнения и засухи.

Задача коуча состоит в том, чтобы замечать и указывать клиенту все опасности пути и быть с ним рядом в его путешествии. Коуч воодушевляет и оказывает поддержку, указывает на скалы и отмели, проводит клиента через темные воды неудач, а также празднует вместе с ним его успехи и радуется мастерству прохождения трудных порогов. Помощь коуча на уровне процесса позволяет клиенту проживать свою жизнь полнее и теснее взаимодействовать со всеми ее аспектами.

Таким образом, Коактивный коучинг охватывает все аспекты жизни клиента: самореализацию, баланс и процесс. Это основные принципы, составляющие ядро системы. Все вместе они создают свет и тепло полностью пробужденной жизни.

Пять контекстов

Модель коучинга (см. рис. 1) представлена в виде пятиконечной звезды. Каждый луч звезды — это определенный контекст, который привносит в работу коуч. Каждый из них — это также область контакта с клиентом. И каждый из них подразумевает определенные способности и навыки коуча. Коуч постоянно пользуется этими навыками в процессе работы. Со временем, обретая опыт, коуч развивает эти навыки и способности подобно тому, как музыкант развивает свой врожденный талант.

Слушание

Конечно, коуч слушает слова, которые произносит клиент. Но действительное слушание происходит на более глубоком уровне. Это слушание скрытого смысла, основополагающего процесса, темы, которая углубляет познание. Коуч прислушивается к мнениям, ценностям и целям клиента. Он прислушивается к противодействию, страхам, недостаткам, к голосу внутреннего диверсанта — «гремлины»¹ — который противится изменениям, указывает клиенту на его слабости и недостатки и находит причины для остановок в пути.

Коуч слушает одновременно на многих уровнях, пытаясь понять, как развивается процесс, где нарушается баланс и как прогрессирует клиент на пути реализации. Коуч улавливает признаки колебаний и сомнений, замечает нотки неискренности. Даже при коучинге по телефону можно услышать гораздо больше, чем могут передать слова. Значительную долю информации можно получить через тон и темп речи, особенно когда коуч уже хорошо знает клиента.

Для того чтобы лучше это понять, представьте себе, что существуют три уровня слушания:

- ◆ первый уровень — поверхностное слушание. Мы слышим слова другого человека, но сосредоточиваемся на том, что они значат для нас. В отношениях с коучем клиент находится на первом уровне слушания, т.е. слушает поверхностно;
- ◆ второй уровень — сфокусированное слушание. В этом случае все внимание сконцентрировано на другом человеке. Коуч должен слушать на втором, а также на третьем уровнях;
- ◆ третий уровень — многомерное, или всеобъемлющее слушание: восприятие эмоций, «языка тела» (невербальных проявлений) клиента и всего окружения.

На первом и втором уровнях слушание обращено главным образом к словам. На третьем уровне улавливается все остальное, включая все сенсорные данные, а также настроение, ритм, энергию. Наиболее успешные коучи способны слышать как на втором, так и на третьем уровне, что дает им наиболее полный материал для работы. Это справедливо как для индивидуального, так и для группового коучинга, а также для коучинга по телефону. Опытный коуч слышит гораздо больше, чем просто слова. И, хотя при непосредственном общении добавляется зрительный компонент и возможность воспринимать язык тела, это может быть также отвлекающим фактором. Коучи, работающие по телефону, со временем значительно развивают способность улавливать нюансы тона и энергетики клиента. Телефонный коучинг имеет также много других преимуществ, таких как удобство (подробнее см.: глава 4 части третьей настоящей книги).

Интуиция

Слушание на втором и третьем уровнях дает также коучу большой доступ к интуиции — глубинному знанию, где смешиваются явные и неявные данные. Это вид внутреннего знания, который обычно остается невысказанным. Он остается «в тени», потому что мы

¹ Гремлин — сказочный герой, злой гном, который приносит неудачу (в современной интерпретации — буквально «сбивает летчика с курса»), В переносном смысле — таинственная злая сила.

не привыкли ему доверять. В нашей культуре не принято относиться к интуиции как к достаточно надежному источнику, позволяющему делать заключения или принимать решения, поэтому мы, боясь показаться глупыми, обычно не решаемся произносить то, что она нам подсказывает. Тем не менее, интуиция — это одно из наиболее эффективных качеств, которые коуч использует в работе.

Коуч получает от клиента определенную информацию и затем, в момент работы, соединяет ее с предыдущей информацией, а также со своим собственным опытом как коуча, так и обычного человека. Кроме того, добавляется еще один фактор: знания, которые приходят неизвестно откуда. Когда все это сходится вместе, мы получаем сообщение. Мы можем не называть это интуицией, определив как мысль, предчувствие или внутреннее чувство. И все же это исходит или возникает в виде определенного утверждения из нашей интуиции. Это способность, которую коучу необходимо развивать. Она чрезвычайно важна и ценна, поскольку обрабатывает гораздо больше впечатлений и информации, чем мы можем проанализировать сознательно.

Любознательность

Одним из основополагающих принципов Коактивного коучинга является то, что клиент обладает достаточными способностями и ресурсами и сам знает все ответы. Задача коуча — задавать вопросы. Качество любознательности (curiosity) создает определенные условия для процесса задавания вопросов. Любознательность открывает пространство, приглашает к откровенности, она почти игрива. Но при этом она чрезвычайно действенна. Подобно любознательности ученого, который исследует неизведанные тайны материи, жизни и вселенной, любознательность в коучинге позволяет коучу и клиенту проникать в глубочайшие сферы жизни последнего, проявляя любопытство и интерес ко всему, что они там обнаружат.

Поскольку коуч — не какой-то инквизитор, он, действительно поддерживая клиента в этом исследовании, находит такие вопросы, которые разрушают его старые защиты. Когда клиент начинает больше интересоваться своей жизнью, уменьшается степень напряжения и риска. Он начинает охотнее заглядывать в различные темные уголки и берется за трудные дела, потому что это, оказывается, тоже интересно и любопытно.

Деятельность / обучение

Взаимодействие в коучинге имеет важную цель, точнее, две цели — стимулировать деятельность и углубить обучение. Вербальное взаимодействие в коучинге отличается от других практик тем, что оно не предназначено для объяснения, предоставления информации, исправления или развлечения; его цель — породить действие и обучение.

Что особенно привлекает людей в коучинге — это его акцент на действии, а также система подотчетности (accountability). Система подотчетности очень эффективна. Когда человек, обладающий достаточно высокими моральными качествами, дает кому-то обещание, он гораздо больше старается справиться с задачей. Это соответствует нашим культурным стандартам. В коучинге клиент отчитывается в своих действиях и обучении.

Подотчетность делает процесс изменения более ощутимым, более сосредоточенным и организованным, а, следовательно, и более успешным. Подотчетность подразумевает следующие вопросы: «Что вы будете делать?», «Когда вы будете это делать?» (или: «Сколько времени вы собираетесь на это потратить?») и «Как я узнаю, что вы это сделали?». Коуч и клиент часто устанавливают определенную форму подотчетности. Это могут быть ежедневные телефонные звонки, послания по факсу или электронная почта. Подотчетность в рамках отношений коучинга совершенно уникальна, поскольку она свободна от каких-либо оценок и суждений. Здесь не может быть ни осуждения того, что делает клиент, ни чувства стыда. Целью является действие и обучение, а не достижение каких-то определенных результатов. А учиться клиент может как на своих достижениях,

так и на неудачах.

Управление собой

Чтобы полностью следовать сценарию клиента, коуч должен предоставить ему свободу, не вмешиваясь, что зачастую бывает нелегко. Самоуправление — это способность коуча отказаться от собственных личных мнений, предпочтений, чувства гордости, защитных реакций, от своего эго. Коуч должен быть «там» — с клиентом, полностью погруженным в его ситуацию и борьбу, а не «здесь» — со своими суждениями и мыслями. Управление собой подразумевает отказ от желания выглядеть хорошим и быть всегда правым. Для коуча управление собой означает быть практически незаметным.

Более того, коуч помогает клиенту развивать его навыки управления собой, т.е. способность справляться с суждениями и мнениями как своими собственными, так и других людей. Он также должен распознавать внутренний дух противоречия клиента, помогая ему освобождаться от своего «гремлина».

Место коуча в модели

Вы уже могли заметить одно явное упущение в модели — коучу не отведено в ней никакого места. Но в этом как раз и заключается суть системы Коактивного коучинга. Роль коуча состоит в создании такой атмосферы, которая позволила бы клиенту полностью сосредоточиться на самореализации, балансе и процессе. Коуч и клиент совместными усилиями формируют рабочий альянс, при этом коуч использует пять контекстов коучинга для установления контакта с клиентом и побуждения его к действию и обучению.

Таким образом, клиент находится в центре системы, а коуч остается «за кулисами». Другими словами: сама модель является двухмерной, а коуч находится в третьем измерении, обеспечивая весь процесс коучинга.

Следование за клиентом

Поскольку постановка задачи в Коактивном коучинге полностью принадлежит клиенту, коуч должен быть готов следовать тому, что его подопечный считает наиболее важным для себя. Задачи, с которыми клиент приходит на сессию, редко бывают полной неожиданностью; в процессе длительных отношений обычно уже вырисовываются основные проблемы, над которыми коуч и клиент работают, используя определенную форму отчетности. И, тем не менее, акцент в Коактивном коучинге делается на такой постановке вопросов, при которой клиент сам находит ответы, а не принимает навязанные ему решения или готовые ответы.

Так как коуч не дает ответов, он всегда находится в стороне, ожидая, что скажет клиент. И именно ответ клиента определяет дальнейшую работу и взаимодействие. Таким образом, коуч всегда должен быть очень открытым и внимательным, готовым задать следующий вопрос или применить тот или иной навык, до последнего момента не зная, что от него потребуется. Это создает уникальное свойство Коактивного коучинга — текучее, подобное танцу следование за клиентом. Поэтому мы часто определяем процесс Коактивного коучинга как «спонтанный танец, следующий моменту».

Глава вторая.

ОТНОШЕНИЯ В КОАКТИВНОМ КОУЧИНГЕ

На рис. 1 видно, что ядро, или задачи клиента, окружены кольцом, представляющим целенаправленный альянс. Это контейнер, в котором находится клиент в рамках отношений коучинга.

Целенаправленный альянс

Формирование отношений с коучем начинается с первой ознакомительной, так называемой вводной сессии. Эти отношения являются «целенаправленными», поскольку они предназначены исключительно для удовлетворения потребностей клиента. Они представляют собой «альянс», потому что обе стороны активно участвуют в их формировании. Клиент осознает, что он не покупает некую готовую программу личностного успеха, а вступает в длительные развивающиеся отношения.

Отношения в коучинге подобны треугольнику: коуч составляет одну вершину, клиент — другую, а отношения между ними — третью (рис. 2). Как видно на схеме, клиент направляет все свои усилия и энергию на отношения, но не на коуча. И клиент, в свою очередь, получает силу от отношений, которая позволяет ему принимать на себя ответственность и изменять свою жизнь. Коуч тоже направляет свои силы на отношения, поэтому вся сила отношений служит клиенту.

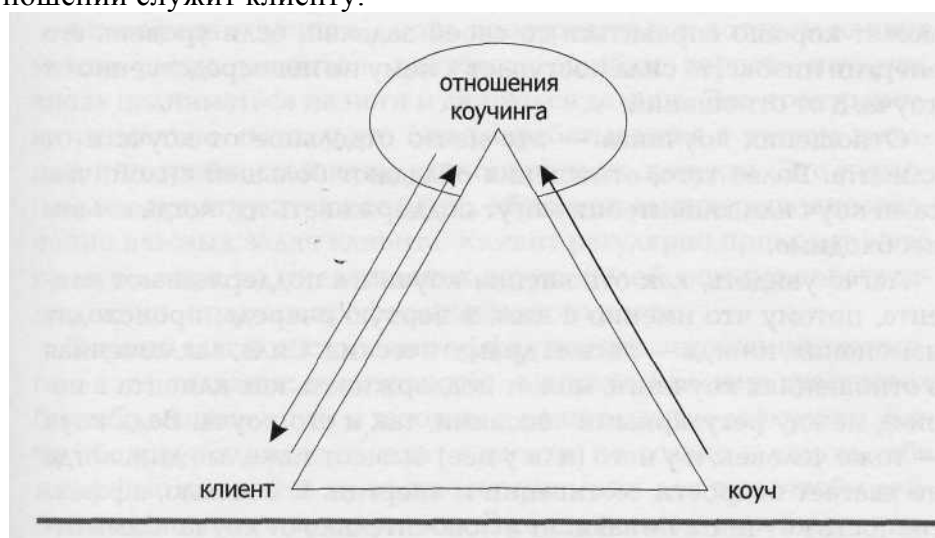


Рис. 2. Треугольник отношений в коучинге

Хотя на данной схеме нет обратной стрелки, направленной к коучу, трудно себе представить, чтобы он также не получал энергию и силу от отношений коучинга. Конечно, коуч тоже что-то получает от этих отношений. Опыт присутствия при личностных изменениях другого человека может энергетически насыщать коуча, но может также утомлять и изнурять вследствие такой глубокой погруженности в жизнь клиента. Эта диаграмма просто подчеркивает уникальную природу данных отношений — то, что они создаются обеими сторонами и сосредоточиваются исключительно на клиенте. То же, что получает от них коуч, представляет собой как бы вознаграждение, отраженную энергию.

В Коактивном коучинге коуч должен переключиться с формулы «я обладаю силой» на формулу «отношения коучинга обладают силой». В коучинге вопрос состоит не в том, какой силой обладает коуч, а в том, какую силу получает клиент. Отношения в коучинге являются для клиента источником энергии, которая необходима ему для преодоления жизненных трудностей. Он не может хорошо справиться со своей задачей, если уровень

его энергии низок. Но сила поступает к нему не непосредственно от коуча, а от отношений.

Отношения коучинга — это нечто отдельное от коуча и от клиента. Более того, отношения обладают большей силой, чем сами коуч или клиент: они могут поддерживать их, когда им это необходимо.

Легче увидеть, как отношения коучинга поддерживают клиента, потому что именно с ним, в первую очередь, происходят изменения, иногда — весьма драматические. Сила, заключенная в отношениях коучинга, может поддерживать как клиента в период между регулярными сессиями, так и его коуча. Ведь коуч — тоже человек, и у него (или у нее) бывают тяжелые дни, когда не хватает бодрости, мотивации и энергии. К счастью, эффективность коучинга не зависит исключительно от коуча. Сами отношения обладают силой.

Отношения коучинга уникальны для клиентов в силу той роли, которую они играют в их построении. На самом деле клиенты берут на себя ответственность за построение наиболее подходящих для их собственного развития отношений. Уровень вовлеченности клиента, характерный для Коактивного коучинга, уникален, именно поэтому данный подход наиболее эффективен для поддержания значимых жизненных изменений. Вместо того чтобы пытаться втиснуть себя в заранее установленную последовательность преобразований, клиенты сами создают для себя условия, которые обеспечат им наилучшие результаты.

Атмосфера коучинга

Существует множество разных способов проведения коучинга. Наиболее распространенный способ — еженедельная получасовая сессия по телефону, при этом клиент звонит коучу, а не наоборот. Данный способ не занимает много времени, является эффективным и в большинстве случаев устраивает и коуча, и клиента, что позволяет сохранять направление движения. Некоторые коучи предпочитают очные встречи с клиентами, а кто-то проводит коучинг даже в Интернете. У каждого способа есть свои сильные и слабые стороны. Атмосфера коучинга, однако, не зависит от способа его проведения.

Атмосфера коучинга — это пространство, в котором клиент может расти, меняться, допускать ошибки, терпеть неудачи, вновь подниматься на ноги и двигаться дальше. Это пространство уникально, потому что оно разрабатывается с учетом желаний и потребностей каждого конкретного клиента. Это персональное конструкторское бюро, обеспечивающее решение жизненно важных задач клиента. Клиент регулярно приходит в это пространство, не имея никаких других целей, помимо собственного личностного и профессионального роста.

Первый шаг в построении эффективных отношений коучинга — это создание пространства, в котором клиент чувствовал бы себя защищенным и готовым к решительным действиям. Коуч ободряет и поддерживает клиента, но только в самом себе клиент может найти мужество и решимость для того, чтобы действительно что-то предпринять. В конце концов, если бы то, к чему стремятся клиенты, легко достигалось, они справились бы с этим и сами, без помощи коуча или отношений коучинга.

Атмосфера коучинга должна быть достаточно безопасной для клиента, чтобы он мог идти на риск. Именно в этом пространстве клиенты могут рассмотреть свою жизнь с любопытством и интересом, отнестись к ней творчески, обладая силой и возможностью выбора. Для создания атмосферы безопасности отношения коучинга должны отвечать следующим требованиям.

Конфиденциальность

Конфиденциальность — это фундамент. Клиенты приходят в отношения коучинга, будучи готовыми к существенным жизненным изменениям. При этом исходным

материалом для работы коуча и клиента служит не что иное, как жизнь последнего. Если клиент идет на риск важных изменений в своей жизни, то у него должна быть возможность открыто говорить о ней. Подобное самораскрытие — один из ключевых моментов, потому что при этом происходит поиск и обнаружение себя, а это и есть ядро обучения. Это самораскрытие страшит клиентов, особенно поначалу, когда они ощущают свою уязвимость в отношениях коучинга.

Задача коуча — создать пространство, в котором можно было бы смело искать ответы. Коуч может создать ощущение безопасности путем ободрения, безоценочного принятия и признания честности, усилий и успехов клиента. Конфиденциальность также играет очень важную роль: для полного погружения в отношения коучинга клиенту необходима уверенность в ее соблюдении. Коучу следует как можно раньше затронуть эту тему при оформлении альянса — прямо в начале первой сессии, четко и ясно сформулировав соглашение: «Я как ваш коуч обещаю никому не рассказывать подробности наших разговоров без вашего на то разрешения».

Доверие

Доверие начинается с создания безопасного пространства, пространства конфиденциальности и завоевывается постепенно, по мере того, как клиент и коуч понимают, в чем и каким образом они могут рассчитывать друг на друга, а клиент получает очевидные результаты взаимодействия с коучем. Доверие выстраивается из «мелочей», таких как «вовремя позвонить» и «быть готовым ответить на звонок», «выполнить взятые на себя обязательства». Это так же важно для коуча, как и для клиента. Коуч должен заслуживать доверия. Коучу также следует требовать от клиента, чтобы он в своей жизни соответствовал тому, чего хочет достичь, судя по его собственным словам.

Ощущение доверия придает клиенту невероятно много сил. Клиенты видят, что коуч действительно является их союзником, уважает их мечты и стремится быть честным и откровенным во благо клиента. Они убеждаются в том, что в их жизни есть человек, который беспредельно верит в их успех в достижении желаемого, в то, что они станут теми, кем желают быть. Доверие и безоценочное принятие коучем клиента таким, каков он есть, — мощная движущая сила развития.

Правдивость

Безопасное пространство, пространство конфиденциальности по определению создается для того, чтобы можно было говорить правду. В отношениях коучинга клиенты могут сказать всю правду о том, что они сделали (и чего не сделали), не стремясь показаться «хорошими». Это — эффект безоценочности. В отношениях коучинга коуч ждет правдивости от клиента, которая в данном случае не может привести к иным последствиям, кроме развития и обучения. Клиент ожидает правдивости от коуча, для которого это — основная задача последнего. Ради этого его нанимают и за это ему платят.

Клиенты обычно настолько «втянуты» в свою жизненную ситуацию, в свою личную историю и в свои проблемы, что не способны объективно воспринимать происходящее в их жизни. Это, возможно, является одной из основных причин, побуждающих клиентов обращаться к коучу. Клиенты полагаются на проницательность коуча, помогающую ему видеть сквозь хаос и туман, и рассчитывают на его прямоту и откровенность.

Говорить правду — вовсе не значит «вступать в конфронтацию», хотя коучу достаточно часто при этом приходится возражать клиенту. Правдивость вмешивается в обычное бездумное восприятие его повествования. Будучи правдивыми, ни коуч, ни клиент не могут от чего-то увильнуть и что-то проглядеть. Правдивость заставляет сказать: «А король-то голый!».

Сказать правду — вовсе не означает «дать оценку». Коуч просто отмечает то, что видит. Скрытие правды не идет на пользу ни клиенту, ни отношениям коучинга. Подлинные

человеческие взаимоотношения строятся не на желании произвести приятное впечатление, а на возможности каждого быть тем, кем он является. Когда коучу хватает решимости говорить правду, он становится для клиента образцом для подражания. Правдивость в отношениях коучинга служит основой доверия.

«Просторность»

Отношения коучинга являются эффективными также в силу их «просторности». С одной стороны, отношения коучинга целиком вмещают всю жизнь клиента. А это немало. Более того, в пространстве коучинга нет места оценкам, осуждению или всякого рода «долженствованиям». Там присутствует множество возможностей для изменения. В этой атмосфере клиенты могут дышать свободно, экспериментировать, фантазировать, мечтать. Это совсем другой мир, который существенно отличается от обыденной жизни клиента с ее ограничениями. Это пространство, в котором они могут быть вместе со своим собственным гневом, тревогами, подозрениями, обидами. Ошибки и неудачи воспринимаются там как средства для обучения. В этом пространстве нет никаких абсолютных истин, а правил очень мало.

Для коуча «просторность» также означает абсолютную индифферентность к какому-либо определенному направлению, которому решает следовать клиент, а также к тем результатам, которых клиент достигает или не достигает. Коучу важны самореализация клиента, его жизненные задачи, здоровье и личностный рост, но его не интересует, как именно клиент достигнет всего этого, с какой скоростью, будет ли путь прямым или кривым, — до тех пор, пока клиент продолжает двигаться к намеченным им самим результатам. И, наконец, коучинг определяется вовсе не тем, что коуч «дает» клиенту или «проводит» с ним, а тем, что клиент сам совершает в своей жизни посредством деятельности и обучения.

Коуч может предложить клиенту определенное направление деятельности, способное привести к желаемым результатам. И это хорошо. В частности, такая техника, как «мозговой штурм», является частью коучинга, ценным дополнением к дискуссии. Но «просторность» отношений коучинга требует от коуча индифферентного отношения к тому, примет или нет клиент идеи коуча, а если примет и возьмется их реализовать, — «правильно» или «неправильно» клиент будет их воплощать. Клиент прав в любом случае. Парадокс состоит в том, что коуч часто ожидает от клиентов большего, чем они сами осмеливаются вообразить, и в то же время поддерживает клиентов во всех их начинаниях, какими бы они ни были. Именно поэтому мы говорим о «просторе» и «просторности».

Пять аспектов вводной сессии

Вводная, или ознакомительная, сессия начинается с оформления альянса между коучем и клиентом. Именно в этот момент большинство клиентов узнает, чего они могут ожидать от коучинга. Кроме того, они уясняют, что собой представляют, к чему стремятся, какие силы им потребуются, чтобы добраться туда, куда они хотят попасть, и какие препятствия могут встретиться на этом пути.

Во время вводной сессии коуч, как правило, затрагивает эти пять тем (рис. 3), но не обязательно в указанном порядке:

- ◆ разрешение;
- ◆ обнаружение;
- ◆ проектирование будущего;
- ◆ логистики;
- ◆ средства и инструменты для клиента.

В каком порядке коуч будет включать эти темы в ознакомительную сессию, зависит от его собственных предпочтений, а также от самого течения беседы. Клиенты могут,

www.sstcc.ru

например, захотеть начать с логистик или с обозначения своих целей на будущее и своих обязательств.

Разрешение

Одна из специфических особенностей коучинга состоит в том, что коуч постоянно спрашивает у клиента разрешения. Поэтому данный элемент коучинга на рис. 3 располагается в самом центре. Он — «сердце» коучинга. Это может показаться странным, однако служит замечательным примером признания и уважения того, что коучинг предназначен исключительно для удовлетворения потребностей клиента и решения его жизненных задач. Вовсе не обязательно каждый раз спрашивать разрешения. Опытный коуч. шшльаует. этот прием йаразйе- с друг-ямн -я сам понимает, когда ему необходимо спросить у клиента разрешения, а когда этого можно не делать.

Разрешение лучше всего использовать, когда коуч хочет исследовать некую наиболее уязвимую область жизни клиента или вызывающую у него наиболее сильное сопротивление. Например, коуч может спросить: «*Вы* разрешите мне сказать, что я думаю? Да? Мне кажется, вы не принимаете себя всерьез». Или: «Как Вы считаете, стоит ли нам

провести "мозговой штурм", чтобы рассмотреть альтернативные варианты?» В любом случае коуч должен быть готов услышать отрицательный ответ, принять его и с учетом этого двигаться дальше.

Обнаружение

Обнаружение сосредоточивается на том, где клиент сейчас находится в своей жизни и как он туда попал. Коуч беседует с клиентом о том, что делает его тем человеком, которым он является, что побуждает его к развитию, что ему мешает. Работая с этими темами на вводной сессии, можно касаться таких областей, как цель жизни клиента, его ценности, принципы, личные убеждения. Не существует единственно "правильного" проведения процесса обнаружения. Обычно коуч просит клиента оценить "в общем" степень его удовлетворенности состоянием значимых областей его жизни, используя какое-либо вспомогательное средство, например, "Колесо жизни" (рис. 4).

Клиент и коуч могут обсудить прежние успехи и разочарования клиента, чтобы определить, в какой области тому удастся реализоваться, а также какие способы и стратегии он использует, чтобы справиться с неудачами и "обвалами" в собственной жизни. В процесс обнаружения клиент может привносить какие-то другие жизненные ситуации из своего опыта, которые имеют отношение к делу. И клиент, и коуч начинают узнавать, кто же та кой клиент, что он за человек, как бы «изнутри»: каковы освещенные и темные, освоенные и не освоенные области его жизненного мира.



Рис. 4. "Колесо"

Коуч может использовать опросники, диаграммы и прочие вспомогательные средства, но «ядром» процесса обнаружения являются простые, эффективные вопросы, например: «Что бы Вы хотели изменить в своей жизни?», «Что Вы больше всего цените в ваших отношениях с другими людьми?», «Когда Вам удастся что-то менять в своей жизни, что помогает Вам добиваться успеха?», «Где Вы обычно застреваете?», «Что побуждает Вас двигаться дальше, когда Вы застреваете?», «Как Вы справляетесь с разочарованием, когда Вам что-нибудь не удастся?», «Как Вы относитесь к выполнению и невыполнению собственных обещаний?» — ответы на эти вопросы помогают и коучу по-настоящему понять клиента, и клиенту — самого себя.

Эти ответы также служат хорошим подспорьем в выстраивании максимально эффективных отношений коучинга. Например, вопрос: «Где Вы обычно застреваете?» сразу обозначает области и моменты, в которых клиент теряет ориентацию. Следующий вопрос может звучать так: «Как бы Вы хотели, чтобы я в качестве коуча вел себя, если Вы застрянете?» Отвечая на такие вопросы на вводной сессии и на протяжении всего процесса коучинга, клиент определяет роль коуча. Подобные вопросы нужны еще и для того, чтобы время от времени напоминать клиенту, какую роль играет он сам в создании отношений коучинга.

Проектирование будущего

Еще одна часть вводной сессии направлена на определение целей клиента, той мотивации, которая и привела его к коучу. Для этого клиентов просят описать то, что бы им хотелось изменить в своей жизни, что появится в результате достижения целей, выполнения обязательств, изменения привычек, и воплощения видения, призывающего к действию. Коуч и клиент выясняют, кем клиенту необходимо стать, чтобы создать для себя это новое будущее. Проектировать будущее можно по-разному.

Первоочередные цепи. На вводной сессии клиент, как правило, обозначает несколько направлений жизни, в которых он хочет добиться изменений с помощью коучинга. Решившись на изменения, клиент может поддаться эйфории, лишаящей его ясности видения, и попытаться внести в отношения коучинга вообще все моменты своей жизни, вызывающие у него чувство неудовлетворенности. Однако успех более вероятен, если коучу удастся выбрать четыре или пять основных «блоков».

Для этого весьма полезным оказывается бланк³, на котором клиент обозначает свои цели в коучинге и желаемый результат. Заполненный бланк становится основным планом, в котором устанавливаются приоритеты. Этот перечень целей помогает клиенту вернуться к намеченному, когда он в силу непредвиденных жизненных обстоятельств «вылетает с трассы» и помогает ему отмечать прогресс в достижении значимых целей, что приносит ему огромное удовольствие. В процессе коучинга некоторые цели достигаются и естественным образом «выпадают» из перечня или становятся менее важными; добавляются новые.

Образ желаемого результата. Клиенты приходят в коучинг, желая измениться. Эти люди могут более или менее четко представлять себе, чего хотят, но главное заключается в том, что до сего момента им не удавалось достичь этого самостоятельно; именно поэтому они обращаются к коучингу с данным запросом. Желаемый результат может быть сформулирован четко, как конкретная цель. В ином случае это — продвижение в определенном направлении, например: «жить более сбалансированной жизнью», «получать удовольствие от работы» или «больше времени проводить с семьей».

Часть вводной сессии посвящается уточнению желаемых результатов и во многих случаях — преобразованию чрезмерно обобщенных определений заданных направлений в конкретные цели. Что произойдет? Когда? Как клиенты узнают, что они уже достигли своей цели? Коуч и клиент работают совместно, чтобы уточнить цели и определить оптимальные стратегии их достижения. Хотя целеполагание — одна из наиболее существенных составляющих коучинга, следует отметить, что некоторые клиенты практически не ставят себе конкретных целей. Они выделяют определенные области жизни, с которыми хотят

работать. До тех пор, пока клиент может как-то оценивать свой прогресс, коучинг эффективен и без конкретных целей.

«Призывающий путь». Что может заставить нас двигаться к цели? Сроки, обязательства, списки необходимых дел. Обещания, которые мы даем, стремление заработать денег или завершить начатое. Нас может мотивировать и так называемый «призывающий путь». Это образ того, что нас тянет делать. Он обладает достаточной силой, чтобы мы превозмогли апатию, лень и страх. «Призывающий путь» может придать новые силы движению к любой цели.

Возможно, нынешняя работа вашей клиентки на сотни световых лет отстоит от ее идеала — работы, которую она хотела бы иметь, работы, которая действительно позволила бы ей выполнить ее жизненное предназначение. Но пока она только изо всех сил старается вообразить, что бы это могло быть. Это вовсе не означает, что у нее нет возможности самореализоваться там, где она сегодня работает. Клиентка должна взглянуть на свою ситуацию и представить себе более «реализованный» вариант своей настоящей работы. Коуч может задать вопрос: «Какой должна стать Ваша работа, что должно в ней измениться, чтобы она доставляла Вам радость?».

Многие люди, например, считают, что заниматься физическими упражнениями скучно и неинтересно. Каков мог бы быть в данном случае «призывающий путь»? Один из способов — соединить существующее занятие клиента с его ценностями или видением будущего. Например, если для человека «полнота жизни» подразумевает возможность большего общения с семьей, то можно попробовать так организовать его работу, даже при чрезмерной загруженности, чтобы выиграть достаточно времени и для семьи. Если же клиенту важнее учиться новому, необходимо выяснить у него, каким образом эта ценность могла бы внедриться в его настоящую работу, чтобы создать ему тем самым «призывающий путь».

Обязательства и привычки. Между обязательствами и целями существует огромная разница. Цель — это нечто, обращенное вовне, очевидный результат. Обязательство, ответственность — это внутреннее стремление, побуждение, которое и породило цель. Вопрос: «За что Вы чувствуете ответственность?» побуждает клиента к более глубокому самоисследованию, чем вопрос: «Каковы Ваши цели?». В некоторых случаях, прежде чем ставить цели, необходимо выяснить, чему именно привержен человек, за что он чувствует ответственность. Иногда после подобного уточнения цели существенно изменяются.

Повседневные привычки (регулярные действия, осуществляемые ежедневно или еженедельно) важны, так как именно в них проявляется ответственность клиента, его решимость и способность взять в свои руки контроль над собственной жизнью. Полезные привычки сами по себе могут показаться всего лишь надоедливыми пунктами из бесконечного списка необходимых дел. Клиент принимает эти привычки, поскольку они, во-первых, полезны, а во-вторых, помогают ему заботиться о себе и быть дисциплинированным.

Кем Вам необходимо стать. Согласно классическому определению, безумец — это тот, кто продолжает поступать одним и тем же образом, но ждет иных результатов. Однако, если ничего не менять, то ничего и не изменится. Видимые изменения во внешнем плане являются производными внутренних изменений. Чтобы будущее не было простым продолжением прошлого, клиент должен стать другим человеком. В процессе обучения и изменений клиент обнаруживает в себе силы, о существовании которых не подозревал прежде. Но достижение желаемых результатов, вполне вероятно, потребует от клиента изменения своего отношения к жизни, своих убеждений, своего мировоззрения. Необходимость таких перемен может действительно пугать. В конце концов, если бы это было легко, клиент уже давно сделал бы это сам.

В самом начале отношений коучинга совершенно необходимо прочувствовать, кем, каким человеком должен стать клиент, чтобы воплотить в жизнь задуманное.

На вводной сессии также рассматриваются некоторые формальные процедуры и основные правила, такие как составление расписания сессий, форма и время оплаты; отношение коуча к необязательности клиента (если тот позвонит позже условленного времени или не позвонит вовсе), а клиента — к просьбам коуча; самостоятельная работа клиента в период между сессиями. Затем необходимо отобрать соответствующие бланки и формы, которые заинтересуют клиента.

Если коуч заранее подготовится к вводной сессии, будет открыт и честен, это поможет ему показать клиенту, что он, коуч, достоин доверия. Клиент тем самым получает сообщение: «Этот коуч знает, что делает. На него можно положиться, он — опытный профессионал. Я могу доверять тем отношениям, которые мы выстраиваем вместе с ним».

Инструменты для клиента

На вводной сессии рекомендуется рассказывать клиентам о специфических средствах и инструментах коучинга, чтобы они знали, чего ожидать. Отношения коучинга отличаются от любого другого типа отношений, что клиент *со* временем обнаружит и сам, но лучше указать ему на это в самом начале.

Например, весьма вероятно, что коуч может вмешаться в повествование клиента, задав ему какой-то конкретный вопрос. Правила хорошего тона могут расценить такое вмешательство, как грубость, но в отношениях коучинга оно бывает очень эффективным. Вмешательство позволяет быстрее перейти к самой сути. Когда клиенты ожидают этого, они просто отвечают на вопрос коуча, не обижаясь на такое вмешательство.

Другой случай — просьба коуча. В какой-то момент разговора коуч может сказать: «Я прошу Вас к пятнице сделать двенадцать звонков по поводу продаж». Это не ультиматум, это просьба. На любую просьбу коуча могут быть три ответа: «Да, я сделаю», «Нет, я не буду этого делать» или: «У меня есть встречное предложение». Четвертый вариант может звучать так: «Мне нужно время, чтобы обдумать Вашу просьбу. Я сообщу Вам о своем решении в понедельник». Объясните клиенту, что просьба коуча, вполне вероятно, может ему и не «подходить». Но, прежде чем отказаться от того, что предлагает коуч, клиенту желательно подумать о встречном предложении. Так же и коуч должен быть готов к отказу клиента, в противном случае с его стороны это была не просьба, а требование. Просьба — это не только эффективное средство коучинга, но и полезное умение, которое пригодится клиентам в их собственной жизни.

На вводной сессии можно также обсудить потребность клиента в том, чтобы «передать власть» отношениям коучинга, а также природу оформленного альянса между коучем и клиентом. Коуч рассказывает о том, чего ожидает от клиентов: что такое домашние задания в периоды между сессиями и «исследование жизни» — «открытый» вопрос, способствующий углублению обучения, который рассчитан на длительное время.

Коуч также может объяснить клиенту, как следует относиться к провалам и неудачам. Одна из задач коуча на ранних стадиях формирования отношений — подготовка клиента к будущим неудачам. Взяв на себя ответственность за осуществление изменений, клиент очень много сил вкладывает в достижение успеха. В тот момент, когда он впервые сталкивается с провалом, а цель ускользает от него, ему кажется, что все идет прахом. Задача коуча — подготовить клиента к этому моменту, объяснив, что на ошибках учатся, и порой даже лучше и быстрее, чем при достижении успеха, так как от этих уроков «не увернешься». Многим клиентам трудно признавать свои ошибки и принимать их как (полезный жизненный опыт, но в отношениях коучинга это очень важно, что необходимо донести до сознания клиента.

На вводной сессии можно поговорить и о том, что ожидает клиента на протяжении отношений коучинга: взлеты и падения, ситуации «плато» или «штиля», периоды восхитительной проницательности, стремительных изменений, моменты, когда тебя будто несет волна.

У большинства клиентов самый сложный период наступает между третьей и восьмой неделями коучинга — или изменения происходят недостаточно быстро, или исчезает

начальная эйфория. Клиент осознает, что рассуждать о деле — это одно, а действительно что-либо предпринимать — совсем другое. Именно для того, чтобы помочь клиенту преодолеть этот первый, самый тяжелый, период неуверенности и разочарования, и устанавливается минимальный срок заключаемого контракта — 3 месяца.

Эффект «гремлина»

«Торможение» может быть также результатом сопротивления «гремлина» вашего клиента — того самого внутреннего голоса, который отвергает перемены, требуя сохранять status quo. Того, кто твердит: «Это глупо!» или «Слишком рискованно», или: «Ты к этому не готов» или «У тебя нет для этого возможностей» и т.п. Вам самим хорошо знаком этот голос. Как только «гремлин» вашего клиента почувствует малейшее дуновение важных перемен в его жизни, он с радостью продемонстрирует множество причин, по которым эта программа не продвинется вперед ни на шаг. Коуч должен обратить на это внимание клиента во время вводной сессии, чтобы тот был, что называется, во всеоружии.

Цель «гремлина» — вовсе не злобное озорство, а сохранение все того же неизменного положения вещей. Прежде этот голос не раз удерживал человека от глупых или опасных поступков, но теперь, когда тому действительно необходимо пойти на риск или что-то всерьез изменить, вмешательство «гремлина» отнюдь не приветствуется. А поскольку клиенты обращаются к коучу именно тогда, когда решаются на важные изменения в своей жизни, вмешательство «гремлина» неизбежно.

У «гремлина» есть свои излюбленные доводы: «Я должен быть сильным...», «Нельзя настолько зависеть от окружающих...», «Им не понравится, если я...», «Я не смогу добиться успеха в одиночку...», «У меня нет ответов / таланта / опыта / тех качеств, которые им нужны» — перечень вариантов бесконечен. И в любой момент, когда человек намеревается предпринять что-то, подразумевающее хотя бы минимальный риск, он слышит знакомый репертуар «гремлина»: «О чем я только думаю? Ведь это же глупо! Это слишком рискованно, и я могу пострадать. Что они обо мне подумают? Я не на своем месте и пытаюсь прыгнуть выше головы!».

«Гремлин» всегда чем-то напуган и доставляет массу неприятностей, но куда больше вреда он приносит, когда начинает рассуждать почти разумно: «Я придумаю что-нибудь лучшее, если подожду до понедельника... В конце концов, на жизнь мне хватает... Я должен уделить этому больше внимания — вовсе незачем так спешить...». «Гремлин» всегда готов указать на недостатки, страхи, промахи человека, чтобы поддержать его заниженную самооценку: он всегда тянет назад и вниз.

Поскольку этот «голос» очень настойчив, изобретателен и неуловим, коуч и клиент должны обязательно упомянуть его на самой первой встрече. Этот дух сопротивления клиента необходимо обсудить с самого начала. Даже при условии, что власть «гремлина» велика, эффект от обсуждения этой темы окажется намного выше, если рассматривать ее во время вводной сессии с юмором и сочувствием. Когда коуч говорит об этом отстраненно или научно, клиент обычно становится напряженным, огорчается или начинает сопротивляться.

Главное — помнить, что «гремлина» нет дела до того, следует человек своим ценностям или нет. Желания «гремлина» всегда сиюминутны. Его заботят эти ценности только в том случае, если человек в действительности не следует им, как обещал. И тогда он заявляет: «Ты — личность совершенно бесхребетная и не доводишь дело до конца. Брось все это». Необходимо помнить, что «гремлин» сопровождает человека всю жизнь, от него нельзя никак избавиться, поэтому так важно, чтобы коуч и клиент научились замечать «гремлина». Это — первый шаг к освобождению.

Только не следует впадать в заблуждение — невозможно победить «гремлина», уничтожить его посредством коучинга. «Гремлин» клиента слишком умен, слишком быстр и опытен в подобных играх, чтобы его можно было загнать в угол вопросами коучинга. И все же нельзя просто игнорировать «гремлина»: если его оставить в покое, он и

не подумает обратиться к коучу. Один из лучших способов в борьбе против «гремлина» — заметить его, узнать и дать ему имя. Если вытащить его из тени на свет, он начнет терять свою силу, поскольку не выносит пристального внимания к собственной персоне.

Однако с помощью коучинга вполне можно научить клиента обходить ловушки «гремлина». Представьте себе следующий сценарий: коуч и его клиентка длительное время сосредотачиваются на основной цели: клиентке необходимо указать подчиненному на его плохую работу. Но как только клиентка приближается к тому, чтобы ступить на этот новый путь, она говорит: «Я не готова», или: «Я не могу этого сделать», или: «Я должна стать сильнее». В этот момент коуч может обойти возражения ее «гремлина», обратясь непосредственно к первоначальному видению клиентки, к тому представлению о будущем, которое побуждает ее двигаться дальше: «Помните Ваш энтузиазм и ту ответственность, которую Вы на себя приняли? Просто вернитесь к желанию и энтузиазму, побудившим Вас к этому решению, и вы окажетесь на правильном пути!». Или можно вступить с «гремлином» в открытый конфликт, сказав клиентке: «Это говорит Ваш "гремлин"? Привет, "гремлин"! А кто тебя сюда звал? Какую старую пластинку ты завел на этот раз? Большое спасибо, но мы все это уже слышали».

Результаты вводной сессии

Вводная сессия должна дать следующие конкретные результаты:

- ♦ определение цели;
- ♦ обсуждение административных вопросов;
- ♦ знакомство друг с другом;
- ♦ формулирование ожиданий.

В отношениях коучинга умение клиента быть полноправным партнером столь же важно, как и модель взаимодействия. Клиент видит, что коуч уверен в его разумности, силе и способности самостоятельно принимать решения, что он стремится помочь ему организовать жизнь и работу соответствующим образом. Очень хорошо, когда подобная уверенность даруется, хотя это и случается очень редко.

Вводная сессия часто оставляет у клиентов ощущение чрезмерной уверенности в себе и тех результатах, которые должен принести коучинг, приводя их к завышенной самооценке. Это вполне объяснимо: когда в последний раз кто-нибудь посвящал вам два или даже три часа, полностью погружаясь в выяснение ваших целей и мечтаний, анализируя то, что вам мешает, вдохновляя вас на какие-либо действия, интересуясь тем, что именно для вас значит «жить полной жизнью»?

Не существует единственно правильного способа проведения вводной сессии. До тех пор, пока изучаются пять главных компонентов, если и не во время первой встречи, то в течение первых нескольких, процесс идет своим чередом. Обсуждая в этой главе различные моменты процесса ознакомления клиента с отношениями коучинга, мы не даем жесткой схемы. И клиент, и коуч будут работать намного лучше, если выработают и свой собственный стиль, и свою процедуру, в том числе организуют проведение вводной сессии таким способом, который наиболее соответствует их собственным талантам и предпочтениям.

Вводная сессия — основа, фундамент для развития полноценных отношений коучинга, где закладывается первый опыт клиента в заключении альянса: именно здесь этот альянс начинает работать. Клиент видит, что он является полноправным партнером в отношениях любого типа и полностью несет ответственность за свою жизнь. Вводная сессия позволяет клиенту понять, что, несмотря на поддержку коуча и его стремление помочь ему в решении существующих проблем, ответственность за те изменения, которые он готов внести в свою жизнь, несет только он сам. Лишь это позволит клиенту назвать полученные результаты полностью своими.

Клиент обращается к коучингу потому, что хочет добиться лучших результатов или того, чего ему не удастся достичь самостоятельно. Он желает значительных перемен в жизни и делах. Если проблема действительно в этом, значит, ставки весьма высоки. Это часть фундаментального понимания того, что будет происходить после заключения альянса и что потребуется для осуществления изменений. Это понимание может быть бодрящим, волнующим, вдохновляющим.

Коуч несет ответственность перед предельными, самыми главными жизненными целями клиента, а это означает, что коучинг будет вызывающим, интригующим, побуждающим и даже потребует от клиента быть сильным. Это не просто болтовня о том о сем. Хороший коучинг достигает самой сердцевины вопроса. Коуч преодолевает тонкости социальных условностей и задает вопросы, призывая к сотрудничеству, которое изменяет жизнь человека.

Атмосфера коучинга требует от клиента огромных душевных сил, времени, энергии и средств. Даже то, что услуги коуча обходятся клиенту недешево, воспринимается им как свидетельство важности этого процесса. Когда клиенты попадают в это пространство, они вступают в новый мир возможностей и вызовов. Они уверены, что коуч полностью на их стороне, предан им и их задаче создания более полной и насыщенной жизни.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

УМЕНИЯ И НАВЫКИ КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА

Один из самых простых и доступных способов увидеть и понять способы активного приложения умений коучинга — это рассмотреть их в свете пяти контекстов коучинга:

- ◆ слушание;
- ◆ интуиция;
- ◆ любознательность;
- ◆ деятельность /обучение;
- ◆ управление собой.

В последующих пяти главах подробно излагается каждый из контекстов, а также даются определения специальных умений и навыков коучинга. Каждая глава сопровождается примерами диалогов, демонстрирующих эти умения и навыки на практике, а также упражнениями, которые можно использовать для их развития.

Глава первая. **СЛУШАНИЕ**

БЫТЬ услышанным — поразительный опыт, отчасти потому, что это случается так редко. Когда другой человек все время с вами, изучает вас, интересуется каждым вашим словом, искренне сопереживает, вы чувствуете, что вас знают и понимают. Обычно люди добиваются большего, зная, что их слушают, им легче сохранять присутствие духа, чувствуя себя в безопасности и ощущая спокойствие, благодаря чему они начинают доверять слушающему. Именно поэтому слушание как важнейший элемент коучинга и является его первым контекстом, который мы обсудим.

Умение слушать — талант, которым в той или иной мере наделены мы все, но более других он необходим коучу. Однако этот навык можно тренировать и развивать. Мастера коучинга благодаря этому дару достигают высочайшего профессионализма. Они действительно пользуются им с некой неосознанной грацией, подобной грации музыканта или спортсмена.

Большинство не способно слушать на самом глубинном уровне. Их ежедневные дела и заботы не требуют большего, чем самый низкий уровень, точно так же, как основная масса людей никогда не поднимается выше среднего уровня физического развития. Нам не нужны накачанные мускулы, если мы не атлеты мирового класса. В обычной жизни мы прислушиваемся в основном к словам. Главное внимание уделяется тому, что сказано. Мы думаем в основном об аргументах, которые пришли в голову уже после критического момента, о точном значении слов, которые были использованы: «Это не то, что вы сказали...», «Именно это я имела в виду...». Или слышим слова и затем, вне связи с темой разговора, начинаем внутренний монолог о том, о чем собираемся сказать, отыскивая в памяти подобную или даже более драматичную историю: «Вы думаете, что это тяжело, так позвольте рассказать вам о том времени, когда я...». Мы оказываемся в ловушке своих собственных чувств, принимаем все на свой счет, слушая лишь на поверхностном уровне, но оцениваем и судим то, что слышим.

Многие считают, что их друзья — очень хорошие слушатели, потому что они охотно воздерживаются от суждений в наш адрес, а иногда даже молча слушают. И все же чаще всего мы нуждаемся в том, чтобы нас именно услышали, а наши родственники, друзья и коллеги по работе с самыми лучшими намерениями пытаются решить наши проблемы или пощадить наши чувства. Искусный коучинг требует профессионального умения слушать, гармоничного и сведущего, с возможностью максимизировать взаимодействие. Именно взаимодействие, поскольку умение слушать — это не просто пассивное выслушивание чужого монолога. Это активная деятельность.

Внимание и воздействие

В коучинге есть два аспекта слушания. Первый аспект — внимание или осознание. Это, конечно, получение информации с помощью того, что мы слышим ушами, но также и слушание с участием всех органов чувств и интуиции. Мы слушаем, смотрим и переживаем звуки, слова, образы, чувства, эмоции. Внимание сосредоточено на получении информации — словах, впечатлениях, энергетических изменениях. Мы все являемся многосторонними приемниками с большим количеством разнотипных рецепторов, каждый из которых фиксирует свою информацию: мы слышим дыхание в телефонной трубке, отмечаем манеру речи, модуляции голоса. В словах мы ощущаем давление: голос может быть мягким или жестким, осторожным или взбешенным. Слушая человека, мы одновременно улавливаем

все, что происходит вокруг него. Мы фиксируем язык его тела. Разговаривая с человеком по телефону, мы ощущаем его эмоции, представляя себе его сжатые губы или склоненную в печали голову, — все это информация, требующая нашего пристального внимания.

Второй аспект — это воздействие умения слушать на окружающих (то, что мы делаем, слушая), особенно воздействие коуча, слушающего своего клиента. Опытный коуч должен быть уверен не только в том, что он умеет слушать, но и в воздействии своего умения на клиента. Большую часть времени эта уверенность незаметна, поскольку внимание коуча сосредоточено на собеседнике. Представьте себе, что вы на соревнованиях по фехтованию, где все ваше внимание отдано противнику: вы постоянно делаете выбор и отвечаете на удары, парируете их, наносите и снова парируете. Ваше внимание сосредоточено не на выборе, который вы делаете, — это может отрицательно повлиять на вашу собранность, приведя к ужасному результату. После окончания поединка вы можете оценить свои действия и проанализировать сделанный выбор. Слушая подобным образом, вы не думаете об этом или о том, что собираетесь сделать. Ваше умение слушать — сверхсознательное и подсознательное одновременно.

Чтобы понять работу внимания и воздействия, представьте себе, что вы находитесь в комнате, где очень много народу. И вдруг вы почувствовали запах дыма — возможно, начался пожар. Ваше внимание обращено на этот дым, вы его заметили, это — первый аспект осознания. Потом вы решаете, что делать с этой информацией. Можно закричать: «Пожар!» или сообщить об этом хозяину дома. Можно схватить огнетушитель и героически бороться с огнем или тихо выскользнуть из дома через черный ход. Каждое из этих действий будет иметь свое воздействие на окружающих, на определенном уровне вы должны осознать это воздействие и понять, что несете за него ответственность. Даже если вы ничего не предпримете, воздействие все равно будет.

Несомненно, на уровне слушания у вас есть подобный опыт. Вспомните, как вы ругались с вашим любимым: руки в боки, вены вздулись, кровь кипит, слова обжигают, словно напалм. В середине ссоры ваш партнер внезапно останавливается и дает вам передышку, а вы продолжаете говорить — возможно, даже еще громче: «Ты так надоедлив!». «Разве? — отвечает он холодно. — Я же ничего не говорю — только слушаю». Чувствуете воздействие?

Естественно, слушание не может быть пассивным, особенно при коучинге. Вы могли учиться «активному слушанию», возможно во время тренингов общения. Эти программы в основном великолепно помогают расширить понимание слушания и предлагают большое количество инструментов для этого. Активное слушание часто включает уточнение сказанного собеседником, наблюдение за языком его тела, усиление внимания к чувствам, которые скрываются за произнесенными словами, и обострение чувствительности к контексту разговора. Умение слушать, которое требуется от коуча, включает все эти компоненты, которые будут раскрыты несколько позже, и многое другое. В нашей модели слушания существуют три уровня, которые дают коучу огромный диапазон и, в конце концов, большие возможности для слушания.

Первый уровень: поверхностное слушание

На этом уровне наше внимание сосредоточено на нас самих. Мы слушаем слова собеседника, но сосредоточиваемся на том, что они значат для нас. На первом уровне в центре внимания нахожусь я — мои мысли, чувства, мои выводы о себе и окружающих. Что бы ни происходило с другим человеком, оно возвращается ко мне через диод: односторонняя энергетическая ловушка, которая передает информацию туда, но не обратно. Слушая, я впитываю информацию и занимаюсь ее переработкой. На этом уровне существует только один вопрос: «Что это значит для меня?».

Чаще всего этого вполне достаточно. Отправляясь в одиночестве в другой город, вы большую часть времени слушаете на первом уровне: думаете о том, где зарегистрироваться,

не забыли ли вы свой билет, сколько времени осталось до самолета, о том, что вы терпеть не можете летать на самолете, об отвращении к пище, которую там подают, и раздражении от того, что сидящий сзади постоянно толкает вас. Все ваше внимание сосредоточено на себе, как и должно быть. Другим показателем того, что вы действуете на первом уровне, является постоянная потребность в новой информации. Вы нуждаетесь в ответах, объяснениях, деталях, данных. Внутренний монолог может звучать примерно так: «Рейс отложен? Но я же опоздаю. Когда мы взлетим? Когда я поем? Как я могу сообщить им, что рейс задерживается?». Причиной необходимости сбора информации на первом уровне являются ваши собственные нужды.

Другая типичная ситуация для первого уровня — ресторан. Ваше внимание направлено на себя, и воздействие на первом уровне слушания тоже направлено на вас. Хотите ли вы выпить, прежде чем закажете что-то? Есть ли в меню что-то особенное? Удобен ли стул? Принимают ли они чеки? Не слишком ли близко к кухне стоит ваш столик? Высоки ли цены? Можете ли вы себе это позволить? Вы осознаете свои мысли и чувства. Решения, выбор, суждения, которые вы выносите, касаются только вас. Вы любите определенную рыбу, но вам не нравится, когда она подается целиком, а ее мертвые тусклые глаза таращатся на вас с тарелки. Вы думаете о своем весе, который придется сбрасывать, и решаете заказать низкокалорийный гарнир. Ваш мысленный монолог в этой ситуации произносится молниеносно. Даже если вы сидите за столиком не один, а возможно, что и с тем, в кого безумно влюблены, ваше внимание будет сосредоточено на первом уровне как минимум до тех пор, пока вы не сделаете заказ.

Первый уровень информирует нас о нас самих и о происходящем вокруг. Именно на данном уровне мы выясняем и понимаем это, поэтому он так важен. Клиенты коуча обычно находятся именно на первом уровне. Это их работа: смотреть на себя и свою жизнь — процесс, размышления, понимание. Но это совершенно неприемлемо для самого коуча — действовать на погруженном в себя уровне даже короткое время. Коучинг начинается на втором уровне.

Диалог первого уровня

Клиент: В новом доме — совершенный беспорядок, повсюду коробки. Я с трудом добрался от входной двери до ванной.

Коуч: Насколько важно для вас привести дом в порядок? Сейчас — наиболее продуктивное время для развития вашего бизнеса — самое удачное с тех самых пор, как вы начали этим заниматься.

Клиент: Я знаю. Дела переживают резкий подъем. Так приятно это видеть! Но жизнь в этом хаосе — вот, что выводит меня из равновесия.

Коуч: Этот беспорядок — не надолго. Не позволяйте ему отвлекать вас от того, что действительно важно — поддержания темпа развития.

Клиент: Но это действительно отвлекает.

Коуч: Мне тоже приходилось попадать в подобную ситуацию. Поверьте мне — это не такая уж большая проблема. Вы найдете способ с этим справиться. А теперь давайте вернемся к вашему бизнес-плану.

Клиент: Ну, хорошо. Если вы так уверены...

Второй уровень: сфокусированное слушание

На втором уровне ваше внимание полностью сосредоточивается на собеседнике — вы можете заметить это, проследив за общением людей на этом уровне: возможно, они оба наклонились вперед, внимательно наблюдая друг за другом. Это свидетельствует о сосредоточенности внимания на собеседнике и о том, что они почти не реагируют на окружающий их мир.

Вернемся немного назад, к сцене в ресторане и нашим двум влюбленным. Их глаза видят только друг друга и ничего более. Они хотят быть ближе друг к другу — как бы слиться воедино. Они настолько забывают об окружающем мире, что подобная сцена романтической обособленности стала частым сюжетом для карикатур. Они словно живут в своем собственном мыльном пузыре.

Для коуча все слушание второго уровня сосредоточено на клиенте. В отличие от ситуации с влюбленными, внимание и воздействие направлено не на вас, а полностью принадлежит вашему собеседнику. Вы слушаете слова клиентов, их выражение, эмоции — словом все, что они несут с собой. Вы замечаете, что и как они говорят, чего не произносят вслух. Вы видите, как они улыбаются, или слышите слезы в их голосе, выясняете, что они ценят. Вы прислушиваетесь к их видению и тому, что их вдохновляет. Вы ищете то, что заставляет клиентов приходить на сессии коучинга оживленными или что угнетает их.

Энергия и информация поступают от клиента и отражаются обратно. На втором уровне воздействие направлено на говорящего, коуч в этом случае уподобляется самому совершенному зеркалу, которое не поглощает направленные в его сторону лучи, а возвращает все приходящее от клиента ему же. На этом уровне коуч должен быть абсолютно уверен, что воздействие от его слушания направлено на клиента, он не всегда отслеживает воздействие, но уверен в этом.

В основном коучинг, как уже говорилось выше, происходит на втором уровне. Это уровень сопереживания, созидания, уточнения, сотрудничества, новаторства. Теперь это прямая связь между коучем и клиентом. На этом уровне коуч абстрагируется от своего эго, сценария, мыслей и мнения. На втором уровне коуч настолько сосредоточивается на клиенте, что внутренний монолог прекращается, и коучинг становится практически спонтанным. Коуч уже не пытается предугадать следующее движение. На самом деле, если его внимание сосредоточено на следующем действии — на том, какой блестящий вопрос следует задать клиенту, это означает, что коуч слушает на первом уровне, то есть в рамках собственного опыта.

Коуч, слушающий на втором уровне, слышит то, что говорит его клиент. Он слушает слова, но слышит намного больше — тон, темп, выражаемые чувства. Он замечает все, что поступает к нему в виде информации, а затем выбирает, что будет отвечать и как. Потом он замечает воздействие своего ответа и снова получает информацию. Словно успевая прислушаться дважды, прежде чем клиент заговорит снова, коуч слушает, как клиент начал разговор и как он отреагировал на его ответ: в обоих случаях коуч получает информацию. Вот так выглядит умение слушать на втором уровне.

Диалог второго уровня

Клиент: В новом доме — совершенный беспорядок, кругом коробки. Мне с трудом удалось добраться от входной двери до ванной.

Коуч: Насколько важно для вас привести дом в порядок? Сейчас — наиболее продуктивное время для развития вашего бизнеса — самое удачное с тех самых пор, как вы начали этим заниматься.

Клиент: Я знаю. Дела переживают резкий подъем. Так приятно это видеть! Но жизнь в этом хаосе — вот, что выводит меня из равновесия.

Коуч: Сможете ли вы разобраться с этим хаосом и продолжать поддерживать темп в новом бизнесе?

Клиент: Сейчас у меня просто нет времени с ним разбираться.

Коуч: А для чего у вас есть время?

Клиент: Хотелось бы мне целую неделю посвятить переезду, но это весьма не ко времени.

Коуч: А что можно сделать вместо этого?

Клиент: Могу посвятить разбору завалов минут пятнадцать или около того, когда вечером прихожу домой.

Вывод

В этом случае коуч слушал на втором уровне — следовал за клиентом, слушал активно и проверял услышанное.

Третий уровень: глобальное /всеобъемлющее слушание

На третьем уровне коуч слушает на все 360 градусов. Фактически он слушает так, словно находится с клиентом в центре мироздания и одновременно получает информацию отовсюду, словно окружен-силовым полем, в котором находится он, клиент и безбрежное знание. Третий уровень включает все, что вы можете заметить с помощью ваших органов чувств: что вы видите, слышите, чувствуете и ощущаете — тактильные ощущения в той же степени, что и эмоции. Третий уровень включает действие, бездействие и взаимодействие.

Если второй уровень похож на телеграф, то третий уровень напоминает радио. Радиоволны невидимы, но мы верим в их существование потому, что слышим музыку, доносящуюся из радиоприемника. Третий уровень похож на радиоволны, проходящие через антенну и приносящие информацию, которую мы можем использовать. Но как для приема этих волн требуется специальное устройство, так и большинству людей тоже требуется практика, поскольку в обычной жизни они не используют третий уровень слушания, как это делает коуч. Для многих эта область — словно новая, неизведанная земля. Попробуйте представить себе людей, потрясенных открытием Маркони: сигналы проходят по воздуху с помощью невидимых волн, которые можно получать с помощью антенны и приемника.

Одним из достоинств обучения слушанию третьего уровня является возможность более широкого использования интуиции. С помощью интуиции коуч получает информацию, недоступную при обычном наблюдении, которую можно использовать точно так же, как и слова клиента. На этом уровне интуиция просто означает большее количество информации. Коуч получает информацию и отвечает, затем замечает, как воздействует на клиента его ответ. Как был воспринят ваш ответ? Что вы при этом заметили?

Этот уровень слушания иногда называют слушанием окружающего мира. Коуч фиксирует температуру, энергетический уровень, освещенность и темноту, причем и буквально, и фигурально. Клиент брызжет энергией или закрыт? Он спокоен, присутствует в ситуации полностью или же не совсем, или жестко себя контролирует? Все это можно узнать на третьем уровне. Коуч должен научиться доверять своим чувствам в этом вопросе и всегда может спросить клиента: «Мне кажется, что вы находитесь в очень темном месте. Это действительно так? Что происходит?».

Артисты развивают свои навыки слушания третьего уровня до недостижимых высот. Комики, музыканты, актеры, ведущие тренингов — все они способны постоянно фиксировать на этом уровне информацию о том, что их окружает, и замечать изменения как результат своего воздействия на публику — это один из наиболее наглядных примеров отслеживания воздействия. Артист, коуч, лидер, фасилитатор психологической группы — любой человек, добившийся значительных успехов в воздействии на окружающих, умеет слушать на третьем уровне. Он способен отслеживать результат своего воздействия и соответствующим образом корректировать свое поведение.

Во время слушания на этом уровне коуч должен быть очень открытым и мягко сфокусированным, чувствительным к самым незначительным проявлениям, готовым получить информацию с помощью любых органов чувств — в своем внутреннем мире, в мире вокруг него и мире вокруг клиента. Если коуч слушает на этом уровне, то касается мира, который окружает и его, и клиента, словно рябь на воде, отражающаяся от берега в самых разных направлениях. Третий уровень важен даже тогда, когда коуч не понимает значения этой информации. Ключ к этому уровню — сбор информации, игра с ней и наблюдение за результатами.

Диалог третьего уровня

Клиент: В новом доме — совершенный беспорядок, кругом коробки. Мне с трудом удалось добраться от входной двери до ванной.

Коуч: Насколько важно для вас привести дом в порядок? Сейчас — наиболее продуктивное время для развития вашего бизнеса — самое удачное с тех самых пор, как вы начали этим заниматься.

Клиент: Я знаю. Дела переживают резкий подъем. Так приятно это видеть! Но жизнь в этом хаосе — вот, что выводит меня из равновесия.

Коуч: Что происходит? Мне кажется, что вы сильно встревожены.

Клиент: Это так отвлекает. Вещи всюду, под ногами...

Коуч: Я не ослышался, вам что-то мешает? У вас такой голос, будто вы задыхаетесь.

Клиент: Мне кажется, что дело не только в коробках с посудой или книгами. На самом деле я думаю, что это что-то незавершенное в наших отношениях с женой. Тоже что-то неразобранное, которое мы просто перевозим с места на место, как эти коробки.

Коуч: Что вы намерены с этим делать?

Клиент: Я пытался их обойти или переступить через них, но это, похоже, «не подействовало». Скорее всего, пришло время разобраться с этим — что называется, «распаковать все коробки».

Вывод

В этом случае коуч настроился на третий уровень: нюансы пространства между коучем и клиентом — то, что лежит за словами, — включает всю энергию и все эмоции, высказанные и невысказанные. Заметьте, что приведенные диалоги были построены таким образом, чтобы проиллюстрировать различия между этими тремя уровнями. Конечно, в реальном разговоре коуч постоянно переключается со второго уровня на третий и наоборот.

Коуч слушающий

Все в коучинге вращается вокруг умения слушать — особенно слушание с учетом сценария клиента. Действует ли клиент в соответствии со своим видением? Следует ли он своим ценностям? Где он сейчас? Коуч прислушивается к знакам самой жизни, к выбору, сделанному клиентом, и тому, приближает этот выбор к балансу в жизни или, наоборот, заставляет удаляться. Коуч также прислушивается к сопротивлению и турбулентности в процессе.

Слушание — отправная точка всего, что связано с коучингом. Все остальные контексты

основаны на слушании второго и третьего уровней. Следовательно, слушание — это те ворота, через которые проходит коучинг.

Когда коуч слушает, он делает выбор, изменяющий направление и фокус коучинга — то, что мы называем воздействием слушания. Один из способов проявления воздействия — спонтанный выбор того навыка коучинга, который необходимо использовать в каждый конкретный момент. Все навыки основаны, конечно, в первую очередь, на слушании, но некоторые конкретные умения и навыки особенно подходят к контексту слушания.

Навыки коучинга

Эти навыки обычно связывают с контекстом слушания. Конечно, эффективное слушание является предпосылкой всех навыков коучинга, но навыки, рассматриваемые в данном разделе, кажутся особенно подходящими для этого.

Проговаривание

Когда коуч полностью начинает использовать свои навыки слушания на втором и третьем уровне, его внимание и осознание усиливаются. Он понимает, что происходит в этот момент с его клиентом. Присовокупив эти данные к тому, что ему известно о клиенте вообще, коуч получает огромный объем информации. Проговаривание — это умение кратко передавать то, что происходит. Клиенты часто не могут увидеть со стороны сказанное или сделанное ими или, возможно, они замечают детали, но не в состоянии представить цельную картину своей жизни. С этим навыком коуч в состоянии поделиться с клиентом своими наблюдениями, не вынося при этом суждений. Он может рассказать клиенту, какими видит их действия.

Временами описание оказывается жестокой правдой и может быть неприятным: «Я вижу, что вы продолжаете планировать проводить вечера и выходные вне семьи. Вы же говорили раньше, что для вас ваша семья стоит на первом месте, а сверхурочная работа с этим утверждением никак не стыкуется. Что происходит?». Или другой пример: «Вы не сделали работу в срок. Похоже, вы ее профукали». В коучинге нельзя обходить вопрос стороной; это входит в альянс. Проговаривание — словно указание на существующую проблему и помещение ее в центр внимания — часть работы коуча, а справиться с проблемой — задача клиента.

Проговаривание также является компонентом активного слушания, оно включает зеркальное отражение для клиента того, что он только что вам сказал. Например: «Я чувствую, что Вы действительно хотите выстроить этот бизнес, но, несмотря на все время, потраченное на это, он не развивается в том направлении, которое вы выбрали» или «Похоже, вам действительно доставляет удовольствие начинать утро с работы».

Проговаривание — способ реализации принятия клиента. Когда клиент говорит коучу, как это выглядит с его стороны, а коуч повторяет это, особенно если использует его собственные слова, это утверждение получает силу: клиент чувствует, что его слушают и поддерживают. Кроме того, клиенты получают более четкое ощущение происходящего, если слышат свое утверждение, сформулированное точнее. Иногда коуч зеркально отражает клиенту его собственные фразы только затем, чтобы он вновь пережил сказанное — словно усиление звука, когда слушаешь музыку. После повторения сказанного, особенно если это произносится тем же тоном и с теми же интонациями, коуч иногда слышит, как клиент с удивлением спрашивает: «Я действительно это сказал?».

Диалог.

Клиент: Я не уверен, должен ли я остаться или уйти — похоже, я застрял посередине.

Коуч: Насколько я понял, вы ощущаете конфликт между лояльностью к своему работодателю, который помог вам, когда вы действительно нуждались в помощи, — и вашим желанием попробовать открыть свое дело.

Клиент: Это трудный выбор, но это не выбор между лояльностью и независимостью — я могу найти способ выразить Дику благодарность за поддержку.

Уточнение

Многие из нас привыкли оперировать неопределенными или незаконченными мыслями или неоформившимися ощущениями. Часто мы приходим или тяготеем к заключениям, основанным на недостаточной информации, потому что не обдумали все как следует. И временами нам лучше думается, когда есть возможность проверить свои идеи и ощущения на ком-то еще. В этом случае коуч служит для клиента зеркалом, помогающим достичь большей ясности.

Клиенты могут перескакивать с одной мысли на другую — они находятся в плену своих переживаний. Они могут блуждать в тумане, пытаясь нащупать выход, или застрять на неясных мыслях и устаревших взглядах на окружающий их мир — другими словами, «смотреть на устаревшие карты». В подобных ситуациях задача коуча состоит в том, чтобы помочь клиенту разглядеть то, что он не в состоянии увидеть самостоятельно. Навык уточнения представляет собой комбинацию умения слушать, задавать вопросы, описывать, повторять — иногда просто проверять различные варианты: «Я так понял... Это правильно?... Похоже, вы ищете...». Но помните: это должен выяснить сам клиент, а вовсе не коуч, который сообщит ему правильный ответ (если он его, конечно, знает). Уточнение похоже на наведение резкости в оптическом приборе, добавление деталей, их изучение, чтобы клиент мог сказать: «Да! Вот оно!» или «Нет! Это совсем не то! Тут должно быть что-то еще». Временами вам приходится показывать клиентам голубое, чтобы они поняли, что все время думали о зеленом.

Диалог

Клиент: Я не могу решить, правильно ли это.

Коуч: Это проблема, с которой вы сражаетесь уже несколько недель. Похоже, вы действительно хотите принять решение, но по-прежнему выжидаете.

Клиент: Я слишком близко к достижению того, что мне нужно.

Коуч: Мне бы хотелось описать, как все это выглядит со стороны. Может быть, это вам поможет?

Клиент: Конечно.

Коуч: Устройство на работу с частичной занятостью обеспечит определенный доход. Вы сильно стеснены в деньгах. Неплохо было бы увеличить доходы. И все же этот вид гарантии для вас недостаточен. В прошлом вы шли на больший риск и отказались от финансовых гарантий.

Клиент: Это правда. Иногда мои родители думают, что я псих.

Коуч: Кроме того, подобная работа ограничит вашу свободу — не будет времени на искусство и останется очень немного на общение с друзьями и новые знакомства. Творчество значит для вас очень много. Я не предлагаю тот или иной выбор, я просто

напоминаю, что вы говорили прежде о том, что для вас действительно важно.

Клиент: Спасибо. Это позволило мне лучше увидеть перспективу.

Мета-формат

Вообразите себя вместе с клиентом в вертолете, поднимитесь на высоту в пять тысяч футов и взгляните с этой высоты на его жизнь. Это — навык мета-формата. Он особенно полезен, когда клиент застрял в своей колее и может видеть только шесть футов грязи с каждой стороны от нее. Мета-формат показывает полномасштабную картину и оставляет место для перспективы. Коуч может спросить клиента: «Что вы отсюда видите? Что вы видите отсюда из того, что не видно снизу?».

Мета-формат восстанавливает связь клиентов с их видением себя самих и успешной жизни. Когда они находятся у подножия горы, запуганные объемом предстоящей работы, мета-формат позволяет им воспарить над всем этим и получить новое представление о перспективе — снимок огромной картины, полученный в момент их нахождения посередине трудного периода своей жизни.

Другой способ взглянуть на проблему в мета-формате — это подняться на высокую платформу, с которой коуч может обозревать жизнь клиента со всеми ее обстоятельствами и проблемами. В этом случае у коуча есть значительные преимущества перед клиентом. Фактически в этом и заключается работа коуча — достичь ясности перспектив и удержать всю картину. Платформа позволяет коучу смотреть снаружи на детали текущего разговора. Например, если клиент конфликтует с коллегой, коуч может сказать: «Эта история напомнила мне о разговоре, который состоялся между вами и вашим бывшим начальником, и ситуацию с вашей сестрой. Правда, они похожи?». Другой пример: клиент, который очень старается, но не может ничего достичь. В этом случае коуч может сказать: «Похоже, Вы предприняли много усилий, но что получили в результате?». Этот пример мета-формата с более высокой точки поднимает скрытую, основную проблему и представляет панорамный вид пройденного пути.

Коучи часто забывают взглянуть на ситуацию в мета-формате потому, что очень легко оказаться затянутым в водоворот текущих проблем. Предположим, что клиентка пришла на встречу, обеспокоенная кутерьмой, которая может начаться после грядущего увольнения одного из коллег. Коуч предлагает ей взглянуть на ситуацию в мета-формате — с организационной точки зрения — вместо того чтобы сосредоточиться на причиняющих боль ощущениях или подавленности. Какой будет цена, если организация не уволит этого человека? Как увольнение повлияет на отношения и доверие между коллегами в дальнейшей перспективе?

Метафоры

Умение использовать метафоры — это способ привлечь воображение и опыт клиента, чтобы помочь ему быстрее и легче понять ситуацию. Вопрос «Вы блуждаете в тумане?» эмоционально намного эффективнее вопроса «Вы запутались?», который обращается лишь к разуму клиента. Клиенты представляют себе, как они блуждают в тумане, они знают, как это и что они при этом чувствуют. Часто истина для клиента заключена не в его разуме, а в сердце или «шестом чувстве». Метафоры позволяют пренебречь анализом и обратиться к этим чувствам. И даже если метафоры не пробуждают интуицию, можно попробовать что-то другое. Единственный способ достичь совершенства в этом умении — тот же, что и во всех остальных навыках коучинга, — применять его как можно чаще, терпеть поражения, не привязываться к ощущению собственной правоты и продолжать учиться.

Признание и принятие

Навык признания и принятия усиливает в клиенте веру в себя. После настоящего

признания клиент может стать более открытым, этот навык обращается к его собственному «Я», к тому, кем он является на самом деле. Похвалы и комплименты придают большое значение тому, что человек делает: «Жанет, ты сделала хороший доклад». Или выносят на первый план мнение, которое человек вкладывает в похвалу, или воздействие, оказанное на человека комплиментом: «Ваша презентация вдохновила меня и заставила задуматься». Признание раскрывает внутреннюю сущность человека, на которого оно направлено. Больше, чем то, что они делают или что это значит для говорящего, признание говорит о том, кем эти люди являются: «Жанет, вы на деле доказали, что решились учиться новому». «Вы очень рисковали». «Я вижу в этом вашу любовь к красоте». Признание часто выявляет ценности, которыми дорожат клиенты, предпринимая какой-либо шаг: «Вы действительно посмеялись над собой. Поздравляю. Я знаю, что это было нелегко». Значит, клиент ценит шутки. Или: «Серьезная работа. Вы отстаивали честность и право быть самим собой, а это непросто» — в этом случае клиент ценит честность.

Признание настолько важно, что практически является отдельным контекстом коучинга. На определенном уровне коучу приходится поддерживать ощущение, кем должен быть клиент, чтобы внести в свою жизнь те изменения, которых он добивается. Клиент может быть смелым или готовым перестать бояться, или упорным в сохранении существующих отношений. Навык признания обращается к внутренней силе клиента. Признание помогает клиенту уяснить то, что он мог не видеть в себе из-за ложной скромности или просто не замечать. Признавая существование этих сил, коуч дает клиенту доступ к ним.

Клиенты поймут, если признание честно и правдиво, и в будущем будут больше взаимодействовать со своими внутренними силами, поскольку узнают правду о них, которую им открыл коуч. Признание может выражаться в следующем: «Взгляните на то, что Вы оказались способны высказать своему начальнику. Подумайте, как далеко Вы продвинулись за последние четыре месяца. Ваши возможности проявились сильнее, и теперь вы можете настаивать на том, чего хотите. Вы действительно показали, что можете не бояться и говорить правду». Признание попадает прямо в сердце, делая клиента сильнее (довольно часто он ощущает необходимость утвердить это в реальности). Признав это, коуч дает клиенту возможность продолжать рост.

Каждое признание в Коактивном коучинге состоит из двух частей. Первую часть мы уже раскрыли — это признание. Вторая часть — наблюдение за его воздействием на клиента. Для коуча это своеобразная проверка, возможность убедиться в том, что признание попало в цель. Понаблюдайте за реакцией клиента. На третьем уровне коуч выясняет, удалось ли ему найти правильное описание того, кем в этой ситуации является клиент. Признание непременно приведет к результату, который коуч услышит, увидит и ощутит. Признание очень волнующе для клиентов и обычно встречается достаточно редко. В этом его сила.

Диалог

Клиент: Возможно, мне следовало молчать. Под конец я выглядел полным дураком.

Коуч: Вы могли выйти из этой ситуации разными способами. То, что вы сделали, означает, что вы учитесь и растете, даже если вам известно, что это дорого обойдется. В этот момент вы больше озабочены своим развитием, чем мнением окружающих. Вот кем вы являетесь.

Клиент: Спасибо. Как только затруднения кончатся, я действительно смогу использовать то, чему научился.

Что значит «быть услышанным»

Личностный рост — это процесс самосозидания. Словно вы пытаетесь подстричь самого себя. Слушание создает зеркало, отражение в котором поможет сделать эту работу. Независимо от того, хорошо или плохо она удастся клиенту, прическа это или смена работы, одним из наиболее сильных аспектов отношений является слушание. Ни в одной ситуации клиента не выслушают так, как это сделает коуч.

Упражнения

1. Слушание на первом и втором уровнях

Цель этого упражнения — слушать на первом уровне — то есть полностью сосредоточиться на своих мыслях и мнении. Собираясь выполнять это упражнение, попросите друга или коллегу уделить вам полчаса и разыграть с вами ситуации первого и второго уровня.

Первый уровень

Опишите вашему коллеге, что такое «слушание на первом уровне». Попросите его рассказать о путешествии, которое он недавно предпринял, о том, что складывалось хорошо и что — не столь удачно. Когда ваш коллега будет рассказывать свою историю, вы должны прислушиваться к своим ощущениям и интерпретировать его слова, опираясь на свой собственный опыт. Как можно чаще высказывайте рассказчику свое мнение. Что бы на его месте сделали по-другому? Что происходит внутри вас, когда вам рассказывают историю? Какую ситуацию из вашей жизни она вам напоминает? Что бы вы посоветовали этому человеку? Как вы бы могли улучшить это повествование?

Примерно через пятнадцать минут расскажите друг другу, каково это — слушать на первом уровне и воспринимать, что тебя слушают именно таким образом.

Второй уровень

Поработайте с тем же самым другом или коллегой (и с той же самой историей) еще пятнадцать минут. Но на этот раз не описывайте ему, что такое «слушание на втором уровне», а просто будьте любознательны. Задавайте вопросы, уточняйте и проговаривайте то, что чувствуете. Обращайте внимание на ценности вашего коллеги и на то, как именно они выражаются в его истории. Будьте полностью сосредоточены на рассказчике.

На этот раз расскажите друг другу, каково вам было слушать и быть услышанным на втором уровне. Чем это отличалось от первого уровня?

2. Слушание на третьем уровне

Ваша задача — сходить разок-другой куда-нибудь, где можно потренироваться в слушании на третьем уровне, например, в библиотеку, в фойе гостиницы, в приемный покой больницы или в поликлинику, бар в аэропорту. Старайтесь просто сосредоточить свое осознание третьего уровня на том, что чувствуют окружающие вас люди, — злятся, расстраиваются, веселятся, скучают, тревожатся или пребывают в покое? Что еще вы замечаете в окружающей атмосфере? Понаблюдайте, где именно в помещении сосредоточивается энергия и как она перераспределяется, когда кто-то входит или выходит. Запишите свои впечатления. А теперь закройте глаза и попробуйте послушать на третьем уровне с закрытыми глазами. Что для вас изменилось? Что вы теперь замечаете, чего не замечали с открытыми глазами?

Вариант: попросите своего друга войти в это помещение, буквально излучая гнев и раздражение. Обратите внимание, как на это прореагируют люди на третьем уровне. Или попросите двух друзей войти в помещение и начать грубую перебранку. Обратите внимание, как меняется энергия на третьем уровне.

3. Мета-формат

Мета-формат — это панорама, большая картина. Отчасти мета-формат — это видение, отчасти — формулировка собственной позиции, а также жизненная тема. Вот примеры мета-форматов.

- Начать новую жизнь.
- Находиться в состоянии кризиса.
- Бороться с изменениями.
- Плыть по течению.
- Действовать, как скоростной робот-автомат.
- Спокойно разворачиваться.

Как выглядит в мета-формате ваша сегодняшняя жизнь? Запишите имена десяти своих близких друзей и родственников. Как выглядит сейчас их жизнь в мета-формате?

4. Метафоры

Придумайте метафоры к каждой из предложенных ситуаций.

- Клиент не может выбрать из двух одинаково привлекательных возможностей.
- Вступление в новый период жизни с большим количеством неясностей.
- После долгого периода бездействия случилось все сразу.
- Хаос на работе.
- Два новых романтических знакомства.
- Денежные потери в результате просчета.
- Переход от небольшого количества упражнений к их переизбытку.
- Достижение больших успехов в построении бизнеса, прежде чем возникло препятствие.
- Успех.
- Печаль.
- Серия неожиданных удач.
- Изнеможение.
- Отказ.

5. Признание

Напишите имена пяти друзей. Запишите, кем им надо было быть, чтобы достичь всего того, что им удалось на сегодняшний день. Напишите признание для себя.

Глава вторая. **ИНТУИЦИЯ**

Возможно, с вами такое случилось. Вы едете на машине по проселочной дороге, где нет дорожных указателей. Подъезжая к развилке, инстинктивно выбираете поворот направо. Другой пример: вы обедаете с подругой. Все в порядке, разговор идет своим чередом. И внезапно вы спрашиваете: «Что-то не так? Ты хочешь о чем-то рассказать мне?».

Возможно, вам случилось неожиданно звонить кому-то или отправлять открытку. Вы не знали точно, почему делали это именно в тот момент, но позднее выяснялось, что это время по какой-то причине было очень важным. У некоторых людей очень развиты предчувствия относительно капиталовложений. Некоторые чувствуют, как надо ответить на вопрос, даже когда это кажется нелогичным. Они доверяют своим инстинктам, которые иногда намного сильнее рациональных умозаключений. Это все примеры работы интуиции, примеры сбора неэмпирической информации — обычно в ответ на вопрос, заданный вслух или не заданный. В какую сторону повернуть? Что с ней происходит? Куда вложить деньги? Какая работа лучше подойдет мне? Почему клиент «выпал» из разговора? Интуиция подсказывает ответы на эти вопросы.

Говорить, опираясь на интуицию, — чрезвычайно ценное умение для коучинга. Это близко к способности слушать внимательно, на очень глубоком уровне. Даже если мы можем выразить словами то, что подсказывает нам интуиция, сам опыт интуиции иногда с трудом поддается объяснению, поэтому некоторым людям сложно его принять. Для многих проблема состоит в том, что интуицию сложно проверить. Иногда отсутствуют очевидные основания для умозаключения. В некоторых случаях заключения, к которым люди приходят, опираясь на интуицию, противоречат очевидным фактам. Люди-интуитивы могут говорить: «Я просто знаю, потому что моя интуиция обычно верна».

Часто те, кому сложно поверить в интуицию, считают ее угадыванием или везением. Они просто не понимают, не доверяют или не верят в интуицию. Эти люди принимают решения, опираясь только на факты, которые можно измерить, записать, повторить, вспомнить. Такая модель принята в естественных науках классического типа; позиция, которой придерживается большая часть населения. Люди часто подшучивают над интуицией, говоря, например: «Она полагается на свою женскую интуицию». (Мы не будем останавливаться на убеждениях, лежащих в основе таких заявлений). Люди стесняются признавать, что пользуются интуицией. Даже те, у кого интуиция хорошо развита, часто неохотно пользуются ею, или не признают это, в результате способность атрофируется. Это очень плохо, потому что интуиция — очень ценное качество в коучинге.

Известная и неизвестная Вселенная

Большинство из нас считает, что известная Вселенная ограничивается расстоянием вытянутой руки. Это мир, который находится в пределах нашей сферы зрения и слуха, в пределах восприятия пяти органов чувств. Мы знаем нечто, когда другие подтверждают это и приходят к тем же результатам и выводам, что и мы. Интуицию, тем не менее, нельзя непосредственно наблюдать, хотя можно ощутить ее эффект. Это похоже на ветер, который нельзя увидеть, но можно услышать и заметить, как он колышет кроны деревьев. Поэтому интуицию иногда называют «шестым чувством». Это восприятие, которое выходит за границы физического мира.

Предположим, кто-то говорит: «Сегодня будет дождь». Вы спрашиваете: «Откуда вы знаете?». Ответы могут быть следующими.

«Я слышал прогноз погоды по радио».

«Я видел, что небо на рассвете было красным».

«Столбик барометра быстро падал все утро».

«Ветер дует с востока, и на западе собираются облака».

«Костями чувствую».

«Просто знаю».

Конечно, некоторые люди действительно чувствуют приближение непогоды, потому что у них ноют кости. Вопрос заключается в том, как мы приходим к знанию. Один из способов — научно проверяемые основания, но бывает и «просто знание». Глядя на список возможных ответов, вы можете спросить: «Какой источник правильный?». И может возникнуть другой вопрос: «Какому источнику я могу доверять?». Многие скажут, что есть прямая взаимосвязь между тем, что они могут непосредственно наблюдать, и их доверием к знанию. Эти люди доверяют своему объективному опыту. Они могут также сказать, что интуиция находится намного ниже на шкале доверия, — возможно, даже ее достоверность равняется нулю.

Но давайте предположим, что вместо одной шкалы у нас есть две. Представьте себе, что интуиция — это просто другое измерение в том же пространстве. Это просто другая плоскость. Представьте себе, что обыкновенные знания находятся на одной плоскости (ось X-Y), а интуиция связана с другой плоскостью (ось X-Z). Теперь мы видим, что наше знание трехмерно. На этой наглядной картинке у нас все еще есть разные степени доверия к интуиции, но очевидно, что каждый имеет доступ к интуиции как к способу знания. И это то чувство, которое можно развивать практикой. Оно не находится внизу шкалы доверия. Оно доступно нашему разуму, а иногда оказывается даже ближе нам, чем имеющиеся органы чувств.

Но правильно ли это?

Одна из сложностей описания интуиции как разновидности знания начинается с определения знания. Согласно одному из взглядов на интуицию, она не бывает правильной или неправильной — это больше похоже на легкий толчок локтем в бок. Например, ответьте на вопросы: «Какой завтра день недели?», «Какое завтра число?», «Какое завтра будет время года?», «Какой будет погода в это время года?», «Какова главная задача в вашей жизни в это время года?». Заметьте, что ответ на каждый из вопросов вы находите в разных местах. Одно из них — ваша память, другое — логическое мышление, третье — ваша история. И, возможно, еще одно — интуиция. Представьте себе, что интуиция — это место. Но не место, куда вы часто ходите, а просто то, к чему вы обращаетесь как к памяти, что дает нам ответы на вопросы. Мы получаем легкий толчок и даем ему выражение.

Чтобы выразить интуицию словами, мы прибегаем к интерпретации. И именно наша интерпретация интуитивного толчка может оказаться ошибочной. Сам по себе интуитивный импульс не может быть верным или неверным. Представьте себе, что клиентка рассказывает о том, что ей удалось проделать за последнюю неделю. Она выполнила все, что собиралась. Но интуиция подсказывает коучу, что она о чем-то умалчивает. Поэтому, несмотря на очевидность достижений, он говорит: «Интуиция подсказывает мне, что вы что-то не договариваете о последней неделе. Это так?». Интуиция дала коучу толчок. Его интерпретация — клиент о чем-то умалчивает, и он говорит об этом. Если клиент действительно что-то утаивает — прекрасно, у коуча есть повод поговорить об этом. Если клиент ответит, что ничего не скрывает, — прекрасно, коуч закрепит успех. В процессе коучинга интуиция прекрасна тем, что она всегда ведет к деятельности и углубляет обучение.

Интуиция часто проявляется в процессе коучинга неожиданно, как предчувствие. Иногда она предстает как визуальный образ или как необъяснимый сдвиг в эмоциях или энергии. Важно помнить, что в процессе коучинга вы должны быть открыты интуиции — доверять ей, знать о ней и быть совершенно не привязанным к интерпретации. Интуиция ценна, потому что она побуждает клиента к деятельности или более глубокому обучению. И действительно неважно, «верна» ли ваша интуиция.

Диалог

Клиент: Мне кажется, я использовал все свои возможности. Я устал. Делаю все время одно и то же, говорю с теми же людьми, показываю все то же старое резюме. Даже если лица и имена меняются, это все одно и то же повторяющееся действие.

Коуч: Интуиция подсказывает мне, что есть что-то еще — что-то, что вы пропустили. Что бы это могло быть?

Клиент: Я не знаю. Как будто я еду по старой дороге, по глубокой накатанной колее.

Коуч: Дорога — это хороший образ, давайте воспользуемся им. Представьте себе, что вдоль дороги тянется забор, а в нем есть ворота. Что это за ворота?

Клиент: Это как дорога, которую не выбрали.

Коуч: И что может быть по ту сторону ворот? Если бы вы что-то придумали, что бы это могло быть?

Клиент: Действительно, мне это напоминает о доме моего деда в Коннектикуте. Мой дед был единственным в нашей семье, кто сам на себя работал. Я думаю, он был самым умным и действительно способным на это. Я искренне восхищался его независимостью.

Коуч: Что значат эти ворота для вас в вашей жизни?

Клиент: Они всегда там были. И я всегда проходил мимо в поисках безопасности и, может быть, дружеских отношений в большой организации. Я думаю, настало время остановиться и всерьез посмотреть, что для меня скрывается за этими воротами.

Интуитивное восприятие

Другой способ думать об интуиции — рассматривать ее как особую модальность восприятия, наподобие цветового зрения или музыкального слуха. Все люди с нормальным зрением могут различать цвета. Мы начинаем в раннем детстве: красный, синий, зеленый. Многие из нас в дальнейшем заметно расширяют цветовую палитру и становятся специалистами в их распознавании. Художники учатся определять множество оттенков и давать им название. Они могут различать сотни тончайших оттенков. Интуиция похожа на это. Такая способность к восприятию свойственна в какой-то степени каждому, поэтому ее можно развивать так же, как музыканты или художники развивают свои таланты.

Интересно, что интуиция «ускользает». Она напоминает что-то, что замечается краем глаза, но тотчас исчезает, если повернуться в ту сторону в поисках мелькнувшего. Чем пристальнее всматриваешься, тем сложнее обнаружить. Не следует слишком всматриваться, как при разглядывании некоторых картин. Ваша интуиция присутствует, сообщая или подсказывая, но она находится ниже порога непосредственного восприятия. Это парадокс интуиции: ее можно удержать на раскрытой ладони, но она выскользнет, если сжать кулак.

Интерпретация, а не оценка

То, что вы высказываете, опираясь на интуицию, — это ваша интерпретация. Это наблюдение, сделанное на основе интуиции, а не ваше утверждение, неважно, верно оно или

нет. Когда вы говорите: «Интуиция подсказывает мне, что вы чего-то недоговариваете о прошлой неделе», — это ваше наблюдение. Это интерпретация, основанная на определенных сигналах и побуждениях. Иногда интерпретация может базироваться на непосредственном наблюдении — например, слушании на третьем уровне глубины, — но может быть и чистым вдохновением. Для клиента наблюдение коуча может прозвучать как оценка — как будто коуч говорит ему, что тот намеренно что-то скрывает. Коуч может действительно думать, что клиент что-то скрывает, но то, что коуч сообщает ему, — это просто интуитивное наблюдение.

Конечно, если коуч перейдет к выводам, пренебрегая наблюдениями, клиент, скорее всего, почувствует, что его оценивают и даже осуждают. Если коуч спросит клиента: «Что вы скрываете в своем рассказе?», в таком вопросе прозвучит скрытое обвинение. Коуч не поделился с клиентом своей интуицией. Он был прав, доверяя интуиции, но теперь необходимо поработать над формулировкой, поскольку коуч пришел к заключению и озвучил именно его вместо своего интуитивного наблюдения.

Если коуч стремится эффективно использовать свою интуицию, он не должен привязываться к интерпретации. Это может быть вызовом, и поэтому, в том числе, люди не высказывают свои интуитивные наблюдения. Они часто умалчивают об интуиции, потому что боятся оказаться неправыми или показаться глупыми. Их также часто сдерживает привязанность к собственным интерпретациям, к переживанию собственной правоты. Поэтому коуч должен быть готов к тому, что клиент может не согласиться с его интуитивными высказываниями. Даже в таком случае клиенты они узнают столько же, сколько узнали бы, окажись интуиция коуча «верной». Интуиция заставила коуча что-то сказать — правильно само это действие. Клиент что-то узнал — и это тоже правильно. Более того, клиенты рассчитывают на интуицию коуча. Когда коуч утаивает ее, он не оправдывает их ожиданий.

Как найти доступ к собственной интуиции

Мы развиваем наш доступ к интуиции так же, как любые таланты или мускулы. Тренировка интуиции вполне возможна. К счастью, коучинг — это фитнес-центр для интуиции. Как найти доступ к интуиции, особенно если вы не привыкли искать его? Сначала это непросто. В отличие от трицепса, который у всех находится в одном и том же месте, интуиция у каждого располагается в каком-то своем, особенном месте.

Многие обнаруживают интуицию в собственном теле — в груди или в животе. Некоторые чувствуют жжение во лбу или покалывание в кончиках пальцев. Для других же интуиция никак не ощущается физически. Она может быть над вами или окружать вас. Попробуйте понять, где находится ваша интуиция.

Остановитесь, задумайтесь, прислушайтесь к ощущениям своего тела или к своему опыту, чтобы определить, откуда поступает информация.

Вы можете «видеть» интуицию визуально или чувствовать кинестатически (телесно, как движение или прикосновение). Некоторые люди обнаруживают, что им легче получить доступ к интуиции стоя. Для некоторых контакт с интуицией всегда опосредствован словами. Каким бы ни был ваш способ доступа, в конечном счете, вам придется высказать свое предчувствие. Вы делаете ощущение осмысленным, облекая его в слова. Давайте проясним этот вопрос: коуч должен озвучивать то, что подсказывает ему интуиция. Обладать интуицией и не использовать ее в отношениях коучинга — значит, предоставлять клиенту только часть ожидаемой им услуги.

Включение/выключение интуиции

Доступ к интуиции может быть новым для вас, особенно тот глубокий уровень интуитивного доступа, который мы описываем. Пока вы не освоите его, как простой инструмент, вам может понадобиться то или иное напоминание о нем в процессе

коучинга: наклеенный на телефон листок с напоминанием, часы, специально надетые на другую руку, можно работать стоя, если вы обычно сидите.

Пользуйтесь этим способом, пока не ощутите автоматизм в применении интуиции. Интуиция всегда у вас под рукой. Вам не нужно производить ее, вам нужно только включить ее, как вы включаете свет у себя дома. Просто не забудьте об этом.

Как высказывать то, что приходит в голову

Стремление сначала умолчать, проанализировать интуицию, проверить ее жизнеспособность, является совершенно естественным. Но так интуиция не проявится. К тому времени, когда вы ее тщательно проанализируете, клиент перейдет к другой фазе разговора. Момент будет упущен.

Интуиция — как маленькая вспышка света, которая начинает гаснуть сразу же, как только появляется. Самый сильный момент — первый. Из-за страха, застенчивости и колебаний вы можете упустить его.

Получение интуитивного толчка

Иногда интуиция проявляется в виде слов, но она может быть также образом, звуком, ощущением. Интуиция может сообщать вам о чем-то чувством тяжести, болью, настроением. Иногда интуитивная подсказка появляется в самом разговоре. Иногда ее можно найти в окружающей среде. Вид из окна офиса может спровоцировать интуитивный толчок. Он создает образ, которым интуиция подает вам сигнал. Коуч делится им с клиентом и видит результат воздействия. Например: клиентка говорит о смущении, которое вызывает у нее перемена на работе. Она пытается понять, какой путь выбрать, и размышляет, какие действия будут правильными. Коуч смотрит в окно и видит ясный осенний день. Это сильное впечатление, и он замечает: «Вот образ осеннего дня. Листья меняют цвет, воздух становится прохладнее. Какие впечатления у вас это вызывает?». Можно предположить, что ощущение смены сезонов в жизни клиентки и поможет ей справиться с предстоящими переменами. Или это может напомнить ей о домашних делах, которые надо сделать, чтобы подготовиться к наступлению зимы. Источник интуиции неважен. Важно то, что происходит с клиентом.

Интуиция не должна быть разумной. Она не основывается на логике или свидетельствах и не нуждается в подтверждении. Она сама по себе. Самая мощная интуиция — самая иррациональная. Поначалу может понадобиться смелость, чтобы доверять силе интуиции, но постепенно вы научитесь использовать ее непосредственно, по мере возникновения инсайтов, и с каждым разом все более доверяя ей.

Формулировки

Это шпаргалка для тех, кто не знает, как выразить свою интуицию. Вы можете использовать любую из приведенных ниже фраз, чтобы начать разговор об интуиции. Хорошей практикой будет построение такой конструкции: вы начинаете предложение с одной из приведенных ниже фраз, не имея представления о том, что скажете дальше, доверив это интуиции.

«У меня такое чувство...».

«Можно, я скажу вам, какое у меня ощущение?».

«У меня предчувствие, что...».

«Верно ли мое предположение, что...?».

«Мне интересно...».

«Посмотрите, насколько это относится к вам ...».

И, возможно, лучший способ — самый простой и прямой: «Интуиция подсказывает

мне...».

Запомните, интуиция — это не магия, хотя иногда можно так подумать, особенно когда это приносит результаты. Интуиция похожа на слушание. Это сильный талант, который можно использовать, чтобы помочь клиенту начать действовать или углубить свое обучение.

Умения коучинга

С интуицией связаны также следующие умения коучинга, хотя применяются они не только в ее контексте. Мы выбрали эти умения для данного раздела, потому что они естественным образом исходят из интуиции или помогают дать ей выражение. Мы поместили метафору в контекст слушания, но ее можно было бы включить и сюда, так как метафоры часто интуитивны.

Вмешательство

Из-за краткости большинства сеансов коучинга вмешательство в рассказ клиента может потребоваться для того, чтобы быстрее дойти до сути. Коуч использует осознание третьего уровня, чтобы решить, в какой момент это следует сделать. Вместо вежливого ожидания паузы в разговоре коуч перебивает клиента и направляет разговор в нужное русло или задает вопрос. Часто именно интуиция призывает вас вмешаться.

Заметьте, что необходимо быть достаточно грубым, чтобы вмешаться. Помните также, что клиент обычно знает, когда его рассказ становится бесцельным и однообразным. Если коуч не переориентирует клиента, тот начнет думать о сессиях коучинга как о занятиях, на которых только и можно, что рассказывать истории, а вскоре почувствует себя неудовлетворенным и захочет прервать отношения коучинга. Клиент не желает тратить все время сессии коучинга на подобные разговоры: «И тогда я...» или: «А она сказала...».

Будет лучше, если коуч подготовит клиента к вмешательствам на первой же сессии, объяснив, что иногда он будет прерывать разговор так, что это может вызвать удивление его подопечного. Клиент должен осознавать, что разговор в коучинге отличается от беседы с приятелями за чашкой кофе, поэтому коучу время от времени придется его перебивать, на что тому не следует обижаться. Если он почувствует себя обиженным, ему следует сказать об этом коучу, который еще раз объяснит ему при необходимости суть такого вмешательства. Это все — разрешение для коуча вмешиваться в любой нужный момент.

Возможно, коучу все еще не хочется вмешиваться, полагая, что это не его стиль. В этом все и дело. Коуч не прерывает клиента — он вмешивается в историю, которая рассказывается для того, чтобы понять истину. Он вмешивается в то, что отвлекает внимание, в беспорядок. Что важнее для коуча, чтобы его считали вежливым и приятным или все-таки способным помочь клиенту начать жить полной жизнью даже путем вмешательства? Помните, что коучинг — для клиента, а не для коуча. Поэтому коучинг не для слабых духом.

Задача коуча заключается в том, чтобы работать, несмотря ни на что, оставив в стороне собственный сценарий и свой образ. Действительно, коуч даже не присутствует в модели коучинга (см. рис. 1). Но иногда ему приходится брать на себя ответственность. Его опыт в коучинге дает ему авторитет, который может принести пользу клиенту. Если коуч будет сдерживаться, стараясь быть приятным, это не поможет клиенту. Время от времени коучу придется неожиданно переходить к уточнению, просьбам или вызовам, или говорить суровую правду. Отсутствие в этом строгих правил дает хороший повод довериться своей интуиции, которая подскажет, когда нужно вмешаться.

Начинающие коучи часто полагают, что им нужно больше информации, что необходимо сначала услышать всю историю. Они считают, что им нужно лучше узнать биографию человека или условия его жизни. Но в большинстве случаев они позволяют клиенту рассказывать дольше, чем это необходимо. Умение вмешиваться помогает коучу отсекавать в

рассказе клиента второстепенное, зачастую служащее лишь прикрытием, которое создает

сам клиент, чтобы не вдаваться в суть проблемы. Вмешательство ускоряет достижение главного — деятельности и обучения.

Диалоги

Пример А: Плохое использование умения

Клиент: Мэри — это та, о которой я уже говорил, она ужасно упряма. Если я считаю, что надо поехать на восток, она говорит — на запад. Если я говорю, что единственный способ сделать работу в срок — нанять сторонних помощников, она отвечает: «Нет, это нам решать, мы просто должны лучше работать в команде». Работать в команде! Какое лицемерие! Я все время прошу ее, чтобы она участвовала в общей работе. И она всегда отвечает: «У меня нет времени» или: «Это ты должен работать со своей командой». Отговорка за отговоркой. Это она постоянно расшатывает наш коллектив.

Коуч: Это она постоянно расшатывает коллектив. Должно быть, очень тяжело работать с таким человеком.

Клиент: Ну, да. Я рассказывал о последней ее выходке? *Коуч:* Я уверен, еще один поступок в том же духе. *Клиент:* Разумеется. Это бесконечно... **Пример Б: Хорошее использование умения**

Клиент: Мэри — это та, о которой я уже говорил, она ужасно упряма. Если я считаю, что надо поехать на восток, она говорит — на запад. Если я говорю, что единственный способ сделать работу в срок — нанять сторонних помощников, она отвечает, что нет, что это нам самим надо решать...

Коуч: Что вам нужно с этим сделать?

Клиент: Сделать?

Коуч: Да. Что вам нужно с этим сделать?

Клиент: Ну... Я могу поговорить с ней, наверное, о том, как это вредно, как это расшатывает коллектив...

Коуч: Когда вы хотите поговорить с ней об этом?

Клиент: Я думаю, в ближайшее время. На этой неделе, может быть, в четверг или в пятницу,

Умение высказать то, что пришло в голову («выпалить»)

Как ни странно это звучит, умение проболтаться полезно и его стоит развивать. Большинство из нас много времени уделяет анализу того, что не сделано и почему. В процессе коучинга это сильно запутывает клиента, если не разобраться в этом сначала. Лучше начать сразу. При этом можно выглядеть немного неловким. Как ни странно, часто такой человек вызывает большее доверие, чем тот авторитетный человек, у которого всегда все под контролем. Быть неловким, растерянным, немного не уверенным в себе, поэтому более человечным, то есть более убедительным и надежным. И если коуч не обязан выглядеть хорошо, клиент тоже не обязан. Например, коуч может сказать: «Я не уверен, что это правильные слова, но это что-то вроде...» или: «Можно, я подумаю вслух? Я пока не знаю точно, что хочу сказать...».

Клиенты и их интуиция

Стоит заметить, что наблюдение за коучем, работающим с интуицией, побуждает клиента рискнуть обратиться к своей собственной интуиции. Действительно, изучение принципов коучинга, условий и умений может принести немало пользы клиентам. Клиенты, овладевающие слушанием второго и третьего уровней, например, могут сделать свои отношения на работе и дома эффективнее. Если они научатся уточнять или видеть ситуацию в мета-формате, это будет огромным преимуществом и в их собственной жизни.

Обучая клиентов работе с интуицией, коуч может им посоветовать для начала некоторое время обращать внимание на свою интуицию и играть с ней. Можно попросить их выяснить, как они получают доступ к своей интуиции, или убедить их не задумываться над «правильностью» интуиции. Следует подготовить клиентов к появлению «внутреннего скептика» — в дополнение к внешним скептикам, с которыми они обязательно столкнутся. Когда клиенты будут практиковаться со своей интуицией, можно сравнить их интуитивные интерпретации с выводами, к которым они приходят логическим путем. Большинству людей, особенно когда они начинают играть со своей интуицией, рациональное мышление обычно кажется более убедительным. Они должны ожидать этого — и их надо поддержать в исследовании сей незнакомой территории.

Упражнения

1. Интуиция

Интуиция — это «шестое» чувство, которое отвечает на вопросы. Иногда вопрос явно задан, иногда это часть подоплеку разговора. В процессе коучинга всегда присутствует неявный вопрос о жизни клиента.

Для тренировки своей интуиции встретитесь с другом или коллегой в спокойном месте, где вас никто не побеспокоит. Предложите этому человеку записать несколько произвольных вопросов о его жизни. Попросите выбрать один вопрос из списка и повторить его вслух, а потом прочитать несколько раз, делая паузы между повторениями. Затем вы оба молча обдумываете вопрос 3-5 минут. Ваша цель — максимально сконцентрироваться на вопросе и открыть себя всему, что предложит интуиция. После этого скажите человеку все, что пришло вам в голову, — случайные мысли, чувства, всевозможные ощущения в виде образов, звуков, запахов, прикосновений и все, что вы заметили или что отвлекло вас. Что-то из того, о чем вы расскажете, скорее всего, будет связано с ним. Как только вы обнаружите «попадание», спросите, какая здесь связь, и исследуйте эту область для лучшего осознания.

Вы можете усилить увлекательность этой работы, если попросите записать вопросы на листочках и сложите их так, чтобы нельзя было прочитать. Выберите любой вопрос. Затем вы оба в течение 3-5 минут концентрируетесь на вопросе, хотя вы даже не знаете, в чем он состоит. Снова расскажите все, что подсказала вам интуиция. Затем прочитайте вопрос и попросите автора прокомментировать. Где были связи? К чему это ведет?

2. Вмешательство

Приготовьтесь побеседовать с другом, предупредив его, что собираетесь практиковаться в умении вмешиваться, поэтому будете прерывать его. Попросите рассказать его о каком-то важном периоде жизни. Это может быть опыт обучения чему-то в школе или история его знакомства со своим лучшим другом. Причем, он должен выбрать такую историю, которую можно рассказывать долго. Во время рассказа вы будете прерывать его, изменяя ход повествования с помощью умений коучинга:

- Попросите подвести итог: «Что это значит для тебя?».
- Прервите его провоцирующим вопросом (не вопросом для получения дополнительной информации): «Чему ты научился в результате?».
- Прервите его описанием происходящего в данный момент истории.
- Прервите его просьбой.

- Вмешайтесь, объявив о своем намерении прервать: «Сейчас я тебя перебыю».
Образцы для вмешательства: «Прошу прощения, ты только что...», «Позволь спросить...».

Глава третья.

ЛЮБОПЫТСТВО

В контексте коучинга любопытство являет собой парадокс: с одной стороны, оно обладает таким замечательным качеством, как шаловливость, а с другой — это эффективный способ «отпираания дверей, который клиент закрыл, заколотил и забыл». Любопытство в этой связи представляется как обезоруживающим, так и располагающим качеством. Мы не считаем любопытство чем-то особенным, но если к нему отнестись серьезно, то оно может неожиданно привести к значительным открытиям.

Иной способ задавания вопросов

Любопытство начинается с вопроса: «Интересно, а ...?». Любопытно, что вопрос сам по себе автоматически побуждает нас обратить внимание, например, пойти посмотреть. Например: «Холодно на улице или жарко?». Вполне вероятно, что вы сразу об этом узнаете. Есть у нас такой условный рефлекс на вопросы. Практически всегда они направляют нас на поиски ответа. Вопрос, будучи задан, концентрирует внимание на разговоре. Любопытство действует сходным образом. Мы совершенно естественно привлекаем внимание клиента к вещам, которые любопытны и ему самому, и коучу, таким, например, как жизненные ценности клиента, его цели, его тайная страсть или «гремлин». Однако проявлять любопытство к этим сторонам жизни клиента совсем не то же самое, что собирать о нем информацию. Любопытство — совсем другой способ познания.

Весь наш школьный опыт приучил нас собирать информацию, задавая определенные вопросы, из которых выводятся ответы. Мы также усвоили, что на каждый вопрос имеется весьма конкретный единственно правильный ответ. Даже для написания текста в свободном жанре эссе существует алгоритм. Мы заучили, что вопросы используются для сужения круга возможностей. Это — научный метод дедукции. Мы научились заполнять бланки и получать оценку согласно нашей способности находить правильные ответы.

Существует серьезное различие между традиционными вопросами, призванными извлечь информацию, и любопытствующими вопросами, пробуждающими в человеке самопознание. Например.

Получение информации	Любопытство
-----------------------------	--------------------

Какие темы Вы планируете
включить в свой отчет?

Что Вам даст завершение
этого отчета?

Сколько упражнений в
неделю Вам требуется?

А что для Вас значит «быть в
форме» ?

Какие возможности обучения
Вам доступны?

Что бы Вам хотелось узнать,
чего Вы сейчас не знаете?

Однако самыми смертоносными при сборе информации являются «закрытые» вопросы, требующие ответа «да» или «нет». Они просто вывешивают огромный стоп-сигнал в самом разгаре разговора. Путь резко обрывается, и коуч вынужден начинать все заново. «Любопытствующие» вопросы оставляют тему открытой. Они увлекают клиента в путешествие и могут быть легко сформулированы, чтобы предотвратить внезапную остановку:

Закрытые вопросы

Является ли данная стратегия эффективной для Вас?

Можете ли Вы еще чему-нибудь здесь научиться?

Звучит так, словно Вы застряли между этими двумя альтернативами, верно?

Открытые вопросы

Что делает эту стратегию для Вас эффективной?

Как Вы могли бы удвоить эффект обучения в этой ситуации?

Какой третий вариант Вы могли бы выбрать, помимо тех двух, которые находятся перед Вами?

Другая давно нам известная форма вопроса — наводящие вопросы. Они подразумевают, что правильный ответ существует и является заключением, построенным на самом вопросе. Это в значительной степени заставляет обучающегося давать именно тот ответ, который требует преподаватель.

С ранних лет мы заучили еще и то, что любопытство опасно. «Любопытной Варваре на базаре нос оторвали...» Проявление любопытства в разговоре зачастую рассматривается как признак глупости, незрелости и назойливости, поэтому мы привыкаем соблюдать осторожность в своих расспросах и не позволяем своей любознательности одерживать верх.

Ценность любопытства

В коучинге с искренним интересом задавать «любопытствующие» вопросы — как раз то, что нужно. Любознательный коуч не имеет готовых ответов. Проявляя любопытство, вы перестаете выступать в роли эксперта. Вместо этого вы присоединяетесь к клиенту в процессе поиска ответа на вопрос, что же случилось. Вы исследуете вместе с ним его мир, а не пытаетесь подменить его мировоззрение своим собственным.

В роли консультанта вы собираете информацию, чтобы впоследствии выступить с соответствующими рекомендациями. Вы обладаете опытом и ищете недостающие данные, чтобы определить, в каком направлении двигаться. Вы как бы генеральный подрядчик, нанятый для построения чего-либо из материалов, которые вы же сами и вносите в эти отношения. В Коактивном коучинге, в противоположность этому, вы любознательны. Вы приходите для сотрудничества, обладая квалификацией и строительным опытом, чтобы строить из того, что обнаружите на месте.

Информация находится внутри клиента. Ваше любопытство позволяет клиенту изучить себя и обнаружить ее. В результате открывается широкий спектр возможностей благодаря большей гибкости такого подхода. Любопытство приглашает клиента поискать ответ самостоятельно. Мы полагаем, что клиент не только знает соответствующий ответ, но и может его самостоятельно сформулировать.

Обнаруживая ответы, скорее, в самом себе, нежели в коуче, клиент входит в контакт со своими внутренними ресурсами. Самостоятельное получение ответа, кроме того, очень стимулирует, поскольку в этот момент происходит очень важное научение. Любопытство порождает поиск, определяет и направляет его, но именно исследование приводит к научению. Знания и навыки, обретенные таким образом, сохраняются надолго, потому что они полностью принадлежат клиенту. Он их пережил, а не вывел в результате логических умозаключений. Такой способ обучения очень важен для коучинга, поскольку приводит к

непрерывным изменениям и личностному росту.

Построение взаимоотношений

Подлинная любознательность, помимо всего прочего, является мощным подспорьем в построении отношений — это тот аспект любопытства, который очень ценен для коучинга. Представьте себя на званом ужине сидящим рядом с незнакомцем, который проявляет по отношению к вам бесконечную любознательность. Его искренне интересует буквально все — ваша жизнь, работа, увлечения, что вами движет, а что не имеет для вас никакого значения. Эта разновидность любознательности не только льстит, но и ободряет вас. Она позволяет вам легко многое в себе обнаружить и таким образом без усилий установить связь с другим человеком.

Но представьте себе тот же самый ужин и того же человека, задающего вопросы, только теперь он будет не просто любопытным. Вместо него перед вами — ваша предполагаемая теща, чьи вопросы носят несколько инквизиторский оттенок. Вопросы могут быть в точности такими же, но они звучат в другом контексте. Любопытство создает доверительные отношения, а допрос вызывает защитную реакцию. В коучинге любопытство приглашает клиента искать и открывать что-то в себе в условиях безопасности и комфорта.

Любопытство и направление разговора

Вопросы коуча предлагают направление поиска. Внимание клиента естественным образом притягивается в этом направлении. Каждым дополнительным вопросом коуч поощряет дальнейшее продвижение в выбранном направлении, либо переводит внимание в другое русло, позволяя любопытству управлять поиском. Именно интуиция и любопытство должны управлять разговором в процессе коучинга. Быть любопытным в коучинге означает, во-первых, не придерживаться детально известного пути или решения, а, во-вторых, всегда сознательно и намеренно продвигаться к свету, отыскивая смысл, открывая ценности, получая опыт. Любознательность — это вовсе не бесцельное блуждание.

Развитие «мускулатуры» любознательности

Так же как слушание и интуиция, любопытство — это своего рода одаренность. Некоторые люди наделены большей любознательностью, чем другие. Так же как слушание и интуиция, любопытство может быть развито путем упражнения, как и прочие «мускулы».

Первый шаг — это осознание: просто старайтесь проявлять любопытство. Мы так привыкли чувствовать, что знаем ответ еще до того, как прозвучит вопрос, поэтому порой нам кажется невозможным спрашивать, не зная ответа заранее. Однако в коучинге необходимо научиться именно этому — перестать задавать вопросы с позиций эксперта, дабы отсортировать полученную информацию, анализировать ее и раскладывать по полочкам для дальнейшего употребления. Просто спрашивайте из любопытства.

Клиентчюнимает, когда коуч задает вопрос, уже имея в голове «правильный ответ». «Радар» клиента сообщает ему, что правильный ответ уже существует и оставляет два пути — либо противиться, либо принять к рассмотрению ответ, найденный коучем. Когда вопрос задан из любопытства, клиент это тоже чувствует. Он знает, что ему задан вопрос, ответ на который ему необходимо найти внутри себя.

Одна из техник для развития «мускулатуры» любопытства — начинать вопрос со слов: «Мне любопытно...». Обратите внимание на то, как эти слова меняют природу поиска, как вопрос, заданный подобным образом, заставляет клиента активно включаться в процесс поиска, снижая при этом риск, который обычно сопутствует использованию заранее заготовленных ответов. В этих случаях клиент охотнее скажет «я не знаю», а потом все равно сформулирует ответ.

Любознательность подразумевает и легкость игры, и безоговорочное понимание того, что полученный ответ непременно будет правильным, поскольку найден самим клиентом. Это не означает, что он не подлежит опровержению. Этот ответ «правильный», потому что получен клиентом, а не коучем, но он остается открытым для дальнейшего коучинга. Когда коуч спрашивает клиента: «Как вы поступаете, когда вам не хочется звонить своим клиентам?», тот отвечает: «Я прекрасно справляюсь, делая четыре звонка в день». Коуч может также спросить клиента: «А ваш начальный план заключался в восьми звонках в день. Как снижение их количества до четырех влияет на вашу цель? ». Другой вариант — «выпаливать» вопросы, не задумываясь над ними. Цель заключается в том, чтобы объединить разные уровни восприятия коучем информации, его интуицию и любопытство, не забывая при этом о том, что он сам не должен знать ответ. Коучу следует просто задавать клиенту первый пришедший в голову вопрос с полной уверенностью, что тот знает ответ, потому что всегда его знает.

Еще одно применение любопытства заключается в том, чтобы отмечать, как изменяется энергичность ответов клиента. Если радар коуча отмечает сомнение, ему нужно поинтересоваться у клиента, в чем дело. Если ощущается гнев или сопротивление, необходимо спросить клиента, в чем причина. Будьте любопытны, замечайте изменения в темпе речи клиента, отмечайте, когда повышается бодрость, когда он начинает больше смеяться, шутить. Используйте эти признаки, чтобы последовать в новое русло разговора со своей любознательностью и вовремя включить свою интуицию.

Как приспособить любопытство для коучинга

На определенном уровне любопытство является общим инструментом для всех профессий, ориентированных на помощь человеку. В коучинге любопытство особенно важно, поскольку дает доступ к источникам информации в обход «головы». Задавая вопросы для сбора информации, мы получаем причины, логические обоснования, объяснения, анализ. Спрашивая из любопытства, мы проникаем на другой уровень, более глубокий, даже более аутентичный, получая информацию о чувствах и мотивациях. Информация, которая раскрывается любопытством, менее обработана цензурой, менее «художественно» изложена, более путаная. И гораздо более реальна.

Коуч демонстрирует свое любопытство на самой первой встрече. Практически ничто так не ободряет возможного клиента, как искренняя заинтересованность коуча в нем лично, которая позволяет ему почувствовать себя особенным, свою жизнь — интересной для исследования, а свои проблемы — заслуживающими того, чтобы над ними работать.

Любопытство в достаточной степени присутствует и на последующих сессиях, поскольку коуч интересуется всем, что составляет жизнь клиента: почему он хочет заниматься коучингом, какие области его жизни захватывают, а каким недостает увлекательности, что он ценит, к чему привязан, от чего безнадежно мечтает избавиться и так далее. Любопытство, конечно, всегда представлено и в телефонных сессиях. Оно позволяет находить новые ответы и новые области для исследования. Зная, что для тельные изменения могут быть вызваны обыкновенным любопытством, коуч должен уделять ему особое внимание.

Любопытство можно сравнить с веревкой, которую коуч поднял с земли и следует за ней, чтобы узнать, куда она ведет. Коучу необязательно знать, куда же она ведет на самом деле, поскольку клиент — равноправный участник этого поиска, и именно ему принадлежит окончательное знание. Это одна из основных предпосылок Коактивного коучинга: клиент сам знает ответ. Коуч не обязан знать ответ. Коуч должен быть любопытным.

Диалог

Коуч: Я знаю, что Вы намеревались упражняться, чтобы сбросить вес, о чем только что снова говорили. Однако неделя проходит за неделей, а вы ничего не предпринимаете. Что происходит?

Клиент: Я действительно устал выглядеть неухоженным и все время чувствовать утомление. Я думаю, что решительно настроился поддерживать форму. Только... обычно я действительно ничего не предпринимаю.

Коуч: Что же Вас останавливает?

Клиент: Если честно, дело во времени — именно этого мне постоянно не хватает.

Коуч: А что для Вас значит неспособность упражняться?

Клиент: Мой «гремлин» утверждает, что я не смогу долго продержаться. Это очень старая история: начинаешь что-то делать и бросаешь до того, как появятся первые признаки успеха.

Коуч: Когда вы делаете упражнения, что это значит для вас?

Клиент: Это значит, что я забочусь о себе. Я знаю: если не начну сбрасывать вес и не стану здоровее, то действительно подвергну себя опасности. Кроме того, это означает, что я забочусь о своей семье. Они хотят, чтобы я был здоров, и мы бы оставались вместе многие годы.

Коуч: Какие слова Вы говорите себе, когда приходит время заниматься?

Клиент: Чаще всего я говорю: «Неохота», словно шестилетний ребенок, которому нужно идти в ванную.

Коуч: Чего же Вы хотите?

Клиент: Я хочу дисциплинированно выполнять определенную программу.

Коуч: Что же подействует в вашем случае?

Клиент: Что действительно подействует, по крайней мере, так было раньше, — так это поддержка приятеля, посещающего со мной эти тренировки, то есть кого-то, с кем бы я вместе занимался.

Коуч: Как Вы можете этого добиться?

Клиент: Держу пари, что кто-нибудь из моих сослуживцев заинтересуется занятиями, которые мы могли бы посещать в обеденный перерыв. Повешу-ка я объявление на доске сообщений.

Навыки коучинга

Навыки, о которых пойдет здесь речь, являются идеальными в контексте любознательности, поскольку являются примерами постановки провокационных, открытых вопросов, вводящих клиентов в царство открытий.

Эти умения усиливают то, что находится в самом центре любопытства, — не сбор большего объема информации, а приглашение клиентов к поиску ответов не только с помощью ума, но и своего сердца, души, интуиции; к поиску в знакомых местах, увиденных по-новому, а также там, где им до этого и в голову не приходило смотреть.

Эффективные вопросы

Определенный тип любопытства приобретает форму так называемых эффективных

вопросов. Вопрос в большей степени, нежели разъяснение, лежит в основе Коактивного коучинга, а эффективный вопрос — краеугольный камень этого подхода. Вы сможете увидеть, почему это так, если сначала поймете, что именно делает вопрос эффективным. Когда некто адресует вам вопрос, особенно личный, он задает конкретное направление поиска. Допустим, коуч спрашивает: «Когда Вы работаете над важным проектом, что Вы постоянно делаете, что могло бы помешать его успешному завершению?». Вопрос приглашает клиента к поиску в конкретном направлении. Или, допустим, кто-то спрашивает: «Каковы логические обоснования выступлений в защиту лесов красного дерева в Калифорнии?». Одни люди начинают вспоминать карту Калифорнии, другие могут увидеть рощу красных деревьев на фоне голубого неба. Чьи-то мысли будут касаться биосферного подхода или возвращать человека в леса его детства. Похоже, что этот простой вопрос может каждого куда-то завести.

Думайте о вопросах, как о пещерах и туннелях. Эффективный вопрос как бы посылает клиента в обширную и сложную систему туннелей, выводящую в другие туннели к открытиям и тайнам. Эффективные вопросы обширны и предоставляют клиенту широкие перспективы. Вопросы закрытого типа создают узкие туннели, которые обычно резко обрываются ответами «да» — «нет» или определенными данными, в них нет глубины для дальнейших исследований.

Эффективные вопросы вызывают самоанализ, предоставляют дополнительные решения, расширяют творческое восприятие и углубляют понимание. Они предлагают клиенту заглянуть в себя («Чего Вы на самом деле хотите?») или в будущее («Представьте, что Вы заглянули вперед на полгода. Какое решение из того времени показалось бы Вам подходящим для данного момента?»). Формулировка вопроса в известной степени определяет, в какой именно области клиент будет искать ответ.

Некоторые вопросы, которые, например, сужают взгляд или ведут клиента в тупик, не являются особенно эффективными. Например, вопрос «Почему?» требует от клиента анализа или объяснений: «Почему вы переехали в Делавар?». Более эффективный вопрос в той же ситуации мог бы быть таким: «Что вас подвигнуло на это?». Порой клиент может занимать защитную позицию, потому что его или «гремлин» провоцирует, или вопрос вынуждает искать оправдание, вместо того чтобы подвигнуть на самоанализ. Например: «Как вы предполагаете начать новое дело, имея так мало средств?» (эффективный вопрос: «Какой риск вы готовы допустить?»).

Такие вопросы часто подразумевают правильный или неправильный ответ или на самом деле обращены к какому-то третьему лицу, как правило, весьма авторитетному, например: «А что бы сказала ваша мама?». Подобные вопросы касаются не очень значимой информации или дополнительных деталей и приводят к ненужному углублению повествования. Большей частью получение дополнительной информации не улучшает коучинг. На это всего лишь уходит больше времени. Вам нет необходимости знать всю историю или представлять себе всю динамику в целом в процессе коучинга.

На самом деле можно провести всю сессию коучинга исключительно с помощью эффективных вопросов². Начинающие коучи постоянно сообщают о поразительной эффективности этого аспекта коучинга. Хотя они и испытывают искушение предложить клиентам ответы или советы, но видят, что у тех есть свои ответы даже тогда, когда коучи в этом сомневаются.

Чем прямее и проще задан эффективный вопрос, тем лучше. Цель заключается в том, чтобы сделать влияние максимальным. Составные, сложные вопросы вынуждают клиента заниматься анализом, он может растеряться, пытаясь разобраться. Эффективный вопрос потому и силен, что заставляет клиента остановиться и выдать ответ из самой глубины сердца. Краткость — это благо. Вы можете остановить привычную болтовню «гремлина» банальным: «Ну, и что?». Все причины, которые клиент придумывал много лет для логического объяснения существующего положения вещей, каковое иным быть просто не

² Большой перечень эффективных вопросов, дающих представление об этой форме работы, приведен в главе 1 части четвертой настоящей книги.

может, рассыпаются всего от трех могущественных слов: «Ну, и что?».

Приведем несколько особенно эффективных вопросов.

- Какого результата вы хотите добиться?
- Что именно вас пугает?
- Чего вы хотите?
- Что же из этого выйдет?
- Как вы это узнаете?
- Что это вам даст?
- А как все обстоит на самом деле?
- От чего вам придется в этом случае отказаться?

Эффективные вопросы застанут человека врасплох, поэтому вероятны минутное замешательство, паузы: клиенту необходимо дать время для ответа. Через минуту у коуча может появиться искушение заполнить паузу, возможно, даже с помощью другого эффективного вопроса. Воздержитесь. Просто ждите и слушайте. Клиенту еще не доводилось сталкиваться с людьми, задающими ему сильные, провокационные вопросы, на которые надо давать правдивые ответы. Он-то привык к милым, деликатным вопросам и к вежливому соглашению: если Вам не хочется отвечать на трудные вопросы, то мы не станем настаивать. В коучинге эффективные вопросы отключают автопилот и заставляют человека вести самолет самостоятельно.

Диалог

Клиент: Я что-то не получаю большого удовольствия от своей работы.

Коуч: А чего вы хотите?

Клиент: Я хотел бы любить свою работу. А я этого не испытываю. Я думал, что это случится, может быть, когда-нибудь я ее и полюблю, но сейчас моя работа мне не нравится.

Коуч: А что бы происходило, если бы вы на самом деле любили то, что делаете?

Клиент: Я бы просыпался по утрам с радостным волнением. Душа бы пела. Весь день я бы носился вприпрыжку. Меня бы не выбивали из колеи мелкие неприятности. Жизнь была бы, словно свежий бриз, а домой я бы возвращался, ощущая приятную усталость.

Коуч: Потрясающе! А что бы можно было предпринять, чтобы это случилось?

Клиент: Похоже на то, что мне бы надо найти другую работу.

Коуч: А от чего вы могли бы отказаться, чтобы найти себе работу по вкусу?

Клиент: Я бы мог пожертвовать некоторым покоем или просто перестать жаловаться на то, что не могу получить интересную работу.

Коуч: А что случится, если вы перестанете жаловаться?

Использование Эффективных ВОПРОСОВ. Эффективные вопросы применяются в коучинге везде и всюду — с первой, ознакомительной, сессии до последней завершающей и подводящей итоги встречи коуча и его подопечного. Чтобы использовать эффективные вопросы «на всю катушку», коуч должен уметь «вмешиваться» — это искусство мы обсудили раньше. Нельзя ждать «просвета» — необходимо вклиниться со своим вопросом, часто неожиданно.

Допустим, клиент уже в который раз бредет по наезженной колее: как невыносима для него рабочая обстановка и насколько он бессилён что-либо изменить. Коуч, мгновенно распознав рутинность, дожидается, когда он на секунду прервется, чтобы вдохнуть, и спрашивает: «А почему Вы это терпите?», «Что это Вам даёт?» или: «Есть ли другой путь?». Задавая эффективные вопросы, коуч в интересах своего подопечного должен быть очень любопытным и очень смелым. Он должен допускать, что клиент обладает необходимыми силами и средствами, чтобы справиться с действительно серьёзными вопросами, а не спастись перед ними.

Эффективные ВОПРОСЫ ИЛИ глупые ВОПРОСЫ? Порой наиболее эффективные вопросы — это именно те, которые звучат наиболее глупо. Так происходит, когда защитная система клиента разработана специально для отражения сложных атак, в особенности интеллектуальных вопросов, вызывающих оправдания. Глупый вопрос падает, словно бомба, в самом центре защитных сооружений. Представьте себе следующую ситуацию: у клиента есть целый набор тщательно выстроенных оправданий того, почему ему приходится делать то, что делает. У него находится масса причин, которые ограничивают его успех, затрудняют поиск общего языка с этим человеком и вот с тем человеком и... Внезапно коуч прерывает его объяснения вопросом: «А чего вы хотите?». Бум! Можно было бы долго проверять логические построения клиента, ходить вокруг да около, а простейший вопрос с ходу угодил в самую сердцевину.

Иногда коучи увлекаются формулированием слишком заумных эффективных вопросов. Это сползание на первый уровень: стремление показать великолепную огранку своих вопросов вместо умения задавать из любопытства простой вопрос, способный помочь клиенту увидеть новый путь. Желание коуча блеснуть интеллектом в своём вопросе начинает раздражать клиентов. Это самая распространённая ловушка для коучей-интеллектуалов. И для коуча, и для его подопечного полезнее окажется более простой вопрос, который, однако, позволит добиться большего.

Приведем восемь «глупых вопросов», которые часто оказываются полезными.

- Чего Вы хотите?
- Где же мы оказались?
- Что дальше?
- Куда бы Вам хотелось отсюда попасть?
- Что Вы видите?
- Чему Вы научились?
- Что Вы станете делать и когда вы это сделаете?
- Что Вы думаете?

Иногда вопрос кажется слишком глупым для того, чтобы его задавать. Не останавливайтесь, задайте его — и вы сами удивитесь. Даже если вы услышите ожидаемый ответ, помните, что вы задавали вопрос не с целью получения ответа на него, а ради того, чтобы его услышал и усвоил ваш клиент. Причина, заставляющая нас задавать глупые вопросы, заключается в том, что в обучении возник блок. Клиент должен услышать ответ — правду, своего «гремлина», ложь, которую он сам себе продолжает навязывать. Это действует как подведение черты. Вопросы подкрепляют обучение, прежде чем произойдет дальнейшее продвижение.

«Исследование жизни»

«Исследование жизни» — это особая разновидность вопросов, формулировка тем которой может совпадать с эффективными вопросами. Отличие состоит в том, что «исследование жизни» обычно используется в качестве домашнего задания, позволяющего клиенту тщательно исследовать многочисленные ответы и перспективы. Как все эффективные вопросы, «исследование жизни» — это туннель, состоящий, в свою очередь, из множества туннелей.

Вопросы для «исследования жизни» часто ставятся в конце занятия, чтобы процесс обучения не прерывался. Допустим, клиент пытается решать финансовые проблемы, причем преимущественно с помощью увеличения рабочей нагрузки и сокращения времени на общение с семьей. Его преследует постоянное желание когда-нибудь разбогатеть. Таким образом, задание на «исследование жизни» на неделю может быть сформулировано так: «А что это такое — быть богатым?». «Исследование» может быть не связано с материалом текущей сессии или сиюминутными проблемами в жизни клиента. Поскольку тема кажется отвлеченной, такой тип исследования может привести к неожиданным и глубоким результатам.

Например, в конце встречи коуч спрашивает своего клиента: «А какое настроение у Вас бывает чаще всего?». На следующей неделе, после того как клиент опишет свое доминирующее настроение, коуч задает другой вопрос-исследование: «Насколько это настроение вошло у Вас в привычку и как оно служит вам?».

«Исследование жизни» — это вопрос, провоцирующий размышления с целью самоанализа. Как и эффективные вопросы, он не имеет единственно правильного ответа. Это не та задача, которую необходимо решить. Особое положение «исследованию жизни» придает принцип рассмотрения темы с разных точек зрения, а также то, что оно рассчитано на длительный срок. Стремление клиента рассматривать все вопросы с позиции существования единственно правильного ответа естественно, но коуч должен напоминать своему подопечному о необходимости проводить «исследование» с любопытством. Временами «исследование» приводит к более глубокому пониманию, новому видению задачи, к появлению других возможностей для действия. Приведем примерные темы для «исследования».

- Что значит жить богатой, насыщенной жизнью?
- Какие внутренние и внешние условия присутствуют, когда я на высоте?
- Чему я сопротивляюсь?
- Что я не желаю изменить?
- Как я мог бы делать это с легкостью?

«Исследование» — эффективный инструмент коучинга, поскольку оно встраивается в обычную жизнь клиента. В конце концов, сессия коучинга проходит раз в неделю, занимая полчаса или час, а обучение и действие происходят в течение всей оставшейся недели, поэтому «исследование» позволяет направить обучение таким образом, чтобы оно приводило к возникновению действия. Одни коучи используют перечень вопросов, чтобы подобрать каждому обучающемуся то, что соответствует его жизненной ситуации, а другие предлагают на неделе всем клиентам одну и ту же тему.

Сосредоточиться на «исследовании» клиенту помогают различные структурирующие средства. Можно прикрепить листочки с вопросом там, где они всю неделю будут на виду, — в ежедневнике, на приборной доске автомобиля, над компьютером, на зеркале в ванной, на карточке, которая всегда лежит в бумажнике. Главное — каждый раз смотреть на этот вопрос по-новому и обдумывать его целый день, но всегда — с новой точки зрения. Можно работать с темой для «исследования», ведя дневник, рисуя картины, беседуя с другом, прогуливаясь. Коуч может включить фактор подотчетности, попросив клиента сообщать результаты его «исследования» еще до начала следующей сессии — по почте, по факсу или по телефону.

«Исследование жизни» — это ценный инструмент, поскольку оно проникает вглубь, позволяя взглянуть на то, что происходит в действительности. Это не самое простое занятие для большинства клиентов. Часто для них достаточно трудны вопросы коуча, задаваемые во время сессии, а в одиночку им приходится еще тяжелее. Но, работая в одиночку, клиент находит путь к своим собственным силам. Не позволяйте им сорваться с крючка. На следующей сессии необходимо обсудить проведенное «исследование» и узнать, чему клиент научился. Если клиент не стал делать домашнее задание" следует провести коучинг и по этому поводу. Уделите внимание и время «исследованию жизни» во время сессии, чтобы

клиент понял его важность. Когда клиент тратит время на «исследование жизни», он получает возможность для обретения нового ценного опыта и признания.

Диалог

В конце сессии коучинга на прошлой неделе коуч поставил своему клиенту тему для «исследования жизни» — вопрос, который может иметь много разных ответов на разных уровнях проникновения. В данном случае он звучал так: «В каких ситуациях вы отказываетесь от своей силы?».

Клиент: Ну, сначала я ничего не видел. Потом стал понимать, что становлюсь беспомощным, когда дело доходит до моего расписания, поскольку я, кажется, никогда ничего не успеваю сделать из-за того, что все свое время расходу на выполнение чьих-то требований.

Коуч: Вы отказываетесь от своей силы, отдавая свое время другим людям. Как это выглядит, когда вы отдаете свое время?

Клиент: Я заметил, что у меня была привычка говорить: «Я не могу ничего сделать, потому что мой ежедневник уже полон», пока я, наконец, не осознал, что это мой ежедневник. Я могу выбирать, что записывать в своем ежедневнике.

Коуч: Это поразительный успех! А где еще вы отказываетесь от своей силы?

Клиент: Еще я обнаружил это в своей личной жизни. Когда моя подруга расстраивается из-за того, что я что-то не так делаю или говорю, я занимаю защитную позицию — просто отказываюсь от всей своей силы, а ведь меня никто не заставляет поступать именно так.

Коуч: Вы действительно проделали огромную работу! Что-то еще?

Клиент: Ну, я просто продолжал присматриваться и заметил, где другие люди теряют энергию.

Коуч: Где это происходило?

Клиент: Я увидел, что когда Большой Босс куда-то уезжает, некоторые сотрудники внезапно становятся похожими на маленьких детей. Знаете, они совершенно теряют уверенность в себе. Просто поразительно.

Коуч: А было ли это с Вами?

Клиент: Больше, чем мне хотелось бы признать. Я думал, что менее подвержен этому, а оказалось все по-другому.

Коуч: Есть ли у Вас что-то еще в связи с домашним заданием?

Клиент: Нет, я думаю, что сказанное охватывает всю проблему. Спасибо.

Коуч: Отлично, вот Вам задание на следующую неделю. Что Вам нужно предпринять, чтобы войти в контакт со своей силой?

Клиент: Хорошо, теперь я вгрызусь в этот вопрос.

Сила любознательности

Любопытство позволяет коучу изучить своего клиента изнутри. Коуч учится, ему любопытно то, что он узнает, он продолжает задавать вопросы. Клиент, в свою очередь,

отвечает на вопросы коуча, проникая все глубже в себя самого, отыскивая свои собственные ответы; пытаюсь понять, как устроен его собственный мир, что его волнует, что заставляет остановиться. Со временем коуч будет все лучше понимать внутреннюю работу клиента, пока не окажется его собственным голосом, задающим вопросы, которые тот хотел бы себе задать.

Коуч обладает преимуществом, позволяющим задавать подобные вопросы, не отвлекаясь на «гремлина», историю, мнение коллег, чувства любимого человека или еще на что-нибудь. «Исследования жизни» становятся все интереснее, вопросы — более эффективными. В этом процессе клиент усваивает сильные стороны коучинга, например, обучается формированию внутренних возможностей. Клиент узнает, что значит быть любопытным по отношению к самому себе, менее оценочным.

Упражнения

1. Любопытство

Проведите полчаса в кофейном магазине: проявите любопытство ко всем, кто там находится. Для начала, ни с кем не заговаривая, не сдерживайте своего любопытства и задавайте вопросы самому себе: «Интересно, что у них в жизни неладно... Любопытно, что для них самое ценное... Хотел бы я знать, чего им не достает, что вызывает у них смех, где они установили для себя пределы. Что им нравится в данный момент? О чем они мечтают? Что придает им силы? Что им нравится в окружающих?».

Через полчаса выберите человека, с которым вы могли бы еще немного пообщаться, и задавайте ему вопросы. При этом внимательно отнеситесь к состоянию своего собеседника. Как этот человек реагирует на вас, на ваше любопытство? Затем рассмотрите свою собственную роль в разговоре. Что происходит на первом уровне? На втором? На третьем? После этого проявите любознательность в отношении своего собственного любопытства. Что вы узнали о том, как быть любопытным? Что было легко? Что было нелегко? Что делало эти вещи простыми или сложными? Как вы могли бы стать еще любопытнее? Что бы это вам дало?

Другое упражнение для тренировки любопытства. Отправьтесь в магазин, куда вы обычно не ходите, и проявите тотальное любопытство ко всему и вся. Определите, сколько вопросов вы сможете задать.

Запомните: вопросы из любопытства задают не для того, чтобы получить больше информации. При проявлении любопытства один вопрос почти всегда влечет за собой следующий, словно вы движетесь по туннелю.

2. Эффективные вопросы

Самый простой способ убедиться в действенности эффективных вопросов кажется самым сложным. Цель этого упражнения — провести тридцатиминутную беседу с неким человеком, на протяжении которой следует задавать только эффективные вопросы: никаких утверждений, никакого резюмирования, никаких советов или рассказов о себе самом, никаких выводов или заключений. Ваша роль заключается в том, чтобы задавать эффективные вопросы — и все. (Вам может понадобиться перечень эффективных вопросов, приведенный в главе 1 части четвертой настоящей книги).

После этого попросите собеседника рассказать, каково ему было, когда вы только расспрашивали его? А потом расскажите ему, что чувствовали сами, будучи вынужденными ограничиваться в беседе с ним только вопросами. Что в этой ситуации работало на вас? Что оказалось затруднительным?

3. «Исследование жизни»

«Исследование» — это открытый эффективный вопрос, который коуч задает клиенту в течение недели или еще более длительный срок с целью помочь ему глубже понять важные области своей собственной жизни. Прежде чем делать это упражнение, перечитайте перечень

соответствующих тем в главе 1 части четвертой настоящей книги.

Затем вернитесь к списку из десяти друзей или знакомых, для которых вы написали утверждения в рамках «мета-формата». Используя эти тексты и свои знания об этих людях, подберите подходящую тему «исследования» для каждого из них.

Глава четвёртая.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ/ОБУЧЕНИЕ

Есть много причин, определяющих эффективность коучинга, они перекрываются и переплетаются, но главное в этом — деятельность. Вернее, существует цикл деятельности и научения, которые постоянно сменяют друг друга с течением времени, что и приводит к длительным, стойким изменениям. Клиенты предпринимают действия и учатся, порождая тем самым новые действия, основанные на усвоенном материале, что, в свою очередь, приводит к дальнейшему обучению и т.д. Коучинг идеально поддерживает этот процесс, потому что отношения коучинга являются длительными и сосредоточены на этих двух взаимосвязанных явлениях.

Все мастерство коуча используется для стимулирования деятельности и углубления обучения клиента. Деятельность — компонент более явный; зачастую именно она привлекает клиента к занятиям коучингом. Будучи компетентным и преуспевающим во многих сферах своей жизни, он может ощущать неспособность в достижении желаемых перемен. Самому ему не под силу выполнение поставленной задачи, поэтому он нуждается в организации партнерства, которое позволит ему предпринять необходимые шаги и, не останавливаясь, двигаться к цели. Но только обучение сделает изменения возможными и длительными.

Коучинг необходим и полезен потому, что в одиночку сохранять избранное направление движения очень сложно. Вы, возможно, знаете это по себе. У каждого из нас есть такой опыт. Вы начинаете какое-то предприятие с огромным энтузиазмом — это может быть программа спортивных тренировок на первую неделю января после праздников, или вдохновенное решение вести светскую жизнь, или желание определиться, наконец, со своим хобби. А через несколько месяцев результат оказывается равным нулю. Сколько раз за свою жизнь вы говорили себе, что обязательно сделаете то-то и то-то, а потом не делали, поскольку все равно никто не знал о вашем намерении что-то изменить. Если вы даже просто с кем-то поделитесь своими планами, то это сильно укрепит вас в ваших намерениях. Обнародование подобных обязательств привлекает к ним максимум вашего внимания и увеличивает их значимость.

Многие из нас придают большее значение выполнению того, что кому-то обещали сделать. Есть что-то священное в серьезности восприятия нами своих обязательств после их открытого озвучивания и объединения с кем-нибудь для достижения общей цели. Морозным январским утром вы, скорее всего, снова натянете на голову одеяло, чем потащитесь в одиночестве в фитнес-клуб. Но если вы пообещали с кем-то встретиться в семь утра в этом клубе, то шанс на то, что вы все-таки покинете постель и отправитесь туда, существенно увеличится. Связь с другим человеком значительно повышает степень мотивации.

Особенно верно это для длительных обязательств и деятельности, требующей времени. Это знают спортсмены, музыканты, многие представители других профессий. Обязательства регулярно выполнять что-либо в течение длительного времени фокусируют внимание, обеспечивают дисциплину и поддержку, не дающие человеку сойти с дистанции. Тысячи людей, вовлеченных в программы по снижению веса, имеют опыт взаимной поддержки на базе длительных отношений. Это на самом деле позволяет сосредоточиться и дисциплинирует. Коучинг использует эту силу, чтобы помочь клиенту удерживать направление, не прекращая деятельности, и сосредоточиваться на обретении знаний.

Все же, несмотря на несомненную эффективность этой системы поддержки, многие люди относятся к ней как к костылям, заменяющим природные способности. Они полагают, что зрелые люди не нуждаются в поддержке посторонних, чтобы выполнять стоящие перед ними задачи и не отклоняться от цели. В конце концов, зрелый взрослый человек умеет быть ответственным перед самим собой. Они считают, что полагаться на другого, — это проявление какой-то слабости, зависимости. Это их представление может оказаться очень сильным, и порой оно порождает в клиентах амбивалентность. Они хотят изменений в своей жизни, в чем им могли бы помочь отношения коучинга, но эти клиенты

не желают зависеть от других людей. Коуч, будьте внимательны, если подобное отношение проявится у кого-то из ваших подопечных.

Перспективы коучинга

Одним из определяющих качеств коучинга является подотчетность, которая предоставляет клиенту средство для измерения эффективности деятельности, а также для отчета и самоотчета в приобретенных знаниях. Подотчетность необходима для катализации деятельности и углубления процесса познания в Коактивном коучинге, потому что сессия — это много больше, чем просто разговор: это разговор, который приведет к той или иной деятельности.

В Коактивном коучинге подотчетность представляет собой не просто подсчет выполненных и невыполненных задач. Практическая сторона подотчетности настолько важна, что мы решили посвятить этому искусству отдельный раздел в этой главе.

Подотчетность как обратная связь

Несведущие люди необоснованно полагают, что вступить в отношения коучинга — все равно, что нанять себе личного «пи-нателя» и «погонялу». Понятно, откуда они взяли эту идею. В детстве с вас «спрашивали за» выполнение домашних заданий, посещение музыкальной школы, уборку комнаты и т.п. Никто вам никогда не оставлял в этом никакого выбора. Поэтому люди, перед которыми вы должны были отчитываться, скорее всего, не вызывали у вас положительных чувств, равно как и сама по себе необходимость отчитываться. Едва ли их вообще интересовало, что вы сами собирались делать в этот день. Сначала родители и учителя, потом самодуры-начальники, даже тренеры по атлетике и все прочие авторитетные лица создавали у вас порочный образ подотчетности как чего-то докучливого, надоедливого, изводящего.

Однако профессиональный коучинг не имеет с этим ничего общего — поскольку коуч принципиально поддерживает сценарий развития жизни клиента. Задания, за выполнение которых отвечают клиенты, они же сами для себя и разрабатывают. В профессиональном коучинге подотчетность не подразумевает обвинения, ругань, наказание или осуждение. Подотчетность — это инструмент для деятельности и обучения клиента. Отчитываться — значит всего лишь давать отчет. Что работает? Что не действует? Что произошло? Что вы сделали бы в следующий раз иначе?

Другое явное отличие между родителями или шефом и коучем заключается в том, что коуч никоим образом не заинтересован лично в том результате, которого достигнет клиент. Родители и руководители реализуют свои собственные сценарии и сильно привязаны к результатам. Коуч безусловно хочет, чтобы его клиенты достигли совершенства и жили полной жизнью, но результаты принадлежат только клиенту.

Клиенты осваивают новые территории, расширяют свои границы, находят новые ресурсы для выполнения задач. Они познают новые пути действия и преодолевают давнее сопротивление. Подотчетность предоставляет структуру для этого роста, а побочным продуктом являются заметные изменения в жизни клиента. Коучи побуждают своих клиентов отчитываться в своей деятельности не затем, чтобы развить в них исполнительность или оценить степень исполнительности, а для того, чтобы придать им силы для осуществления перемен.

Подотчетность может обеспечить способы достижения изменений и дает огромные возможности для принятия и признания заслуг клиента. Клиент отчитывается перед самим собой за собственную жизнь и сценарий ее развития. Даже если вы больше ничего не сделали, работая с клиентом, кроме того, что побудили его отчитываться за свою жизнь, то вы уже — воистину великий и могучий коуч!

Подотчетность на практике

При установлении отношений коучинга важно дать клиенту понять, что коуч ожидает от него исполнения намеченного. Он должен знать, что его считают ответственным. Коуч не будет «заставлять» своего подопечного делать что бы то ни было. Но когда клиент не выполняет то, о чем заявил, задача коуча — отметить это и задать вопрос. Заметьте: «не осуждать клиента» — это совсем не значит предоставлять ему карт-бланш для невыполнения того, что им же самим намечено. И коуч, и клиент понимают разницу между выполнением обязательства и его невыполнением. Коуч не имеет права игнорировать это. Он должен отметить невыполнение обещания и спросить об этом: «Что это для вас означает? Похоже на сопротивление. В чем оно состоит? Что можно было бы сделать по-другому?».

На ранних стадиях отношений коучинга клиент, скорее всего, попытается прозондировать степень возлагаемой на него ответственности и решимость коуча. Ему хочется знать, как много свободы ему будет предоставлено. Он попытается понять, сколь снисходительным будет коуч, прежде чем среагирует; узнать, строг ли он или снисходителен. Многие из нас практикуют эту тактику с подросткового возраста. Сознательно или подсознательно мы проверяем границы ответственности перед авторитетными лицами на протяжении многих лет.

Прогресс от: «Интересно, что будет, если я не сделаю вовремя сообщение по истории?» до: «Интересно, что будет, если я опоздаю со своим маркетинг-планом?» не так уж значителен. Клиенты все еще живут и действуют в рамках этой старой парадигмы, поэтому задача коуча — объяснить им, чем отличается подотчетность в отношениях коучинга от других ситуаций. Например, когда клиент впервые не выполнит то, что намеревался, коуч должен спросить: «Я заметил, Вы обещали сделать это, но не сделали. Как бы Вы хотели отчитываться в рамках наших отношений?». Он скоро поймет, что коуч — не его босс, который с него шкуру спустит за малейший промах. Вместо этого он обнаруживает отношения, которые созданы специально ему на пользу.

Сессии коучинга

Клиент на каждой сессии обозначает, что он собирается сделать на неделе (разовые и ежедневные дела), обозначая это как «домашнее задание» или «домашняя работа». Коучинг создает идеальную структуру для того, чтобы приступить к деятельности и измерить достигнутый результат. Степень подробности и форма, которую примет деятельность, зависят от клиента.

Одни клиенты весьма скрупулезны в деталях: они знают, что должно быть выполнено, и уже достигли совершенства в планировании и претворении в жизнь своих действий. Другие совершенно теряются, когда дело доходит до действия. Одна из задач коуча состоит в том, чтобы прояснить последовательность шагов. Однако необходимо соблюдать осторожность, чтобы это совместное разъяснение не стало уловкой клиента, который хочет, чтобы ему подсказали, что делать дальше. Такие клиенты просто перекладывают ответственность за свои действия или отсутствие таковых на коуча, тем самым отказываясь принимать ответственность за свою жизнь.

Жизненная ситуация клиента определяет степень подробности планирования и подотчетности. Клиент может нести ответственность за личные размышления, так же как за продуманную систему действия. Работа коуча состоит в том, чтобы чувствовать, какое действие продвигает клиента вперед и углубляет его обучение, но актуальные детали, в первую очередь, исходят от клиента.

Клиенты — люди находчивые: они знают, что нужно предпринять, что подействует. Коучу необходимо быть готовым пробовать, подталкивать, поднимать шлагбаум, но список задач для клиента составляет не он. Клиент усвоит больше, если сделает это самостоятельно. Самый эффективный способ отчитываться оказывается к тому же самым простым. Задайте

клиенту вопрос: «За что Вы будете отвечать на этой неделе?». Иногда становится удивительно, сколько же клиенты хотят с себя спросить, а иногда требуется подвигнуть их на большее.

Однако подотчетность в коучинге касается не только домашних заданий. Осознанно проработанный союз существует для блага клиента, помогает ему поддерживать видение, осознавать Цель Жизни, стремиться к балансу. Многие приходят в коучинг с желанием изменить свое отношение к жизни, свой стиль, возможно, обрести легкость... В этом случае коуч и клиент организуют действия в контексте событий жизни последнего. Коучу следует пробудить в подопечном ответственность и за это тоже. Сконцентрироваться на деталях действия очень просто, и за это коучу воздастся сторицей, потому что данный процесс специфичен, измерим, а прогресс можно наблюдать в деталях. Но коуч должен иметь в виду, что он побуждает клиента отвечать не только за деятельность в настоящем, но и за его видение желаемого будущего. Деятельность должна приводить к воплощению видения.

Отслеживание подотчетности

Чтобы в отношениях коучинга могла существовать подотчетность, и коуч, и клиент должны ясно представлять себе, чего они ожидают от себя и друг от друга. Приведем три вопроса, которые полностью определяют ситуацию.

- Что вы будете делать?
- Когда вы будете это делать?
- Как я об этом узнаю?

Допустим, клиентка обещала к четвергу сделать шесть звонков своим заказчикам по поводу продаж и после каждого состоявшегося звонка оставлять коучу сообщение на его автоответчике. Или написать черновик бизнес-плана к следующей пятнице, высылая коучу по факсу страницы по мере их готовности.

Лучшие соглашения о подотчетности сформулированы в аббревиатуре SMART³ — Конкретность (Specific), Измеримость (Measurable), Достижимость (Attainable), Реалистичность (Realistic) и Ориентированность на время (Time-oriented). Это кажется слишком простым, но удивительно: даже спустя месяцы коучинга многие клиенты по-прежнему не могут определиться в своих планах. Поэтому коуч оказывает им неоценимую услугу, когда просит произнести вслух, что они собираются сделать.

Однако некоторые клиенты не процветают в тепличных условиях. Их надо «высаживать в грунт», позволять самостоятельно давать себе отчет в происходящем. Например, подобный регулярно задаваемый вопрос: «Как продвигается проект Вашей книги?» — пример подотчетности в самой мягкой форме.

Поощрения и последствия деятельности

Обычно подотчетность в коучинге сама по себе является достаточно сильным мотивирующим фактором. В конечном счете, ставка — жизнь клиента, ее целостность, насыщенность, сбалансированность, сам процесс. Это должно быть достаточно значимым последствием работы с коучем. Что может быть больше, чем вся жизнь? Однако клиент не всегда может заставить себя действовать, исходя из этой точки зрения, соответственно, бывают такие моменты, когда введение последствий повышает уровень ответственности.

«Последствия», кроме того, не исчерпываются возможными неприятностями, хотя чаще всего имеются в виду именно они. Последствия могут быть как положительными — щедрая

³ В русском языке сложно сохранить игру слов, поэтому оставлено английское слово Smart — «умный, смекалистый, ловкий». — *Прим. пер.*

награда за завершение серии неприятных дел, так и негативными (в случае невыполнения этих задач) — лишение возможности развлекаться с компьютером или смотреть телевизор, то есть всего того, что как-то важно для клиента. Использование последствий может подкреплять движение к конечной цели. Это маленький урок для собственной жизни клиентов, особенно если окончательная цель еще далека, а сейчас они ковыляют к ней, увязая в грязи. Периодическое вознаграждение очень подбадривает. Однако соглашение со штрафными санкциями за невыполнение поставленных задач очень быстро создает личную ответственность за пассивность и самопотакание.

Представьте, что вы — клиент, пообещавший своему коучу бросить курить. Вы и раньше пытались, но теперь действительно намереваетесь сделать это. Последние несколько недель вы боролись со своей вредной привычкой с переменным успехом, а сегодня звоните коучу и признаетесь, что купили пачку сигарет. В ходе сессии вы соглашаетесь больше не курить, а, кроме того, обязуетесь всякий раз, поддаваясь искушению, отдавать десять долларов на исследования канцерогенеза. Стали бы вы играть в эту игру? Если да, то, вероятно, потому, что для вас десять долларов — это не деньги. Тогда давайте увеличим штраф до сотни. Теперь это совсем другая история.

Коуч никоим образом не привязан к согласию или несогласию клиента играть в эту игру. Но если оказывается, что штраф в сто долларов — это именно то, что необходимо клиенту, значит, основная проблема, с которой мы имеем дело в коучинге, — это проблема обязательств. Является ли желание отказаться от сигареты десятидолларовым или это обязательство стоит ста долларов? Для некоторых людей последствие в виде десяти долларов является достаточным, чтобы привести их в чувство при появлении искушения. А для кого-то необходимо увеличить штраф до пятисот долларов.

Технику таких существенных последствий не стоит использовать часто — лишь тогда, когда коуч чувствует сильное желание своего подопечного сдержать обещание и не меньшее опасение уступить искушению. Последствия разрабатываются таким образом, чтобы обеспечить дополнительный стимул. Эта техника может быть использована также в тех случаях, когда необходимо преодолеть постоянное сопротивление «гремлина».

Конечно же, последствия не должны исчерпываться системой денежных штрафов: за нарушение обещаний клиент может платить и иначе, например, своим временем. Коучу важно получать подтверждение, что клиент действительно платит за допущенную ошибку: требуйте копии квитанций, расписки доверенных лиц, если это необходимо. В противном случае у клиента создастся впечатление, что коуч смотрит на его поведение сквозь пальцы, позволяя своему подопечному обманывать и себя, и его самого сколько угодно.

Попавшие в ловушку подотчетности

Подотчетность воздействует. Люди на самом деле начинают что-то делать. В этом — сила подотчетности, но в этом же заключается и опасность. Подотчетность может быть передозирована и усилена сверх всякой меры. И клиент, и коуч начинают считать, что она составляет всю сущность коучинга, а не является лишь одним из его эффективных инструментов. Для клиентов, которые «застряли», а также для тех, у кого в жизни происходит слишком много важных или тяжелых событий сразу, акцент на деятельности и дополнительное давление подотчетности могут быть противопоказаны. (Коучу нужно использовать свое внутреннее чувство, настроенность на коучинг, чтобы знать, что, для кого и в какой ситуации «правильно»). Для тех клиентов, которых одолевает сопротивление, возможно, настало время для коучинга процесса.

У разных людей — разные потребности. Выраженность потребности в подотчетности может различаться у одного и того же клиента в зависимости от фазы его жизни, от ситуации. Понять, как построить отношения коучинга, основанные на подотчетности, — это ключевая задача для оформления альянса не только на первой сессии, но и позже, по мере изменения ситуации. Просто продолжайте спрашивать клиента о том, за что и каким образом он хотел бы отчитываться.

Навыки и умения коучинга

Каждое из последующих умений направлено на катализацию действия и углубление обучения. Они различаются по эффекту от мягких, основанных на взаимной поддержке, до действенных и настойчивых; все это разработано для того, чтобы позволить клиентам обратиться к ключевым проблемам и темам собственной жизни.

Умелый коуч будет знать, когда нужно применить такую выводящую за привычные рамки технику, как «мозговой штурм», а когда настало время бросить клиенту вызов и попробовать его на «слабо».

«Мозговой штурм»

«Мозговой штурм» — это искусство порождения большего количества идей, чем клиент может генерировать сам по себе. Оно включает равное участие коуча и клиента для создания возможностей и новых перспектив и полагается на опыт обоих по созданию новых идей. «Мозговой штурм» помогает клиенту увидеть те находки, которые он может привнести в свою собственную жизнь и в дискуссию: новые идеи, новые способы действия, новые возможности выбора.

Поскольку коуч будет принимать непосредственное участие в этом процессе, что не является обычной практикой, неплохо попросить разрешения. Коуч может сказать: «Поисследуем немного эти возможности? Устроим "мозговой штурм"?» или: «Не хотите ли, чтобы я обсудил с Вами несколько идей?». Повторюсь еще раз: не привязывайтесь к результатам — это ключевой момент для коуча. Предлагайте любые блистательные идеи, какие пришли вам в голову, но не цепляйтесь за них.

Диалог

Клиент: Я здесь немного застрял. Я не был на настоящем свидании пятнадцать лет. Что люди делают?

Коуч: А что вы хотели бы делать?

Клиент: Не знаю. А у вас есть какие-нибудь идеи? Вы одиноки...

Коуч: А хотите, устроим небольшой мозговой штурм? *Клиент:* Конечно. Я в безнадежном положении. *Коуч:* О'кей, вам начинать.

Клиент: Я ходил в бар, когда учился в колледже, не думаю, что мне бы хотелось снова туда пойти.

Коуч: Тогда, возможно, вы не выберете его, но такая возможность у вас есть. Отлично. А что вы делаете в свободное время, чтобы расслабиться? Катаетесь на лыжах? На роликах?

Клиент: Я развожу птичек.

Коуч: Потрясающе. Вы могли бы присоединиться к группе любителей птиц или даже основать свою. Только для одиноких. Какие еще возможности?

Клиент: Можно дать объявление в газету в разделе «знакомства», но мне это как-то неловко...

Коуч: Ну что же, мы провели «мозговой штурм». Нет плохих или недейственных идей. Только возможности выбора. Итак, вы сказали про объявление в газету. Я бы сформулировал его так: согласен воспитывать ваших детей.

Клиент: А мне пришло в голову: надо бы узнать, где происходят встречи одиноких

родителей.

Планирование/Целеполагание

Существует поэтапный метод перехода от перспективы (возможности) к действию, включающий семь шагов. Однако некоторые клиенты застревают в этой последовательности на стадии планирования и постановки цели. Проработка последовательности действий, ведущих к цели, — это действительно искусство, которое клиенты пока еще не освоили самостоятельно. Они могут чувствовать общее направление движения, но не обладать достаточным опытом точного и четкого планирования, сколько и на что понадобится времени и денег; они еще пока не привыкли учитывать, как именно движение к цели повлияет на взаимоотношения с людьми, в которые они вовлечены. Клиенты иногда стремятся увильнуть даже от такого простого действия, как записывание своих целей, потому что, записывая, они тем самым принимают на себя ответственность. Это уже не шутки, не пустая болтовня, а серьезное заявление.

У многих клиентов постановка цели ассоциируется с новогодним зарокom самому себе: у них начинается головная боль при одной только мысли об этом. Они перестали давать серьезные зароки, поскольку все, что они делали, настраивало их на поражение. Им нужно понять, что на этот раз постановка цели будет совсем иной, поскольку они работают вместе с коучем.

Коуч может поучаствовать в составлении плана и установлении цели, чтобы помочь своим подопечным осуществлять эффективные, выполнимые действия, которые позволят им непрерывно расти, чувствуя себя в безопасности. Для некоторых клиентов то, что путь к цели можно разбить на небольшие этапы, является откровением, способствующим прорыву. Прежде они видели только бескрайний континент, который предстояло пересечь. Теперь же перед ними множество кратких экскурсий. Помощь клиентам на начальном этапе может существенно повлиять на их успех. Цели должны быть сформулированы конкретно, быть измеримыми, ориентированными на действие, реалистическими и привязанными к конкретному времени.

Диалог

Коучинг представляет собой эффективную структуру, помогающую человеку начать и продолжать действие, приобретая знания по мере его совершения. Но порой действием, о котором он мечтает, является безделье.

Коуч: Я получил Ваш факс. Вы устроили себе после обеда выходной. Это потрясающе.

Клиент: Это было очень странно. Коуч: Все время после полудня?

Клиент: Да. Я едва не начал звонить по своим поручениям, но не сделал этого.

Коуч: Отлично. И чему Вам удалось научиться? *Клиент:* Что мир не рухнет, если я уйду часа на четыре. Коуч: А еще?

Клиент: Что я нанял компетентных людей, на которых могу положиться.

Коуч: Еще что-нибудь?

Клиент: Я почувствовал себя великолепно, как только я смог перестать беспокоиться.

Коуч: Отлично. Что у Вас на следующем уровне?

Клиент: Поднять планку?

Коуч: Верно. Теперь, когда Вы ощутили свободы, каков решительный шаг?

Клиент: Я действительно знаю, что это за шаг. Я хочу запланировать отпуск на июль.

Коуч: Радикально. Поздравляю Вас. Что вы собираетесь делать на следующей неделе?

Клиент: Я думаю зайти в турагенство в нашем здании и взять проспекты о Бали и Аляске.

Просьба

Снова и снова коуч акцентирует внимание на том, что речь идет о жизненных задачах клиента, что у клиента достаточно сил, что именно ему известны ответы. Однако бывают такие моменты, когда коуч просит клиента совершить какое-то действие. Основываясь на своей подготовке, опыте и знании своих клиентов, коуч чувствует, в каком направлении следует двигаться, чтобы клиент как можно больше узнал благодаря своим действиям. Коуч находится дальше от «гремлины» клиентов, чем они сами, что дает ему иную точку зрения, обладающую определенной ценностью.

Таким образом, бывают моменты, когда коуч говорит своему клиенту: «Я прошу Вас на этой неделе составить подробный бюджет личных расходов и расходов на ведение хозяйства на месяц. Вы сделаете это?». Обратите внимание, что язык просьбы включает определенные формулировки: просьба сама по себе является конкретной и измеримой (клиент на самом деле будет за что-то отвечать), а заканчивается она вопросом, который требует некоторых обязательств. Это гораздо эффективнее, чем просто просить клиента заняться на этой неделе своими финансами. Слова, которые мы используем, очерчивают ситуацию и дают понять, что происходит и имеет значение. Со временем, используя эту позицию, клиент поймет, что выполнение просьбы означает принятие личных обязательств, а не только выполнение предписаний коуча.

Ключевой момент успешного применения этой техники коучинга состоит в том, чтобы не привязываться к содержанию просьбы. Как только коуч фиксируется на великолепии собственной идеи и начинает думать, что это оптимальный путь для достижения клиентом результатов, это становится частью сценария его жизни, а не клиента. Необходимо всегда оставлять клиенту три пути: он может согласиться выполнить просьбу коуча, отказать ему или выдвинуть встречное предложение. Если клиент отказал коучу, тому не надо стесняться некоторое время отстаивать свою идею, продолжая объяснять, почему это должно подействовать и какую ценность могло бы иметь. Возможно, клиент отвлекся и не понял коуча с первого раза. Можно даже попытаться проверить, действительно ли отказывает сам человек, а не его «гремлин».

Если клиент отказывается от предложения коуча, нужно спросить его: «А что Вы будете делать?». Задача коуча заключается в том, чтобы в какой-то форме имели место деятельность и обучение: пока это происходит, не имеет значения, от кого исходит просьба. Вполне возможно, что клиент, так или иначе, обратится к замечательной идее коуча немного позже.

Диалог

Клиент: Я хотел бы хорошо выглядеть на встрече выпускников. Мы окончили институт десять лет тому назад. Я бы с радостью сбросил фунтов десять.

Коуч: А как идет Ваша программа тренировок?

Клиент: Я хожу в клуб примерно раз в неделю. Я знаю, что этого недостаточно.

Коуч: А какие упражнения Вам нравятся больше всего? *Клиент:* Плавание. Я люблю воду.

Коуч: Отлично. Я хочу попросить Вас, чтобы Вы плавали минимум полчаса, четыре раза в неделю. Вы согласны?

Клиент: Знаете что, я бы лучше занимался по сорок минут, но трижды в неделю. Это позволит мне сэкономить одну поездку в клуб, а по времени выйдет то же самое.

Коуч: А как я узнаю, что Вы это сделали?

Клиент: Я буду регистрироваться каждую неделю, как только приступлю к занятиям.

Коуч: Вы хотите что-нибудь добавить?

Клиент: Пожалуй, я стану по воскресеньям ходить на прогулки или ездить на велосипеде вместе с женой и сыном.

Вызов⁴

Вызов побуждает клиента выходить за пределы ограничений, которые он сам установил для себя, совершать невероятные поступки. Если вызов достаточно эффективен, то клиент замирает, выпрямившись, и восклицает: «Да никогда, никоим образом! Я этого не могу!». Если его ответ именно таков, значит коуч на правильном пути. Представление коуча о возможностях клиента превышает созданное им самим понятие. Часто ответная реакция клиента несколько противоречива: с одной стороны, раздражение, вызванное столь непомерными требованиями коуча, а с другой — некоторое ободрение при мысли о том, что тот в нем настолько уверен. Большинство клиентов немедленно откажется выполнить просьбу коуча, но затем внесет встречное предложение, причем на более высоком уровне, чем изначально предполагавшийся.

Коуч говорит своему клиенту: «А я думаю, Вам не слабо было бы говорить "нет" двадцать, нет, тридцать раз в день!». Он ответит: «Как это?.. Нет, не выйдет. Меня за неделю съедят живьем, выгонят с работы, жена со мной разведется. Я буду отказывать десять раз в день. Это мой потолок». Таким образом, клиент из человека, который не может сказать «нет» ни дома, ни на работе, превращается в того, кто практикует это полезное умение десять раз на дню. Вот она, сила вызова.

Диалог

Клиент: Меня как будто черной тучей затянуло в последние шесть месяцев.

Коуч: По тому, как Вы об этом рассказываете, создается впечатление, что это больше, чем просто туча. Вы пребывали в этом смутном настроении неделями. Вы сказали, что ощущали апатию, плохо ели... и все из-за этой рукописи, которую надо закончить.

Клиент: Исследовательская статья. На самом деле, исследование уже завершено.

⁴ Точнее — разговорное выражение проверить на «слабо». *Прим. пер.*

Все, что от меня требуется, это описать его.

Коуч: Когда Вы собираетесь завершить статью?

Клиент: На этой стадии я не знаю.

Коуч: Сколько часов это займет? В наилучшем случае?

Клиент: Трудно сказать. Может быть, часов тридцать — чуть больше, чуть меньше.

Коуч: Я бросаю Вам вызов. А не слабо Вам закончить статью до нашей встречи на будущей неделе?

Клиент: К следующей неделе! Вы с ума сошли! Коуч: Вы смогли бы закончить за неделю?

Клиент: Ну, да, если бы я занимался только этим и больше ничем — успел бы.

Коуч: Что Вы будете делать? Клиент: Я сделаю черновой набросок.

Коуч: Здорово! Я хочу, чтобы Вы понимали, что отвечаете на серьезный вызов. Вперед!

Клиент: Я действительно смог бы закончить эту вещь еще при жизни!

Как заставить работать всякие структурирующие элементы

Мы знаем, что подотчетность в коучинге — это своего рода структурирующий элемент, средство самоорганизации. Это способ создания концентрации и дисциплины. По сути дела, структурирующим элементом является любой прием, который напоминает клиенту о необходимости совершать действие. Будильник, позволяющий вовремя проснуться, это структурирующий элемент. Если вы переворачиваете наручные часы другой стороной или надеваете их на другую руку, то это средство самоорганизации, напоминающее вам о чем-то, что нужно сделать.

Существует бесконечное число творческих путей к концентрации внимания и дисциплине. Они апеллируют к разным чувствам — осязанию, слуху, зрению, поведенческим комплексам. Отведение пятнадцати минут в день для размышления над своим органайзером — это средство самоорганизации. Физический акт записывания плюс визуальное запоминание, соотнесенное с календарем, создают структуру для этой важной деятельности. Приведем несколько примеров структурирующих элементов. Развешивать по дому аффирмации и напоминания. Вырезать картинки, изображающие дом вашей мечты. Выбрать определенный музыкальный фрагмент для уборки офиса.

Слушать медитативную музыку.

Надевать один и тот же свитер — магическое оружие — для неприятных звонков.

Зажигать свечи или воскурять ароматические эссенции. Носить в кармане камушек для напоминания. Регулировать освещение в комнате, делая его ярче или приглушеннее, или менять цветовое оформление. Организовывать вечеринки или звать гостей дважды в месяц, заставляя себя тем самым делать генеральную уборку. Устанавливать творческие последствия и вознаграждения за (не) выполнение разных дел.

Привлекать товарища для совместных тренировок или нанять личного тренера.

Структурирующие элементы помогают продолжать действовать и учиться на неделе, между сессиями коучинга. Каждый клиент по-своему ощущает разные модальности восприятия. Экспериментируйте с различными средствами самоорганизации, чтобы определить наиболее приемлемые, играйте с ними (ключевое слово здесь «играйте»). Структурирующие элементы создаются для обеспечения дисциплины и концентрации в той области, где клиенту трудно самому держать верный курс. Когда человек относится к своим средствам самоорганизации играючи, вероятность того, что он будет следовать намеченному пути до конца, получая при этом удовольствие, повышается.

Подотчетность является всего лишь частью взаимоотношений коучинга. Тем не менее, это центральный аспект коучинга и один из лучших путей оптимизации деятельности и углубления обучения.

Упражнения

1. Просьба

Жалобы часто представляют собой скрытые просьбы. В ресторане, почувствовав нарастающее недовольство от потока воздуха из кондиционера, который висит у вас над головой, вы можете оставаться со своим недовольством, а можете попросить персонал что-то с этим сделать. Когда соответствующая просьба высказана, часто предпринимается какое-то действие, а причина недовольства исчезает.

Упражнение заключается в следующем: составьте список из двадцати пяти пунктов, содержащих то, что вам не нравится в жизни, — все, что идет не так, как вам хочется. Ваши жалобы не обязательно должны быть логичными. Если вас не устраивает погода — так и запишите. Можно жаловаться на законы природы или на Господа Бога. Завершив список, переформулируйте каждую жалобу так, чтобы получилась просьба. Пусть ваша просьба будет обращена к конкретному человеку, если это возможно, к любому, кому по силам удовлетворение ваших претензий или кто способен что-то сделать для этого. Затем постарайтесь «воплотить в жизнь» максимально возможное число просьб: выскажите их вслух, обратившись к выбранным людям. И помните, что всегда есть три «законных» ответа — да, нет и встречное предложение.

2. Вызов

Еще раз вернитесь к списку из десяти друзей или сослуживцев, составленному ранее. В этом упражнении вы должны бросить каждому из них вызов, опирающийся на мета-формат, таким способом, чтобы резко поднять планку. Ваш вызов должен заставить их выполнить действия, которые продвинут их вперед и позволят очень многим научиться.

Удостоверьтесь, что это настоящий вызов — он побуждает их пойти дальше, чем они хотят сами, а значит, в конечном счете, им придется сделать очень важное для самих себя встречное предложение.

3. Структурирующие элементы

Рассмотрим простую, но в чем-то типичную ситуацию. Клиент слишком занят, чтобы поддерживать свой дом в надлежащем порядке, но вызываемый этим хаос его изрядно раздражает. Если сейчас ничего не сделать, то придется переезжать, потому что разобрать эту свалку будет уже невозможно. Что-то должно быть сделано. Приведем несколько структурирующих элементов, которые помогут этому человеку достаточно долго не «сбиваться с курса», чтобы, наконец, привести свой дом в порядок.

Пригласите гостей. Ничто так не побуждает человека к действию, как перспектива скандала или позора. Приглашения сделайте до начала уборки.

Вызовите команду уборщиков, если вы можете себе это позволить. Вы уже платите огромную цену за этот хаос неприятными эмоциями, поэтому повысьте ставку, увидев цену в денежном эквиваленте.

Отведите время на уборку, запланируйте его заранее и отметьте в своем ежедневнике. Используйте кухонный таймер, чтобы чередовать четверть часа уборки с каким-то приятным занятием на те же пятнадцать минут.

Позовите на помощь двух-трех друзей, пообещав отплатить им той же монетой.

Ваша задача — предложить еще шестнадцать структур.

Глава пятая.

УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Как отмечалось ранее (см. рис. 1 на с. 31), в модели Коактивно-го коучинга коуч отсутствует. Это не случайно, его просто не заметно в существующих отношениях. Все усилия коучинга в этой модели сосредоточены на клиенте. Конечно, коуч играет важную роль в отношениях, но на 100 процентов он присутствует в них ради клиента, за исключением тех случаев, когда его отвлекают события и проблемы его собственной жизни, когда у него «коу-чинговая хандра», когда он снова влюблен, когда его раздражает «гремлин» клиента, ноющий и извиняющийся.

Однако это профессиональные отношения, в которых коуч получает немалые деньги за то, что абстрагируется от собственных проблем, сосредоточиваясь на своем подопечном. Суть управления собой заключается в том, как коуч справляется с отвлекающими моментами, оставаясь при этом эффективным. Уделяя внимание управлению самим собой, коуч лучше узнает, как можно помочь клиенту научиться управлять собственным состоянием и жизненными ситуациями, более того, он служит ему хорошим примером для подражания. У всех нас есть минуты, когда нам нужно крепко держать себя в руках: «Врачу, да исцелился сам!».

Как взять себя в руки

Профессиональные отношения коучинга требуют, чтобы и коуч, и клиент были полностью сосредоточены на самореализации клиента, его жизненном балансе и процессе. Коучу действительно некуда привнести собственные чувства, мнения, суждения, не лишая при этом клиента каких-то возможностей. А его собственные проблемы, откровенно говоря, в счете, которые оплачивает клиент, вообще не значатся.

Так что же коучу делать? У каждого есть чувства и мысли, у коуча тоже, и это совершенно естественно. Прожить без них фактически невозможно. А его работа заключается в том, чтобы отслеживать и контролировать их. Коуч должен иметь хорошую физическую подготовку, быть уравновешенным и уметь сосредоточивать и удерживать внимание (иначе говоря, присутствовать). Для начинающих коучей это означает, что необходимо позаботиться о важных сферах собственной жизни — собственной самореализации, балансе и процессе.

Коучинг — требовательная профессия. Что делать, чтобы убедиться в достаточной остроте своего ума, физической выносливости, эмоциональной стабильности, чтобы удовлетворять строгим запросам? Это — основа основ. Клиент рассчитывает получить от коуча все, на что он способен. Управление собой для коуча — это и его уверенность в том, что он установил для себя достаточно высокий стандарт и отвечает на каждый телефонный звонок клиента с полной концентрацией сил. Желая стать хорошим коучем, следует подумать о том, чтобы завести себе собственного коуча. Как можно ручаться за ценность коучинга, если для коуча он не становится частью его собственной жизни?

Слушая рассказы и отчеты своих подопечных, коуч должен уделять внимание сценарию их жизни, отдельные моменты которого могут напоминать ему свой собственный похожий опыт, некогда им приобретенный, или даже вызывать у него сильную эмоциональную реакцию. Коучу нужно быть бдительным, осознавать, когда такое происходит с ним, и четко отличать свои собственные эмоции от чувств клиента. Допустим, клиент описывает свой конфликт с деловым партнером на финансовой почве. У коуча могла иметь место подобная конфликтная ситуация с деловым партнером в прошлом. Или у него прежде возникали серьезные денежные проблемы с приятелем, женой или сослуживцем, которые так и не были решены. Эти воспоминания коуча, его эмоциональное состояние, действия, которые он предпринимал, — все это внезапно захлестывает человека. Раз уж это произошло, коучу надо решить, стоит ли ему сейчас делиться пережитым с клиентом, рассказывая о том, какой урок был извлечен им из такой же ситуации.

Конечно, бывают ситуации, когда описание личного опыта коуча окажется ценным для клиента. Можно использовать подобное повествование, те уроки, которые были из этого извлечены, чтобы помочь клиенту углубить свои знания... или подвигнуть его на действие. Бывают минуты, когда, поделившись с подопечным своими воспоминаниями, коуч создает особенно прочные и доверительные отношения. Однако нужно понять, будет ли рассказ коуча важен для обучения клиента? Или же это его собственное внутреннее раздражение вызывает у него желание поделиться им? Коучу нужно осознать разницу и принять соответствующее решение. Это пример третьего уровня осознания происходящего и влияния, которое коуч оказывает на своего клиента.

У коуча и клиента неизбежно будут возникать разногласия во мнениях. Более того, коуч может не соглашаться с направлением, которое избрал клиент. Ему не следует думать, что его обязанность способствовать продвижению и реализации сценария развития жизни клиента подразумевает постоянную 100-процентную поддержку направления своего подопечного. Коуч должен признать это направление, работать с ним, поскольку оно принадлежит клиенту, то есть изменить при необходимости, довести до завершения, добиться успеха, даже изначально сомневаясь в его ценности.

Вполне можно служить исключительно пользе клиента, сохраняя при этом собственное мнение о способах достижения цели, однако необходимо сообщать это мнение клиенту, дабы сохранить честность отношений. И если по каким-то причинам коуч считает стремления клиента противоречащими моральным устоям или в какой-то мере опасными, то следует откровенно поговорить со своим подопечным. Полная несовместимость коуча и клиента, невозможность вступления во взаимоотношения коучинга встречается исключительно редко; в подобной ситуации необходимо переадресовать клиента другому коучу.

Диалог

На прошлой неделе после нескольких месяцев тяжелой болезни в возрасте восьмидесяти трех лет умерла ваша мама. Телефонные звонки и письма с выражениями соболезнования от родственников и друзей продолжают поступать, и вы по-прежнему горюете. Несмотря на это, вы возобновляете коучинг по телефону, по крайней мере, отвечаете на звонки.

Коуч: Спасибо, Майкл, за то, что перенесли нашу встречу на той неделе. Я очень признателен за это. Как продвигается Ваш план?

Клиент: Тут чудовищная ирония... Нет, не в плане — о плане я, возможно, поговорю потом. Сразу после вашего звонка о переносе встречи, мне позвонил брат. У моей мамы случился инсульт... Четыре дня она пробыла в реанимации, а прошлой ночью она умерла.

Коуч: Майкл, мне так жаль. О чем бы вы хотели поговорить?

Клиент: Я просто хочу немного поговорить о том, что я утратил. Утраченные возможности, и те возможности, которые я не хочу упустить в общении с детьми.

Коуч: Расскажите о том, что вы утратили.

Дополнительные вопросы коучинга

- Что вы будете вспоминать?
- В чем заключается та истина, которая поможет вам держаться?
- Что вы хотите отпустить, как вы отпустили вашу маму?

Обратите внимание: обычно такие звонки обладают высокой эмоциональной нагруженностью. Существует много способов для коуча держать себя в руках в этой ситуации. Например.

Коуч может поговорить с клиентом, а потом позвонить своему собственному коучу, чтобы поработать с процессом, прояснением.

«Майкл, могу я Вас попросить подождать минутку?» (Коуч может закричать, заплакать, ударить по кушетке — любым приемлемым способом дать выход эмоциям, а затем вернуться к телефону).

Ситуация может представлять собой чрезмерно эмоциональный груз, поэтому коучу следует просто честно признать это: «Майкл, еще недели не прошло, как я похоронил свою мать. Это для меня слишком».

Что делать с реакциями первого уровня

Бывают минуты, когда коуч невольно будет реагировать на первом уровне. Клиент говорит что-нибудь о пособии на рождение ребенка, о разведенных мужчинах или отпускает националистические замечания. Тогда непременно какие-то реплики клиента найдут отклик собственных излюбленных претензий коуча. Коуч может стать догматичным, начав необоснованно высказывать свои суждения. Это называется «попасться на крючок». Коуч внезапно оказывается сброшенным на первый уровень: он заикливается на собственных мыслях и мнениях и больше не сосредоточен на клиенте.

Это может произойти по самым разным причинам. Допустим, клиент постигает искусство отказывать: нет — он не согласен выполнять длительную сверхурочную работу, не получая дополнительной платы; он отказывается поддаваться искушению слопать что-нибудь сладенькое; он отказывается продолжать близкие отношения, отравляющие его жизнь. На этой неделе он сообщает, что все перепробовал, но для того, чтобы не потерять работу, он по-прежнему должен трудиться сверхурочно один-два вечера в неделю. И, хотя виден день, когда эта требующая огромных жертв работа больше не будет его обременять, в данный момент он в ней нуждается. Он говорит, что знает цену своим обязательствам. Коуч уже многократно обращался к этому «гремлину» клиента. Коуч чувствует, как что-то начинает клокотать у него в горле, его сердце начинает биться чаще, с губ срываются ядовитые слова. Надо положить конец этой чепухе!

Стоп. Коуч может не сомневаться в том, что его подопечный лжет, изворачивается, не желая что-то менять в своем собственном поведении. «Почему он этого не видит?» — хотел бы знать коуч. Но все, что происходит в коуче в эту минуту, — и это клокотание, и разочарование, и возмущение — все это не касается клиента, оно относится только к самому коучу. Поскольку по какой-то причине — плохо спал ночью, обнаружил неожиданный счет в почтовом ящике, вспомнился бывший спутник жизни, разговаривавший точно так же, — коуч в данный момент утратил связь с настоящим и оторвался от своего клиента.

Возможно также, что это высовывается собственный «грем-лин» коуча. Коуч проработал с этим человеком уже три месяца, а он ни на шаг не приблизился к своей цели по сравнению с первой встречей. Он продолжает бормотать все те же самые отговорки. Коуч использовал все уловки, ожидая хоть какого-то эффекта, но все без толку, как об стенку горох. И вот сегодня его собственный «гремлин», который всегда говорил, что у него кишка тонка для такой работы, может «оторваться по полной программе»: «Ты потерпел неудачу, ты ни на то не годишься, ты пытаешься прыгнуть выше головы, ты за три месяца не сумел ничего сделать для этого достойного человека, который рассчитывает на тебя; и теперь у тебя даже не хватает смелости признать свое поражение, позволив своему клиенту получить помощь у другого коуча или психотерапевта. Ты жалкий червь». Между тем, пока коуч предается самобичеванию, его клиент успевает полностью запутаться и потерять направление.

Существуют определенные очевидные признаки. Когда коуч обнаруживает себя в ловушке самоанализа — занимает защитную позицию, осуждает, испытывает раздражение — включается сигнал тревоги. Коуч оказался на первом уровне. Он крутится как белка в

колесе, ни на шаг не продвигаясь вперед. На протяжении сессии коучинга работа коуча заключается в том, чтобы не дать себя «зацепить». Он должен устранить все это внутреннее возмущение со своего пути и вернуться на второй или третий уровень глубины восприятия. Конечно, у коуча есть определенные внутренние проблемы, он учился распознавать их проявления, но сейчас не время разбираться с ними. Он должен идти навстречу потребностям клиента. Поэтому коучу нужно просто отметить свою внутреннюю реакцию и суждение, заморозить и поместить их на временное хранение, пока его внимание возвращается к подопечному.

По завершении сессии необходимо сделать шаг назад, используя все действенные методы, чтобы снять себя с крючка, сойти с мели. Это может быть глубокое дыхание, пронзительный крик, медитация или физические упражнения, все что угодно. Коучу может потребоваться несколько секунд, пара минут или больше времени. Цель управления собой в тот момент, когда он обнаруживает себя на первом уровне, — вернуться на твердую почву, к тому состоянию ума, в котором человек, будучи уравновешенным, готов во всеоружии к любым испытаниям.

Есть еще возможность — позвонить другому коучу. Кто сможет помочь лучше другого коуча, который сумеет понять произошедшее, не стремясь ворваться в ситуацию и тем самым зафиксировать вас, а согласится подождать столько, сколько вам потребуется для осознания случившегося — или достаточной его части, чтобы суметь двигаться дальше. Прежде чем снова вздохнуть полной грудью, глубоко и ясно, нужно очистить воздух. Сейчас не время разбираться, что же именно пошло не так. Время для анализа ситуации появится позже. Непосредственная задача самоконтроля в данный момент для коуча — изгнать дурной воздух.

Куда бы вам хотелось двигаться?

Давайте будем честны. Несмотря на все свои благие намерения всегда сохранять присутствие, временами коуч теряет связь со своим клиентом. Это может произойти вследствие разных причин, иногда значительных, иногда тривиальных: попался на глаза давно просроченный счет, кто-то постучал в дверь, залаяла собака... Клиент только что произнес нечто такое, что напомнило коучу очень невеселый разговор из его собственного прошлого. Наиболее действенным в эту минуту окажется признание: «Извините, но я только что на минуту отвлекся. Вы не могли бы повторить Ваши последние слова? Я их прослушал».

Признание своего «отсутствия», отвлечения действительно создает доверие. Коуч может думать, что скрыл свою рассеянность от клиентов, но они, как правило, чувствуют, когда он «не здесь», даже если не говорят об этом. Более того, признаваясь в том, что отвлекся, коуч подает им пример правдивости, которая формирует прочные отношения между ним и клиентами. Клиенты с уважением отнесутся к его честности, к тому, что он не пытается скрыть то, что произошло. Такое признание лишь подчеркивает стремление коуча выполнять свои обязательства перед клиентом, а не делать какой-то вид.

Способы «эмоционального проветривания»

Еще один случай подготовиться и прояснить мысли представляется перед каждой сессией коучинга. Многие коучи совершают специальный ритуал перед началом каждого дня или перед новой встречей. Это специальное средство самоорганизации, помогающее настроиться на коучинг, подготовиться к встрече с клиентом физически, умственно, эмоционально и даже духовно. Этот вид подготовки особенно важен, когда все лучшее в коуче сосредоточено на его личной жизни. Коуч ведь тоже человек! Периодически в его жизни случаются разные происшествия, которые заставляют коуча сосредотачивать внимание, скорее, на себе, нежели на клиенте. Допустим, по дороге на работу коуч угодил в

пробку, мчался, спешил, боясь опоздать, влетел в офис, хлопнулся в кресло — и тут же зазвонил телефон. Его сознание еще несется в сумасшедшем темпе. Ему нужно привести в порядок свои чувства перед разговором с клиентом, чтобы полностью сосредоточиться исключительно на клиенте, а не на собственных трудностях.

Кроме ежедневных заминок, которые выводят нас из равновесия, существуют настоящие удары в солнечное сплетение. Коуч только что узнал плохую новость о своем друге: результаты биопсии подтверждают рак. Или у него только что произошел бесплодный спор с супругом (супругой) по вопросу, который невозможно разрешить. Подготовка и прояснение позволяют ему полностью присутствовать на сессии, не «закапывая» при этом свои собственные чувства. Это не так-то просто. Иногда это даже невозможно, поэтому лучше договориться с клиентом о переносе разговора на другой день. Стиснуть зубы и упорно работать над собой, когда дело продвигается трудно, — это, конечно, достойно восхищения, но только до определенного предела. Управление собой — это знание границ этого предела.

«Запретная территория»

Управление собой помогает коучу также понять, где именно он останавливается в своем коучинге. Если бы весь коучинг мог происходить в зоне психологического комфорта коуча — это было бы просто замечательно. У каждого коуча есть такие области, которые он не хотел бы затрагивать, в которых он опасается возможных последствий. Порой он замечает, что удерживается от того, чтобы открыть клиенту нелицеприятную истину, поскольку не хочет нагнетать ситуацию, огорчая и расстраивая клиента. Может быть, коуч останавливается потому, что не хочет лишиться этого клиента либо боится обидеть его. При этом на другой чаше весов находится полнота жизни и самореализация клиента. В случае подобных недомолвок риску подвергается именно она.

Возможно ли, что клиент обидится и уйдет? Вполне. Это та цена, которую коуч должен быть готов заплатить на любой сессии. Именно на любой сессии. Мы не желаем рисковать в тех же самых случаях, когда и клиент этого боится. Именно эти трудности не дают клиенту жить полноценной жизнью. Довольно часто именно они являются причиной, побудившей этого человека обратиться к коучу.

Присмотритесь пристальнее к тем областям своей собственной жизни, где ощущается дискомфорт, где случалось отступать в прошлом. Вероятность того, что это те самые проблемы, которые коуч не рискует затрагивать со своим подопечным, довольно велика, причем вне зависимости от того, являются ли они рискованными для него самого. Для коуча это слепые пятна — в силу привычки защищаться. Возможно, они невидимы для него большую часть времени. Может быть, и настанет когда-нибудь такой день, когда он поймет, что заставляет его отступать. Но коуч не может ждать этой минуты, чтобы проработать эти вопросы со своим подопечным. Возможно, коуч не выносит одиночества. Если же клиент затрагивает эту тему, то необходимо избрать иной путь и поговорить о чем-то другом. Из-за эмоциональной нагрузки, которую эта тема несет для коуча, он оставляет в стороне вопрос, изучение которого принесет пользу клиенту.

Это может быть проблема правдивости, боязни риска, нежелания разочаровывать людей, переживание собственной некомпетентности в финансовых вопросах или в личных отношениях. Изучение этих областей может иметь решающее значение для деятельности и обучения клиента. Управление собой заключается в том, чтобы распознавать свои «запретные территории», но, несмотря ни на что, исследовать их ради блага клиента. Коучу следует стремиться выйти за пределы своей собственной зоны комфорта.

Контроль над «гремлином»

Коуч может быть уверен — его «греmlin» все еще находится поблизости, готовый непрерывно комментировать ограничения и неудачи. Полностью избавиться от этого

саботажника никогда не удастся. Кажется, что уж на этот раз удалось окончательно его одолеть, а он вдруг снова воспрянул. Коуч отказывается от встречи с клиентом, чувствуя себя несчастным и некомпетентным. Он растерян и ощущает себя неумелым.

Атак ли это? Управление собой состоит в том, чтобы распознать самооценивание, которое происходит в мозгу, и отличить конструктивный анализ от саморазрушительной болтовни «гремлина». Ключ для коуча ничем не отличается от того, который он предлагает своим клиентам для умирения этого мелкого пакостника. Во-первых, обратите внимание на то, что с вами происходит. Что конкретно критиковал или какие делал замечания «гремлин»? Будьте точны, описательны, внимательны к приобретенному опыту. Замечайте и запоминайте отмеченное. Затем поиграйте с возникшими альтернативами. Задайте себе пару важных вопросов: «Какова истина, которая в этом заключается? Что я могу усвоить благодаря этому?» Что-то происходит внутри, что цепляет, на что-то имеет смысл обратить внимание. «Гремлин», конечно, предлагает худшую из возможных интерпретацию событий. Коуч, в свою очередь, сознает, что эти неприятные переживания являются частью обучения и делают его сильнее как человека и как профессионала. Чем более умелым становится коуч в эффективном и смелом обращении со своим «гремлином», тем лучше он научит своих клиентов справляться с их собственными.

Управление собой — это еще и понимание того, что дело вовсе не в «гремлине», а в способности действительно прыгнуть выше своей головы. Осознав это, коучу нужно отнестись к себе помягче — так же, как он советует своим клиентам. В подобной ситуации самое конструктивное решение и для коуча, и для клиента — направить своего подопечного другому коучу или посоветовать обратиться за помощью еще к кому-то.

Каждому человеку неприятно осознавать свое поражение. Но иногда профессиональнее и правильнее прервать отношения коучинга для блага клиента. Для него может оказаться полезней консультация профессионального психолога, психотерапевта или более независимого коуча. Клиент может быть не готов взять ответственность за свою жизнь. Если альянс оказывается нежизнеспособным, то коучу в одиночку не удастся спасти его от распада. Таким образом, если коуч действительно чувствует, что не может работать с этим человеком, то для обоих лучше будет расстаться.

Навыки и умения коучинга

Изрядное количество умений коучинга связано с искусством управления собой. Эти навыки лежат в основе динамики отношений коучинга и помогают обеим заинтересованным сторонам — клиенту и его коучу — сохранять свои силы.

Умение спрашивать разрешения

Один из самых действенных способов напомнить клиентам об их ответственности за происходящее — спрашивать у них разрешения: «Можем ли мы поработать сейчас с этой проблемой?», «Можно, я скажу Вам, что вижу я?», «Не хотите ли Вы узнать, что я думаю об этом?». Спрашивая разрешения, коуч тем самым показывает клиенту, что тот обладает властью в их отношениях, а также демонстрирует понимание границы собственных полномочий во взаимоотношениях. Такая просьба является признаком управления собой со стороны коуча и позволяет клиенту взять на себя ответственность за развитие отношений и свою собственную работу. Коуч показывает свое уважение клиенту, когда просит у него разрешения, границы его личности соблюдаются. Особенно это важно, если проблема, которую предполагается затронуть, слишком интимная или может вызвать у клиента дискомфорт: «Могу ли я сказать Вам, что вижу в том, как Вы справляетесь с этим?».

Диалог

Клиент: Я понял, что разработанный нами план просто не сработает. В этом затруднительном положении мне пришлось симпровизировать... Как будто я сплясал чечетку. Совсем как раньше, когда приходилось принимать решения по мере продвижения.

Коуч: Прежде всего, я хочу сказать, что ничего незыблемого в наших совместных планах нет. Вы по-прежнему сами определяете свой оптимальный курс. Я уверен, Вы знаете, что правильно, поэтому будете продвигаться вперед и учиться на основе любых принятых решений. Итак, что же Вы решили?

Клиент: Ну, в основном, именно это я и сделал. Начал действовать. Избрал совершенно другой курс.

Коуч: Хорошо, но, прежде чем мы начнем, я прошу позволения высказать Вам свое мнение по поводу Ваших действий. Это будет нормально?

Клиент: Кажется, мне может не понравиться то, что я услышу. Ну, ладно — давайте Ваши плохие новости, коуч.

Сообщение по сути

Порой рассказ клиента начинает непомерно затягиваться и занимает все время, отведенное для сессии. Иногда клиент начинает отвлекаться от темы, перескакивать с истории на историю. Бывает, что это просто стиль беседы данного человека, но чаще это способ уклонения от неприятного прямого разговора. Клиент отсутствует, блуждая в густом тумане. Сообщение по сути — это навык, позволяющий коучу вернуться к главному и требовать того же от клиента. В чем сущность нашего разговора? В чем состоит вопрос? Каковы ваши выводы?

Это искусство кратких сообщений. Полезно практиковать этот навык на протяжении всех сессий, чтобы клиентов не застигло врасплох намерение коуча «подвести итоги». Дело не в том, что эта история никому не интересна. На самом деле она может быть очаровательной. Но эта история второстепенна для отношений коучинга. Сообщение по сути особенно ценно — даже необходимо — в течение получасовых телефонных сессий коучинга, не предполагающих обстоятельные рассказы. Коучу необходимо вникнуть в суть и попросить клиента сообщить главное, что происходит, чтобы помочь ему увидеть самую сердцевину проблемы. Это позволит клиенту найти ключевую проблему, которая отомкнет следующие врата, через кои ему надлежит пройти.

Сообщение по сути — важный навык для самого коуча. Коуч тоже не должен чрезмерно разглагольствовать. Его разговоры с клиентами должны иметь четкий «сухой остаток». Рассказывать — прерогатива исключительно клиентов.

Диалог

Клиент: Я знаю, что начинаю уподобляться заевшей пластинке, но у меня действительно не было времени на этой неделе. Я не выдумываю, правда. Я один-два дня в неделю не бываю в городе... Я все еще провожу по вечерам занятия... Я должен хоть сколько-то времени проводить со своей семьей...

Коуч: И в чем же суть, Том?

Клиент: Я действительно хочу следить за своим здоровьем. Я просто не могу следовать графику, расписанию.

Коуч: Что Вы собираетесь сделать для своего здоровья?

Клиент: Я намереваюсь правильно питаться и работать на открытом воздухе. И я просто не понимаю, как мне удастся все это выполнять при моем расписании — особенно сейчас...

Коуч: По сути, пожалуйста, Том. Что Вы обещаете делать?

Клиент: Я обещаю не есть чипсов в промежутках между основной едой и делать гимнастику трижды в неделю.

Быть союзником⁵ клиента

Ранее мы уже говорили о признании заслуг клиента. Признание заключается в том, чтобы оценить, кем же надо быть, чтобы совершить то, что сделал клиент. Быть союзником клиента — процесс в чем-то сходный, направленный, скорее, на поддержку клиента, нежели на совершенствование его индивидуальных черт. Как союзник своих подопечных коуч принимает их сторону в тот момент, когда они сомневаются в своих способностях. При этом он не просто подбадривает клиента как болельщик на стадионе. Коуч защищает то, что знает о клиенте и во что верит. Если коуч будет неискренним, клиент тут же почувствует это; в данном случае коуч не только причинит ему вред, но и разрушит его доверие к нему.

Но, подчеркивая способности своих подопечных, их сильные стороны, давая им понять, что верит в них, коуч тем самым предоставляет им дополнительный доступ внутрь себя самих. Возможно, они обладают незадействованными способностями, или силой, поставленной под сомнение их «гремлином». Коуч выступает в качестве союзника, когда путь нелегок, а клиент устал. В эти минуты коуч подзаряжает энтузиазм клиента: «Вы дали обязательство выполнить эту задачу. Я знаю, Вы сделаете это!», или: «Вы не раз показывали, что можете быть любящим, заботливым и в то же время непоколебимым в своих решениях. На этот раз у Вас снова получится!», или: «У Вас огромный творческий потенциал, конечно, Вы преуспеете!».

Диалог

Клиентка: Возможности, конечно, огромные, но и риск непомерный. Я могу стать героиней или ославиться перед целым светом, как полная коза.

Коуч: Ну, да... «А теперь продайте козу...». *Клиентка:* Вы шутите?

Коуч: Шучу, а вдруг это поможет снять излишнее напряжение?.. Мэри, я знаю, что Вы на это способны. Вы действительно хотите этого, этот шаг вполне соответствует выбранному Вами пути. У Вас достаточно умений, чтобы справиться, чтобы перед Вами «сняли шляпу». Конечно, это рискованно, потому и уровень адреналина повышается, и «греmlin» не дремлет. Но я все-таки верю, что Вы это сделаете.

Клиентка: Я знаю, что Вы верите в меня. Это дает мне возможность снова поверить в себя.

⁵ Champion — одно из значений «рыцарь-поединщик, выступающий в защиту слабых, поборник справедливости»; здесь это слово дается в значении глагола. — *Прим. пер.*

Прояснение

Ранее в этой же главе мы довольно подробно рассматривали прояснение как навык и средство самоорганизации коуча. Для клиентов это упражнение тоже не лишено ценности — часто по тем же причинам, что и для коуча. Клиент звонит коучу сразу по получению известия либо об увольнении с работы, либо о смертельной болезни лучшего друга, либо после беседы с налоговым инспектором, либо тогда, когда конкурент увел у него из-под носа выгодный контракт. Или, напротив, он только что вернулся из отпуска: его сознание все еще окутано ананасами в шампанском, или он нашел свою любовь и никак не может прийти в себя от радости. Когда клиент озабочен какой-то ситуацией, это сильно сказывается на его способности действовать.

Сигнал тревоги может быть отключен — нельзя рассчитывать, что каждый раз будет слышен пронзительный клаксон. Клиент может казаться немного обиженным, возможно, почувствуется незначительное «возмущение в энергетическом поле». Сначала клиенту, возможно, даже не захочется обсуждать «такую мелочь». Но, заметив заблокированность его обычного творческого настроения, коучу следует подтолкнуть клиента к прояснению.

Допустим, клиентка раздражена из-за того, что с ней где-то поступили несправедливо; это настроение окружает ее, как облако. Можно сказать ей: «Вы, похоже, по-настоящему заблокированы. Давайте потратим три минуты, чтобы разобраться с этим... Можете жаловаться, хныкать, жалеть себя. Преувеличивайте». Самое лучшее в этой ситуации — помочь клиентке прийти в себя.

В действительности только коуч может определить степень необходимого прояснения. Часто клиент ощущает неловкость, едва начав «проветривать помещение», и стремится прервать процесс. Коуч должен подталкивать его, пока остатки «дурного воздуха» не будут изгнаны. Можно превратить это в игру: «Ну-ка, повысьте громкость. Что еще произошло? А потом? Как это ощущалось? Вот это удар! Рассказывайте дальше».

Диалог

Коуч: Вы выглядите рассеянным, мне кажется, нам приходится сегодня затрачивать очень много усилий, чтобы Вы не отвлекались.

Клиент: Я действительно думаю о другом. Вчера я потерял 2500 долларов на дурацкой сделке. Чувствую себя полным идиотом.

Коуч: Похоже, Вам нужно немного прояснить свои эмоции, прежде чем мы сможем двигаться дальше. Что Вы чувствуете?

Клиент: Я думаю, Вы правы. Я чувствую себя старым чурбаном. Хуже того — я обещал двум своим друзьям, что это будет чистейшая сделка столетия, и они тоже потеряли деньги.

Коуч: Ой-ей-ей! Что-то еще? Давайте усилим Ваши чувства.

Клиент: Хорошо, я просто вне себя от того, что влип в схему «простых денег». Мне стыдно выглядеть лопухом.

Коуч: Давайте. Что еще?

Клиент: Боюсь, что жена меня пристрелит... Я подставил ее и детей... Где я найду еще две с половиной тысячи на летний отдых?

Коуч: Вам кажется, что Вы подставили своих близких... А еще?

Клиент: Я должен был отследить то, что произошло.

Коуч: Таким образом, Вы высказываете суждение: «Должен был отследить»

или это делает ваш «гремлин». Еще что-то?

Клиент: Какое-то чувство пустоты... *Коуч:* Глубокая печаль и сожаление.

Клиент: Точно. *Коуч:* А дальше?

Клиент: Думаю, что нужно покончить с мрачными мыслями.

Коуч: Как Вы это сделаете?

Клиент: Ну, этот разговор — неплохое начало. Я думаю, что поработаю над этим вечером. Надеюсь, мне удастся немного остудить гнев и развеять разочарование.

«Рефрейминг»

Довольно часто клиенты фиксируются на каком-то одном способе рассмотрения ситуации или опыта. Более того, эта перспектива содержит послышки, которые мешают им справиться с ситуацией. Умение коуча иначе расставить акценты, поместить ситуацию в другой контекст, иначе говоря, осуществить «рефрейминг», обеспечивает новую перспективу и чувство обновленных возможностей. Допустим, клиентка говорит, что все ее надежды были связаны с заключением основного контракта на должность консультанта, но оказалось, что эта должность уже занята, по крайней мере, полгода. Естественно, что она погружена в свое разочарование. Коуч должен подчеркнуть, что теперь у нее освободилось время, которого ей так не хватало для написания серии статей, необходимых для открытия своего дела. Таким образом, коуч может по-новому оценить полученный опыт с позиции конечных целей своего клиента. Используя те же самые данные, он интерпретирует опыт, включая большую часть жизни клиента, увеличивая обзор.

«Рефрейминг» во всем ищет положительную сторону. Но это делается не просто для поднятия настроения клиента. «Рефрейминг» — это вовсе не утешительная сентенция типа: «В море еще много рыбы», «Завтра будет новый день». Коуч берет реальные события из жизни клиента и переключает перспективу, чтобы продемонстрировать существующие возможности и пути, которые не были видны всего минуту назад.

Допустим, клиентка решила не превышать кредит на своей карточке и жалуется коучу, как ей трудно добиваться в этом успеха, особенно учитывая, что бытовая техника вышла из строя и нуждается в ремонте. Коуч подчеркивает, что ей уже удастся контролировать свои покупательские привычки и регулярно оплачивать счета. «Рефрейминг» не изменил ситуацию — борьба продолжается — но он показал, что клиентка действует успешно, выполняет обязательства, поэтому прогресс налицо. «Рефрейминг» переносит акцент — с убеждения: «Мою жизнь контролирует кредитная карта» на понимание: «Я сама контролирую свою жизнь».

Диалог

В этом случае клиент начинает с определенной перспективы: он потратил впустую шесть недель, разрабатывая бизнес-проект, который завершился неудачей. Несмотря на это, он приобрел знания, которые помогут ему в составлении других бизнес-планов, завел несколько удачных знакомств. В этом опыте множество положительных сторон. К этому и ведет коуч: надо акцентировать внимание на результатах действий и научении, которые сопровождали эту попытку.

Клиент: Полный провал. Шесть недель коту под хвост.

Коуч: Вы следовали по многообещающему пути шесть недель. Как мне помнится, Вы были «на взлете».

Клиент: Это правда.

Коуч: Чему Вы научились за эти шесть недель?

Клиент: Научился составлять бизнес-планы. Не то, чтобы это принесло мне ощутимую пользу...

Коуч: А чему еще Вы научились?

Клиент: Я научился представлять свое дело людям других специальностей.

Коуч: Людям без технического образования?

Клиент: Да. Банкирам и склонным рискнуть капиталистам.

Коуч: Вы еще чему-нибудь научились?

Клиент: Я думаю, понял, что способен и на такое, хотя удовольствия от этого получаю меньше, чем от работы инженером.

Коуч: В таком случае как Вы оцените последние шесть недель?

Клиент: Хотел бы я научиться всему тому же всего за три недели. Но раз уж я все равно начал этот проект, то могу с таким же успехом продолжать презентации, пока кто-нибудь не оценит меня и не даст тех денег, на которые я рассчитываю.

Коуч: Великолепно! Что Вы хотите делать на этой неделе?

Отделение интерпретаций

«Рефрейминг» — один из способов представить клиентам ситуацию под новым углом зрения. Другой способ заключается в том, чтобы помочь им разобраться в многочисленных интерпретациях. Иногда разные факты так смешиваются, что создается твердая уверенность в чем-то, которая полностью обессиливает человека. Эта уверенность кажется частью жизни, но не является ею.

Например, клиентка полагает, что, поскольку она мать и жена, именно ей надлежит заботиться об уборке дома. Она не может успеть все сразу, поэтому очень недовольна собой и всем вокруг, так как ощущает ответственность, а управиться со всем этим, на ее взгляд, невозможно. В данном случае присутствуют два отдельных факта: 1) клиентка является женой и 2) домашняя работа, которая должна быть выполнена. Или глава семейства — муж и отец — считает, что он обязан работать сверхурочно, поскольку семье нужны деньги, а он является кормильцем. Это классические примеры того, что интерпретации необходимо отделять от фактов, дабы клиент мог успешнее оперировать своими возможностями.

Диалог

Клиент: Я составляю план на каждую неделю. Я использую ежедневник. Я трачу воскресный вечер на составление расписания. Никакого эффекта. Со вторника начинается полный кавардак.

Коуч: А что происходит, когда Вы пытаетесь придерживаться выбранного расписания?

Клиент: Меня начинают просить. Каждому что-то от меня нужно, и все эти дела я, как правило, не планирую заранее — вот все и идет наперекосяк.

Коуч: А что случится, если Вы откажетесь?

Клиент: Только не в этой организации. Здесь такое не пройдет. Чтобы преуспеть, нужно действовать быстро, проявлять гибкость, бежать туда, откуда кричат: «Пожар!»... С их точки зрения именно это и называется «работать в команде».

Коуч: Создается впечатление, что Вы, в конечном счете, платите слишком высокую цену за все это. Кроме того, кажется, что здесь смешались две проблемы. Давайте попробуем разделить их?

Клиент: Кажется что? Что-то я за Вами не успеваю.

Коуч: Мне показалось, что Вы сказали: «Когда меня о чем-то просят, я вынужден отступать от своего плана».

Клиент: Я сказал, что только так и можно поступать в данной организации.

Коуч: Так... Не хотите ли сыграть со мной в одну игру? Я хотел бы найти альтернативную точку зрения, чтобы представить Вам некоторую дополнительную перспективу.

Клиент: Согласен.

Коуч: Вот два факта: 1) люди высказывают просьбы и 2) Вы имеете четкий план. Раньше Вы автоматически соглашались выполнять все просьбы. Как иначе можно поступать с ними?

Клиент: Ну, я могу не сразу соглашаться, ссылаясь на необходимость сначала свериться со своим еженедельником.

Коуч: Хорошо. Какой еще можно избрать путь?

Клиент: Я полагаю, что мог бы научиться изредка отказывать.

Когда ничто другое не действует

Управление собой в коучинге часто применяется тогда, когда все валится из рук. Втулки уже отвалились, скоро колеса слетят с осей. В момент неудачи у человека часто возникает потребность в управлении собой. Неудача предоставляет коучу и клиенту возможность поговорить о ней в контексте обучения. Обучение «на ошибках» может быть болезненным («Не трогай печку. Она горячая!»), но зато весьма эффективным. В действительности жизнь можно описать как обучающую среду, полную всевозможных ловушек. К несчастью, один из самых ранних уроков, которые мы усваиваем в жизни, заключается в том, что потерпеть неудачу — это очень плохо, даже постыдно. Мы учимся скрывать свои промахи, извиняться за них или совсем их игнорировать. В результате мы не приобретаем того практического опыта, который могли бы получить, выяснив причины неудачи.

Клиенты будут ошибаться и сталкиваться с неудачами в самом начале коучинга, поэтому коучу предстоит научить их, как с этим справляться. Клиентам пойдет только на пользу совместное с коучем исследование своих ошибок и превращение их в серьезнейший жизненный урок: как они переносят несчастья, как руководят своим обучением.

Коактивный коучинг поощряет клиентов к рассмотрению того, что именно они называют своими «неудачами», подчеркивая разницу между определениями «потерпеть неудачу» и «быть неудачником». Это совсем не одно и то же. Люди по природе своей — целостные, очень сильные, способные и творческие существа. Они не являются неудачниками, даже

если порой им что-то не удастся. На самом деле, чтобы осуществить серьезные изменения в своей жизни, клиентам часто приходится действовать на пределе своих способностей и возможностей. Порой они делают еще один шаг и терпят поражение; иногда они не совершают нужного шага и страдают из-за упущенных возможностей. Вне зависимости от успеха или неудачи, главное — всегда внимательно относиться к последствиям действий и учиться на них. В этом заключается ценность неудач. Клиент достоин уважения, когда набирается храбрости, обязуется рискнуть и терпит неудачу. Коучинг воспринимает неудачи как нечто важное, он высоко ценит тех, кто способен, признав свои ошибки, поставить себя в такое положение, что заслуживает всяческих похвал.

Упражнения

1. Управление собой

В каком месте Вы чаще всего «попадаетесь на крючок» во время сессии коучинга? Где Вам, скорее всего, необходимо применять самоконтроль?

Запишите десять возможных высказываний клиента, которые могут отбросить Вас на первый уровень. Например: «Я думаю, что Вы меня не слушаете».

Затем запишите десять действий, которые Вы предпримете, чтобы вернуться к разговору с клиентом и не потерять связи с реальностью.

Далее следуют некоторые способы обуздать своего «гремли-на», при случае попробуйте предложить такие же упражнения своим клиентам:

- внимательно изучите «гремлина», который портит вам коучинг. Нарисуйте его портрет и дайте ему имя;
- перечислите самые распространенные высказывания вашего «гремлина», определите, какой у него голос, каким тоном он говорит;
- укажите, в каких ситуациях он чаще всего проявляется;
- посчитайте, сколько раз за неделю он проявит себя.

2. Быть союзником клиента

В очередной раз обратитесь к списку десяти друзей или коллег. Позвоните им, напишите или отправьте письмо по электронной почте, представляя себя их союзником.

Сообщите им, что вы верите в их способность сделать то, что необходимо. Будьте конкретны в своих формулировках.

3. Прояснение

Научите друга или коллегу проводить процедуру прояснения, чтобы он мог провести ее с вами. Его работа будет заключаться в том, чтобы поощрять вас глубже внедряться в проблему, которую необходимо прояснить, обостряя при этом ваши чувства до тех пор, пока вы не постигнете ее до конца. Ему не нужно понимать, что с вами происходит; его задача побуждать вас проговаривать это, словно подбадривая спортсмена перед самым финишем.

Выберите ту область вашей жизни, которая нуждается в прояснении, и проделайте упражнения вместе со своим другом. Закончив, поговорите с другом или запишите, что происходило по мере прояснения. Что произошло с «грузом», когда вы позволили себе все высказать? А с вашей жизненной энергией?

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ.

ПРАКТИКА КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА

Практика коучинга, как мы уже говорили, сосредоточена на сценарии развития жизни клиента. Самореализация, баланс и процесс клиента — это воистину три центральных принципа коучинга. В этой части рассматривается каждый из этих принципов, а также предлагаются упражнения и примеры для коучей. Кроме того, обсуждаются разные «винтики» и «шпунтики» коучинга и показываются перспективы, которые коучинг открывает обществу.

Глава первая.

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТА

Задумайтесь на минуточку о себе. Что для вас значит — жить полной жизнью? Каков бы ни был пришедший вам в голову ответ, обратите внимание, что он потребовал более глубокого размышления, чем простой вопрос: «Чего вы хотите?». Эта глубина и есть причина того, что самореализация является одним из трех центральных принципов Коактивного коучинга. У людей, которые обращаются к коучингу, часто уже есть общее представление о том, какой должна быть их жизнь при самореализации — богатой, полной, приносящей удовлетворение. Это должно быть сбалансированное движение по свободно избранному пути.

Люди часто знают и конкретные способы самореализации, по крайней мере, в некоторых областях жизни. Но не менее часто на вопрос: «К чему Вы стремитесь?» они отвечают заминкой — или потому, что просто не осознают более широкого вопроса: «Какими свойствами должна обладать Ваша жизнь, чтобы Вы достигли самореализации?», или потому, что не знают путей достижения этого. Поиск ответа на вопрос об условиях личной самореализации — одна из главных причин обращения людей к коучингу.

Жажда самореализации

Трудности на пути к достижению полноты жизни начинаются с того, где и как клиент ищет этот путь. Он хочет иметь самореализацию. Поэтому вначале он смотрит на то, что у него сейчас в жизни уже есть... Потом — на то, чего у него нет... Потом оценивает разрыв... и-начинает искать то, что может этот разрыв заполнить. Клиентов часто приводит в отношения коучинга желание узнать, чего, собственно, им в жизни не хватает. Иногда не достаёт чего-то совершенно очевидного — высокой зарплаты, загородного домика, делового успеха. Иногда объектом стремления оказываются менее осязаемые вещи, например, удачный брак или продвижение по службе.

К сожалению, любое обладание преходяще, и удовлетворение от него со временем всегда проходит. Это вы знаете по себе. Вспомните что-то, чего вам очень хотелось. Вспомните момент восторга, когда вы это получили. А как скоро краски восторга начали блекнуть? Скорее всего, через полгода — независимо от того, что было ли вашей мечтой — новая лодка, новая должность или новая подруга. Итак, пока мы будем искать пути к самореализации в обладании чем-либо, нас будет ожидать череда кратких моментов насыщения на фоне постоянного голода.

Самореализация как состояние

Коактивный коучинг предлагает другой подход к самореализации. Мы спрашиваем клиента: что ему необходимо, чтобы быть, ощущать себя самореализующимся? Этот вопрос неявно предполагает возможность такого ощущения не только сегодня, но и во всей оставшейся жизни. Вам не надо стремиться к некоему загадочному пункту назначения — месту, где вас будет ждать окончательная самореализация. Вместо этого вы можете обрести ее уже сегодня — как путь и направление движения.

Одной из причин путаницы в этом вопросе служит язык. Слово «самореализация» может обозначать как процесс, так и состояние, и часто ее воспринимают именно как состояние. В каком-то смысле это и есть состояние, но не такое, в которое можно войти раз и навсегда. Если вы достигли самореализации сегодня, ее все равно придется вновь достигать и завтра, и послезавтра, но уже по-другому... Ее невозможно удержать — так же, как, например, невозможно закупорить в бутылке солнечный свет.

Все это не означает, что клиент должен отказаться от желаний, связанных с конкретными целями. Пусть он и дальше стремится к успешному бизнесу, к хорошему заработку или к романтическим отношениям. Однако все это — лишь внешнее выражение

его самореализации, а вовсе не ее средство.

Комфортное состояние — не критерий

Мы часто смешиваем самореализацию с комфортным состоянием. Эти два фактора могут сосуществовать в одном человеке, но бывает и по-другому. В состоянии самореализации человеку часто может казаться, что он все делает без усилий — гармонично, в согласии с великими законами мироздания. Но человек может переживать полноту жизни и тогда, когда ему приходится нелегко в жизни. Некоторые люди ощущают себя наиболее самореализующимися именно тогда, когда жизнь бросает им вызов и превращается в битву. В этой ситуации у них появляется наилучшая возможность проявить себя, действуя в соответствии со своими страстями и стремлениями. Такая самореализация уже не имеет ничего общего ни с обладанием чем-то, ни даже с отказом от чего-то. Даже в самых трудных, спартанских условиях жизнь такого человека будет наполненной.

Возможно, что именно такая аскетичность помогает ему четко выделить по-настоящему ценное, но это не значит, что человеку постоянно должно быть хорошо. Например, обучение и развитие, личностный рост — тоже процессы трудные, зачастую даже болезненные, но они несут с собой невероятно интенсивное переживание полноты жизни. В жизни одного человека вполне могут сосуществовать внешняя борьба и внутренний мир. Наконец, иногда нам приходится совершать действия, которые способствуют самореализации, хотя и не приносят удовольствия сами по себе — например, бросить высокооплачиваемую, но неприятную работу или встать в 5:30 утра, чтобы позаниматься гимнастикой.

Быть живым

Итак, жизнь может заключать в себе самореализацию, даже когда она является борьбой. Более того, иногда знаком движения к самореализации служит именно борьба. На самом деле, все очень просто: самореализоваться — значит быть по-настоящему живым, полностью ощущая и выражая себя такими, какие мы есть. Клиенты знают, что это за переживание. Они обычно называют его цельностью, удовлетворенностью, чувством собственной правоты, гармонией. Иными словами, это — переживание завершенности. Понимание того, что конкретно значит «быть полностью живым», может быть различным не только у разных людей, но и у одного человека оно меняется со временем. Отыскивая пути самореализации клиента в коучинге, мы смотрим, в какие моменты сильнее всего в нем проявляется жизнь.

Эту тему затрагивают уже на первой, вводной сессии, но вряд ли коучу удастся полностью раскрыть представление клиента о самореализации за одну встречу. Проблема самореализации настолько сложна и многогранна, что к ней неизбежно придется возвращаться в ходе последующих сессий. Клиенту может потребоваться время для освобождения от старых заблуждений по этому поводу. Кроме того, в ходе отношений коучинга коуч будет вникать в жизненный опыт клиента, поскольку ключи к его личной самореализации придется искать именно там.

Рис. 5. Колесо жизни: самореализация.



Поиск личного определения самореализации

Самореализация — это нечто чрезвычайно личное и постоянно развивающееся. То, что наполняло жизнь в двадцать пять лет, может совершенно потерять привлекательность для того же человека в тридцать пять; а для того, кто в тридцать пять лет стремился к великим свершениям, к сорока пяти может не оказаться ничего дороже внутреннего покоя.

Коуч с помощью набора практических методов помогает людям выяснить, что означает самореализация для них лично. Методы эти разнообразны, в частности, можно снова и снова задавать клиенту этот вопрос, меняя его формулировку. Очень важно, чтобы клиент осознавал, что же для него значит «жить полной жизнью»: на этом потом могут базироваться выборы, которые ему придется делать.

Один из путей к пониманию личной самореализации — это уже знакомое нам Колесо Жизни (рис. 5). Рассматривая поочередно каждый сектор колеса, коуч обсуждает с клиентом, какую оценку по 10-балльной системе следует дать, чтобы охарактеризовать уровень самореализации в этой области: «Как бы вы оценили степень Вашей самореализации в денежных делах? В личных отношениях? В здоровье и физическом благополучии?». Обратите внимание, коуч не спрашивает клиента: «Что Вам нужно получить, чтобы ощутить себя самореализовавшимся в карьере?». Вопрос ставится несколько иначе: «При каких условиях Вы бы ощущали себя самореализующимся?».

Дальше необходимо продолжать зондирование этого направления. Какой бы ответ ни прозвучал, следует продолжить его вопросом: «А еще?» или: «Расскажите, пожалуйста, поподробнее». Главное — последовательно вскрывать все более и более глубокие смысловые слои. При этом ответы клиента нужно «возвращать» ему, резюмировать, давая ему возможность услышать их из чужих уст. Например: «Насколько я понял, Вас привлекает чувство безопасности, которое дают деньги, — то, что вас не застанет врасплох никакая неожиданность. Правильно?».

Использование «Колеса Жизни» позволяет клиенту самому увидеть, в каких областях он еще далек от самореализации. В результате совместной работы с коучем он сможет четко определить, что же именно для него значит самореализация. Например: «В области здоровья и условий жизни Вы оценили чувство Вашей самореализации в 6 баллов. А что могло бы потребоваться, чтобы поднять эту цифру от 6 до 8? Что Вы можете сделать, чтобы лучше самореализоваться?».

Самореализация и ценности

Представьте, что вы можете делать то, что вам больше всего нравится, — общаться с людьми, которых вы любите, эффективно проявлять свои природные способности, максимально использовать дары судьбы. Иными словами — самореализоваться. Это и будет портрет человека, живущего в согласии со своими ценностями.

Связь между ценностями и самореализацией настолько очевидна, что иногда ее даже не замечают. Помочь клиенту выявить и уточнить его собственные ценности — значит, нарисовать карту, ориентируясь по которой, он будет принимать жизненные решения. Исследуя вместе с клиентом его ценности, коуч узнает, что заставляет биться сердце этого человека, что для него важно, а что нет. Таким путем раскрывается то, что в жизни по-настоящему существенно. Это помогает взять ответственность за свою жизнь и сделать шаг, выбор в пользу самореализации.

Жить в соответствии со своими ценностями — уже значит жить полной жизнью, хотя иногда это бывает трудно. Если для клиента наивысшей ценностью является подлинность переживаний, соответствие самому себе, искренность, то он должен быть готов к возникновению ситуаций, в которых реализация этой ценности будет достигаться ценой неудобства и даже страдания. Этот дискомфорт когда-нибудь пройдет, а чувство целостности и внутреннего согласия останется. Если человек не признает у себя наличие этой ценности, то такое же ощущение дискомфорта будет порождать у него душевное напряжение и чувство дисгармонии. Гибкость и упругость человеческой натуры позволяет в таких случаях, даже несмотря на сильнейшую внутреннюю борьбу, все-таки двигаться дальше. Но это обходится дорого: человек отказывается от самого себя, жизнь уступает место выживанию, вынуждая его терпеть сваливающиеся на него неприятности.

Ценность — это не мораль и не принцип

Ценность — это не мораль. Термин «ценность» не предполагает чувства нравственной правоты. Ценность — вообще не этическая категория, хотя жизнь в строгом соответствии с этическими принципами может, конечно, сама по себе быть субъективной ценностью. Но, например, такая ценность, как признание со стороны других людей, вовсе не имеет знака «плюс» или «минус». Человек либо признает, что стремится достичь признания, либо не признает. Ценность — это и не принцип, которым надо руководствоваться в жизни как неким внутренним кодексом. Ценности клиента сами по себе не обязаны быть благородными, добродетельными. Потому и восхищаться следует не самими ценностями человека, а его умением реализовать их в жизни.

Субъективные ценности делают нас теми, кто мы есть. Следование своим ценностям дает ощущение некоей внутренней «правоты», не имеющей ничего общего с нравственностью. Это, скорее, похоже на музыкальный слух: у каждой ценности есть свой особый тон. При реализации субъективных ценностей в жизни их разнообразные звуки и темы создают сложную и уникальную мелодию. Когда реализовать ценности не удастся, мелодия получается фальшивой. Если она так фальшива, что режет слух, то человек может от этого буквально заболеть.

Поскольку наш язык по природе своей неточен, зачастую легче не исследовать значение каждого отдельного слова, обозначающего ценность, а сразу объединять ценности в группы. Обрисовав такие группы ценностей, мы получим основу для более четкого их понимания. Например, одна группа — свобода/риск/приключения, другая — свобода/независимость/выбор; ясно, что значение слова «свобода» в этих двух случаях различается. Как расположение наших глаз, ушей и прочих частей лица придает нам неповторимый облик, так же и приоритеты, сочетания и степень дифференцированности наших ценностей определяют нашу внутреннюю индивидуальность.

Важно, чтобы в выделяемой группе каждый термин был подобран как можно точнее — только тогда клиент сможет описать, что эта ценность реально для него значит. А когда он собьется с избранного пути, такое четкое именование ценностей может помочь ему вернуться на правильный путь. Коуч не должен чрезмерно придирается к выбору

терминов или требовать, чтобы клиент определил свой словарь четко раз и навсегда. Необходимо узнать, что творится у клиента в сердце. Коуча должно интересовать значение данного слова не в толковом словаре, а в речи клиента. Именно на клиента должна быть ориентирована вся эта «редакционная» работа.

Ценности неосязаемы. Они не есть что-то, что можно совершить или получить. Деньги, например, — это не ценность, но то, что они дают, может оказаться субъективными ценностями — развлечения, возможность заниматься творчеством, душевное спокойствие, помощь другим людям. Путешествие — это не ценность. Возделывание сада — это не ценность. Но оба эти вида активности могут служить выражением определенных ценностей — таких, например, как тяга к приключениям, к познанию, к природе, к глубинному пониманию сути вещей.

Хотя ценности неосязаемы, они достаточно хорошо видны постороннему глазу. Зайдя в комнату, где находятся незнакомые вам люди, вы можете судить об их субъективных ценностях по тому, как они одеты, какие принимают позы, как общаются друг с другом и с кем именно. Кое-что может сказать о ценностях человека сам факт его нахождения в этой комнате. Наконец, некоторые ценности можно эмоционально ощутить — энергию, дружеское расположение, откровенность, взаимную привязанность, независимость, веселье... и так далее.

Коуч может помочь клиенту обозначить собственные ценности, используя как источник информации его рассказы о своей жизни и деятельности, о том, что он для себя выбирает и от чего отказывается. Коуч поймет, где он говорит о своих настоящих ценностях, а где — нет: в любом случае это позволит что-то узнать о нем. Вот почему к процедуре выявления и уточнения ценностей стоит время от времени возвращаться.

Ценность выявления и уточнения ценностей

Самый эффективный путь выявления и уточнения ценностей — привлечение жизненного опыта клиента. Попросите клиента (и обязательно своими словами) охарактеризовать ценности его собственной жизни, при необходимости объединяя их в одну группу. Ценности, выделенные таким путем, будут действительно связаны с жизненным контекстом: ведь они извлекаются из самой жизни клиента, а не из списка на листке-шпаргалке коуча. Когда клиентам предъявляют подобный список, они часто поддаются искушению позаимствовать их — как бы приобрести в магазине: «Я бы хотел иметь вот это... а вот с этим меня бы уважали». Поскольку люди склонны оценивать ценности, они вносят в список те из них, которые кажутся им высшими, например духовность или целостность, и исключают те, которые общество считает менее достойными, например личную власть или общественное признание.

Работая один на один с клиентом — будь это вводная сессия или одна из последующих, коуч обязательно раскрывает вместе с ним какие-то его ценности. Остается только их идентифицировать. Есть много методов работы с ценностями в рамках сессии коучинга, начиная с вопросов типа: «В каких ситуациях проявляются эти ценности? От каких ценностей Вы отказываетесь в первую очередь? Какие из них для Вас самые устойчивые? А какими ценностями Вы иногда пренебрегаете?».

Еще одно плодотворное упражнение: нужно попросить клиента выстроить ценности в приоритетном порядке, начиная первую десятку с наивысшей и далее по убывающей. Основной результат такого упражнения — это не просто законченный ранжированный список. Очередность пунктов в этом списке клиент волен изменить в любой момент. Главное то, что это упражнение заставляет клиента увидеть за пустым словом саму ценность. Расставляя пункты по порядку, он их попутно обдумывает. Некоторые коучи превращают это занятие в некую игру: представьте себе путешествие по абсолютно неизвестной и, возможно, враждебной стране, в которое вы можете взять с собой только десять ценностей. Какие вы возьмете? Это упражнение не направлено на выделение «самой главной» ценности: вместо этого оно ставит клиента в ситуацию, когда ему придется, отказавшись от части ценностей, заново рассмотреть оставшиеся.

Следующий шаг: можно предложить клиенту отметить, насколько он признает у себя наличие той или иной ценности и следует ей в своей жизни, по 10-балльной шкале. В 1 балл будет оценена наименее признанная ценность, в 10 баллов — самая важная, напоминающая о себе постоянно. Некоторые субъективные ценности, относящиеся к существенным аспектам жизни клиента, скорее всего, будут оценены в 4-5-6 баллов — чаще всего это области личных неудач или обид, вызванных тем, что какая-то ценность подавлена. Здесь открывается отличная возможность для коучинга: «С чем это связано? Что нужно для того, чтобы признавать наличие этой ценности и следовать ей в данных обстоятельствах? Чем Вы платите за отказ от нее? Что Вас останавливает?».

В процессе коучинга анализ ценностей позволяет оценить «правильность» совершаемых выборов. Кроме того, он проливает свет на те выборы, которые оказались неудачными. Клиент может окинуть взглядом решения, которые он сделал, и увидеть, какие ценности в каждом случае были учтены либо проигнорированы. Знание ценностей клиента колоссально влияет на весь процесс коучинга. Коуч будет видеть, какие пути действий клиент примет легко, как бы плывя по течению, потому что они будут для него оправданы согласием с ценностями. Зная, какие ценности клиент не признает, коуч сможет заранее разглядеть айсберг, преграждающий «Титанику» путь.

Ценности можно использовать в точке принятия решения. Когда клиент находится в процессе выбора между разными способами действий, субъективные ценности служат для него лакмусовой бумажкой: «Способствует ли данный шаг признанию и следованию Вашим собственным ценностям? Какой ценностью Вы руководствуетесь, когда принимаете это решение?». Если решение действительно важное, спросите о каждой из ценностей «первой десятки», в какой степени выбранный вариант ее учитывает. Учет высших ценностей клиента как факторов, влияющих на решение, всегда — всегда! — послужит тому, чтобы оно привело клиента к самореализации. При этом решение может оказаться не самым легким, не самым веселым или не самым приятным либо потребовать жертв и даже иметь болезненные последствия. Но, с точки зрения долговременного баланса, такое решение окажется самым эффективным, потому что оно учитывает внутреннюю сущность клиента. Мы вновь и вновь наблюдаем клиентов, которые принимают решения, исходя из состояния своего банковского счета, или из боязни неудобств, или из неуверенности, порожденной чужими неудачами. Они учитывают только факторы, действующие в самый момент решения, и стремятся уменьшить «крути на воде», которые от этого решения пойдут. Такие решения никогда не служат самореализации, поскольку подменяют внутреннюю сущность внешними обстоятельствами.

Самореализация и «гремлин»

Про человека, регулярно и последовательно действующего в соответствии со своими субъективными ценностями, можно сказать, что у него в руках ключ к счастливой жизни. Но тогда почему же мы не поступаем так все время? Ответ часто состоит в том, что живущий в нас «гремлин» навязывает нам свои собственные правила поведения. «Гремлин» говорит: «Тебе не подходит эта работа (даже если она соответствует таким твоим ценностям, как тяга к приключениям и независимость), потому что тебе нужно больше денег», или: «Ты не можешь разочаровать своих родных», или: «Для этой работы у тебя не хватит дисциплины». «Гремлин» говорит: «Это слишком рискованно», или: «Даже если ты это сделаешь, это ничего не изменит», или: «Ты никогда не изменишься».

Для «гремлина» важнее всего сохранение status quo: ему удобнее, когда ничего не меняется, нежели когда в его существование вторгается новый неизвестный мир. «Гремлин» — враг любого изменения личности. А чтобы обрести способность к решениям, которых требует самореализация, клиент обязательно должен измениться. И первое же изменение тотчас подает «гремлину» сигнал тревоги. Будьте готовы к частому появлению «гремлина» на протяжении коучинга.

Самореализация и «призывающий путь»

Анализ ценностей — это только один из способов приведения клиента к полноте жизни. Кроме того, существует еще так называемый «призывающий путь», когда клиента просто вынуждают совершать действия, ведущие к самореализации. Рациональное обоснование этого пути восходит к самым первым определениям: самореализация — это не предмет, а переживание. Следовательно, достичь самореализации можно в любых обстоятельствах и в любой момент — даже прямо сейчас. Ключом к этому и является «призывающий путь».

Допустим, клиентка жалуется на то, что плохо выглядит, очень устает и имеет лишний вес. Ее цель — похудеть на тридцать фунтов и привести себя в порядок, вернув себе гибкость и энергичность. Разумеется, когда все эти задачи будут выполнены, она испытает огромное чувство удовлетворения. Но разве для ощущения полноты жизни обязательно дожидаться, пока «растает» все тридцать фунтов? Посредством коучинга можно разработать план действий, который сразу направит клиентку на путь к конечной цели. Шаги по этой заранее проложенной дороге — это и есть «призывающий путь». Теперь клиентка может переживать чувство самореализации каждый день: она уже идет по этому пути. Осознание факта такого движения по пути может послужить сильной внутренней поддержкой для клиента в дни, когда он начинает терять мужество. Подходящий момент для перехода к «призывающему пути» наступает тогда, когда клиент начинает говорить о жизни, как о чем-то, что наступит когда-нибудь в будущем, будто ему необходимо что-то специально сделать, прежде чем (и чтобы) начать жить. В эту минуту его следует спросить: «А как бы Вы могли уже сейчас жить столь же полной жизнью? Что могло бы стать для Вас хорошим "призывающим путем"?».

Самореализация и образ Себя-В-Будущем (Человек, Которым Вы Станете)

Если представить вашу жизнь в виде горы, то взгляд на эту грандиозную гору от подножия будет, несомненно, вызывать уныние. Но ведь на гору можно взобраться — бросить взгляд в будущее. Попробуйте, например, вообразить, что вы будете делать через двадцать лет. Прodelав это, вы, скорее всего, получите кое-какую информацию о своем будущем и даже о путях его достижения. Пока машина времени не изобретена, единственным инструментом, позволяющим заглянуть в чье-то будущее, остается воображение. Наши творческие способности вполне позволяют оперировать этим инструментом; это трудно представить только тому, кто еще не пробовал.

Человек, Которым Вы Станете, абсолютно не зависит от чьих бы то ни было мнений или суждений. Он знает все свои силы и возможности, все ухабы предстоящего пути, все глубинные смыслы, скрывающиеся за принятием решений. Даже на те вопросы, на которые у клиента (как он сам считает) нет ответов, у Человека, Которым Он Станет, они почти наверняка есть. Человек, Которым Вы Станете, может обернуться назад, подарив вам сочувственный взгляд стороннего наблюдателя — и этот взгляд подскажет, какое именно решение вам надо сейчас принять. Я-В-Будущем — это представление о полной, насыщенной, реализованной жизни. Хотя этот образ и возникает только на основе сегодняшних познаний клиента, он свободен от ограничений, наложенных нынешним днем. Живя в воображаемом пространстве, он не обязан держаться в жестких пределах «реалистичности». Он дает клиенту возможность увидеть свои потенции к самореализации, сняв повседневные шоры.

Для работы с образом Себя-В-Будущем есть несколько методик. В главе 1 части четвертой приведено упражнение по визуализации, доказавшее свою эффективность. Коуч может вызвать к жизни образ Человека, Которым Станет Клиент, в любой ситуации, когда речь пойдет о самореализации, особенно если у клиента вызывают сомнения направления его предстоящих действий, или его сковывает модель поведения, которая заведомо не приведет его к самореализации. Один из возможных способов — предложить клиенту вообразить: как Человек, Которым Он Станет, решил бы данную проблему или повел бы себя в данной

ситуации?

Самореализация и Цель Жизни

Формулирование Цели Жизни — еще один способ уяснить то, что для данного человека означает «быть по-настоящему живым». Чтобы жизнь была осмысленной, чтобы каждый выбор повышал ценность жизни для вас лично и для окружающих... — примерно так обычно описывается полнота жизни изо дня в день. Есть много способов добраться до Цели Жизни клиента. Но однозначно охарактеризовать «мотивационное определение» жизни — то, чему она посвящена, — трудно. Некоторые говорят в этом контексте о призвании или о мечте. Иногда сутью жизни человека считается то истинное наследство, которое он оставит после себя, — то новое, что появится на нашей планете в результате его деятельности. В таком случае Цель Жизни заключена в ответе на вопросы: «Что я оставлю после себя? Что я изменю в жизни тех людей, с которыми соприкоснусь?». Цель Жизни — это путь. Как, например, путь на Восток. Клиент никогда не попадет в конкретное место, именуемое Востоком, но зато он может провести всю жизнь, двигаясь в данном направлении. При этом множество голосов, и внутренних и внешних, будет уговаривать его пойти в какую-нибудь другую сторону. Иногда он будет к этим голосам прислушиваться — особенно, если не уверен в самой цели. Обнаружить свою Цель Жизни и заявить о ней — это событие, придающее жизни клиента мощную направленность. Правильно найденная цель жизни позволяет человеку преодолевать любое препятствие.

Формулирование Цели Жизни — обычно длительный процесс. Он может потребовать глубокого самоанализа, чтения, ведения дневника или обмена мнениями с другими людьми. Найдя наиболее правдоподобную версию, приходится все более погружаться в личность клиента до тех пор, пока эта версия не станет ответом на центральные вопросы его жизни. Где тот голод, который я могу утолить? Где та боль, которую я могу успокоить? Где те ученики, которым я могу передать свои знания? Какие знания могу передать именно я? Где тот дом, для постройки которого пригодятся мои инструменты? Цель Жизни — это ответ на вопрос, как человек собирается использовать данные ему судьбой таланты. И это уникальный итог осмысления человеком жизни, его жизненного опыта и мудрости. Жизнь самореализующегося человека — это жизнь, осмысленно (а не случайно) подчиненная цели. Такой человек живет, постоянно помня о своей Цели Жизни. (В главе 1 части четвертой приведен ряд упражнений, предназначенных для помощи клиентам в определении своей Цели Жизни).

Ценность формулирования цели жизни в отношениях коучинга состоит в том, что она помогает клиенту понять, чем для него является жизнь, полная самовыражения и самореализации, то есть что для него значит — «быть полностью живым». Цель Жизни похожа на урановый кубик, который служит источником энергии в атомном реакторе. Работать и жить таким способом, который реализует Цель Жизни, — это еще одно определение того, что значит «достичь самореализации». Отношения коучинга, направленные на раскрытие Цели Жизни, полны многих внутренних открытий. Это область, где можно побудить клиентов реализовать данные им судьбой таланты (иногда — попробовав их на «слабо?!»). Кроме того, эта область плодотворна для принятия решений: выбор, основанный на реальной Цели Жизни, вряд ли окажется простым следованием легкому пути. Поэтому неудивительно, что жизнь, целиком устремленная к цели и основанная на внутренних ценностях, — большая редкость.

Самореализация и роль коуча

Есть некая ирония в том, что клиенты обращаются к коучингу за самореализацией, а потом большинство из них начинает обманывать себя, занижая стандарты и стараясь по существу оставить все как есть. Путь к самореализации может быть трудным, непривычным, пугающим. Жизнь в согласии с внутренними ценностями — это совсем не то, чему нас учит общество. Это не легкий проторенный путь. Мы очень часто выбираем не то, чего требуют

наши ценности, а то, чего от нас хотят другие люди, или просто то, что легче, что порождает меньше дискомфорта. То есть мы сдаемся. Поиск пути к самореализации — серьезное и нелегкое решение. Фактически это радикальный шаг.

Дело коуча — побуждать клиентов к собственной самореализации. Это нелегко. Даже когда клиент сопротивляется, коуч должен идти впереди, ободрять его, указывать ему путь. Но следует помнить, что путь — это произведение самого клиента. Основываясь на ценностях, коуч никогда не подразумевает получение немедленных результатов. Главное — процесс постепенных изменений и научение. Цель такого подхода — передать клиенту силу и знания.

ГЛАВА ВТОРАЯ.

ЖИЗНЕННЫЙ БАЛАНС КЛИЕНТА

В стремительном беспорядочном мире расписаний, планов, обязательств и усилий, постоянно требующих энергии и времени, часто ощущается недостаток чего-то, именуемого балансом. Но баланс — это не состояние, которого можно достичь и обрести раз навсегда. Он постоянно в движении. Баланс — это динамика; он существует только в самый момент действия. Двигаясь, можно приближаться к балансу, удаляться от него или проходить через него. Можно стремиться замедлить темп круговращения нашей жизни, но совсем остановить ее нельзя. В день, когда это случится, вам аккуратно сложат на груди руки, возложат цветы, и над вашим идеально сбалансированным существованием закроется крышка гроба. А в жизни минуты баланса быстротечны, как скольжение горнолыжника по трассе или вращение балерины на пуантах. Баланс требует осмысленного, осознанного и контролируемого движения.

Вы можете проверить это на опыте, если постоите минуту-другую на одной ноге. Сделайте это прямо сейчас. А если вы хотите всерьез смоделировать свою жизнь, то сначала побегайте минут пять по комнате так быстро, как только это возможно, а потом двенадцать раз повернитесь на месте (что будет соответствовать всяким ожиданиям, встречам и телефонным звонкам). Попробуйте удержать баланс на одной ноге после этого. Те из вас, кому это удастся, поймут, что поддержание равновесия в таком положении требует и от ноги, и от всего тела значительных усилий. И заметьте еще, что баланс — это навык, который можно развивать. К жизненному балансу все это относится точно так же, как и к физическому равновесию. Имея соответствующее намерение и тренируясь, можно с помощью коуча научиться плавному спуску с горы, вместо того чтобы носиться на бешеной скорости по трассе слалома.

Когда надо сказать: «хватит»

Сегодня наша жизнь чрезмерно насыщена. Она течет быстро, все более ускоряя темп. Клиенты захвачены водоворотом. Взгляните на свою собственную жизнь. Как часто вам приходится перекусывать в автомобиле, направляясь на очередную деловую встречу или выполняя срочное поручение? А пять лет назад вы жили так же? Не так уж давно символом всплеска деловой активности была стопка записок с сообщениями, лежащая у телефона. Сколько сообщений на автоответчике вы выслушиваете сегодня? А ведь есть еще и электронная почта. Пейджер, сотовый телефон, диктофон в машине — все это теперь необходимо любому хорошо оснащенному специалисту, работающему с людьми. Загляните в свой ежедневник или органайзер. Можно ли туда еще хоть что-нибудь впихнуть? Сейчас даже дети составляют себе на каждый день деловое расписание. Если в 80-е годы прошлого века нашим подсознательным девизом было: «Ты можешь все успеть», то теперь все больше людей говорит себе: «Попробайся успеть хоть что-нибудь!».

То, что мы переживаем, похоже на несварение желудка после предложенной нам в 80-е годы прошлого века обильнейшей трапезы. Это как торжественный обед в День благодарения. Вы садитесь за праздничный стол с намерением есть очень умеренно. Потом вкусная еда и ритуал начинают брать свое. В итоге, объевшись, вы впадаете в сонное состояние, а виной всему, конечно, лишний кусок пирога, на который упал ваш взгляд. Многие клиенты обращаются к коучингу именно потому, что их не хватает на все. Им нужно помочь оттащить себя от накрытого жизнью стола.

Выбор, позволяющий жить

Если вы привыкли автоматически переходить за жизненным столом от одной закуски к другой, коучинг обеспечит вам такие условия, при которых этот процесс будет прерываться

— хотя бы на полчаса в неделю. Он позволит вам спросить себя: что для вас действительно важно, а что нуждается в изменении. Здесь нет никаких абсолютных правил. Образ жизни, нормальный для одного человека, для другого будет грубым насилием. Кому-то для достижения баланса понадобится замедлить темп, облегчить ношу, взять тайм-аут. В США сейчас растет движение за «добровольную простоту».

Коучинг может обеспечить разумный подход и поддержку тем, кто хочет сделать свой стиль жизни менее усложненным, более медленным и продуманным. Другие, наоборот, стремятся найти баланс на беговой дорожке, наслаждаясь скоростью и полнотой жизни. Их существование как раз похоже на спуск горнолыжника с горы. Они живут по принципам, которые однажды высказал Джордж Бернард Шоу: «Я хочу к моменту смерти полностью израсходовать себя. Чем больше я работаю, тем больше живу».

На мой взгляд, жизнь — это торжество ради торжества. Это не свеча, которая скоро сгорит, а великолепный факел, который в данную минуту несу я; и я постараюсь заставить его гореть как можно ярче, прежде чем передам его грядущим поколениям». Такое пламенное желание жить полной жизнью предоставляет коучу множество возможностей помочь клиенту гореть ярче, не сгорая до конца. Коучинг помогает клиентам приобрести новый «орган равновесия», чтобы поддерживать баланс и в здоровье, и в отношениях с людьми, и в материальном достатке, и в способах расходования своей энергии.

Кто за рулем этого автобуса?

«Отсутствие баланса» свидетельствует о том, что вами управляют обстоятельства. Клиент, действующий таким способом, не обладает свободой выбора. Вы можете услышать это в подобных речевых конструкциях: «Я не могу... я вынужден... мне необходимо... у меня не получается». Иногда право выбора и, соответственно, контроль над ситуацией передается другому человеку: «Я не могу это сделать, потому что она...»

Часто складывается впечатление, будто «гремлин» забрался на сиденье водителя и перехватил руль. Возможность выбора в таких случаях очень осложняется, а иногда и совсем парализуется страхом. Когда нет выбора, нет и баланса, а следовательно — никакой самореализации. Если стены обступили клиента со всех сторон, отрезая все пути, так что он уже и сам не хочет никуда двигаться, — значит, в этих стенах пора прорезать окна, чтобы указать ему на новые перспективы.

Формула баланса

Наша задача — привести клиента от бессилия к осознанию собственных возможностей и, в конечном счете, к действиям, направленным на создание более сбалансированной жизни. Для этого предлагается процедура, состоящая из семи шагов.

Шаг 1. Помочь клиенту увидеть самого себя в плену у единственного УЗКОГО взгляда на проблему. Клиент, который не является хозяином собственной жизни, скорее всего, скажет что-нибудь подобное: «Я не могу иначе». Он не только не рассматривает альтернативы — он просто слеп ко всем другим возможностям: «Человек моего возраста никогда не найдет должность старшего менеджера» или: «С моим-то графиком на новые занятия просто нет времени». Его перспектива сужена до предела, он находится в ловушке. И ваша первая задача — помочь ему увидеть, что он именно в ней и находится. Помогите ему осознать, что он привязан к своей единственной точке зрения, словно к якорю, удерживающему его на месте. Сделайте якорную цепь зримой. Если клиент сам говорит о своих ощущениях подавленности, беспомощности, дискомфорта, — укажите ему на эти признаки дисбаланса. Если он просто не видит многообразия путей и объясняет свои трудности по типу: «А как же иначе?» — значит, его сковывает единственный взгляд на мир. Ко-уч в данном случае работает именно с балансом.

Коучинг, ориентированный на создание жизненного баланса, начинается с разбора

ограничений, наложенных на перспективу, после чего должно последовать расширение пространства выбора.

Пример коучинга: «Когда Вы говорите: "А как же иначе?" или: "Это не в моей власти", Вы кажетесь беспомощным существом, попавшим в безвыходное положение. Верно ли это?».

Шаг 2. Обозначить дополнительные перспективы. Перспектива — это один из тех подарков, которые коуч приносит в отношения коучинга. Не «правильная» перспектива, а просто новый взгляд. Создание перспективы делает более широким то окно, через которое клиент смотрит на свои жизненные обстоятельства. Элемент коучинга — предложить клиенту взглянуть на свою жизнь или на определенную проблему под разными углами зрения. Сохранение единственного прежнего угла зрения, когда клиент в большой степени остается жертвой обстоятельств, обещает не слишком много. Начиная пересматривать свои взгляды, он видит новые возможности и может измениться.

Что движет выбором? Привычка, самоограничение, рутина? Стремление обнаружить новые перспективы — это одна из причин, по которым клиенты вообще обращаются к коучингу. Коучинг дает эффективную установку на вопросы типа: «Что в нынешнем положении не так?» и на поиск новых альтернатив. Не так уж сложно попросить клиента представить восемь возможных путей решения проблемы, не останавливаясь при этом ни на одном из них. На самом деле даже лучше, если один-два пункта в получившемся списке окажутся явно неприемлемыми. Самые причудливые варианты создают ощущение игры, а именно в игре легче всего преодолеть стену «я не могу» и расширить поле возможностей так, чтобы в него вошли идеи, раньше находившиеся по другую сторону этой стены. Например, клиентка, у которой не хватает времени для занятий гимнастикой, может:

- ◆ нанять персонального тренера, поселив его у себя в доме;
- ◆ превратить гостиную в гимнастический зал;
- ◆ бросить работу;
- ◆ отказаться от участия в Гражданском комитете;
- ◆ влюбиться в культуриста;
- ◆ ложиться и вставать на полчаса раньше;
- ◆ научить детей стирать, чтобы высвободить себе время;
- ◆ половину года работать на каком-нибудь курорте.

Пример коучинга: «Давайте составим список всех потенциальных возможностей. Что Вам первым пришло в голову? Это не должно обязательно быть умным. Вас никто не заставит делать именно это — мы просто хотим перечислить все, вообще все возможности. Что Вы придумаете еще?».

Шаг 3. Войти в различные перспективы. Чтобы расширить выбор, надо реально взглянуть на мир сквозь призму этого выбора. «Во что превратится мир, если Вы сделаете так?». Призывая клиента вникнуть в каждую из возможных точек зрения, коуч помогает ему обрести ощущение более широких возможностей и узнать чуть-чуть больше о том, как можно жить иначе. Может быть, идея с персональным домашним тренером нереальна, а вот записаться в группу аэробики на работе можно вполне. Возможно, превращение жилой комнаты в гимнастический зал — не выход, зато вполне вероятно одолжить на несколько месяцев велотренажер у сестры. На этом уровне не так важно, какие именно решения предлагаются, главное, что клиент сам осваивает процесс их отбора.

Пример коучинга: «Вообразите эту перспективу только на минуту. Примерьте ее на себя и оглянитесь вокруг. Как вы себя чувствуете в этом положении?».

Шаг 4. Сделать выбор. Теперь настало время выбрать из множества перспектив одну — ту, которая послужит мотивом к действию, что, однако, не отрезает путь назад: можно начать выбирать заново. Это значит: «Давайте попробуем». Совершая такой выбор, клиент тем

самым делает первый шаг из Страны Заст-ряндии в область многообразных возможностей. Он может и не захотеть оставаться там долго, но какой-то сдвиг в сторону баланса все равно произойдет. И этот важный шаг обязательно должен быть закреплён признанием.

Пример коучинга: «Это здорово! Сделав этот выбор, Вы оценили себя по достоинству и, несомненно, стали ближе к своей цели».

Шаг 5. Составить план, ориентированный на конкретную ситуацию. Выбор новой возможности — это для клиента огромный шаг вперед. Совершив этот шаг, он обретает новые силы. И тогда приходит время сделать следующий шаг — составить конкретный план действий. До сих пор перед вами был бесплодный кусок только что открытой территории; теперь вы его огораживаете и начинаете обустраивать. План придает возможностям предметные очертания: когда он составлен, новая перспектива начинает реально влиять на жизнь. Составление плана заставляет клиента выйти из тупика, связывая его с большим миром. Ему приходится выяснять, какие имеются доступные ресурсы для осуществления его замысла, сколько это потребует времени и денег? Как это повлияет на важные для него отношения с людьми? Составление плана — творческий процесс; если это кажется подходящим, коуч вполне может сам принять участие в «мозговом штурме». Кроме того, коуч получает великолепную возможность поощрить и поддержать клиента, оценить по достоинству его смелое решение изменить свою жизнь.

Пример коучинга: «Что вы планируете?».

Шаг 6. Воспринять план всерьез и взять на себя ответственность. Планирование может быть сведено всего лишь к очередному виду умственной активности. Здесь придется очень много поразмышлять над разными путями исполнения задач и распределением ресурсов, заняться черновыми набросками и вычислениями. Однако план — это нечто внешнее. А коуч должен стараться, чтобы план начал жить внутри клиента, войдя в его плоть и кровь, а не только в мозг, где на него может повлиять даже легкое отвлечение внимания. Поэтому, прежде чем предлагать клиенту переходить к действиям, необходимо убедиться, что план им действительно внутренне принят.

Когда происходит такое внутреннее согласие, и человек берет на себя ответственность, он обретает просто чудесную силу и решительность. Принятие на себя обязательств и ответственности следует за выбором: например, в ресторане мы сначала выбираем между двумя блюдами, а потом делаем этот выбор необратимым. Мы решаемся посвятить свою жизнь определенному человеку, определенному занятию и уже не можем от этого отступить. В этот момент коуч проводит черту и просит клиента перешагнуть ее, ступить на новую территорию: «Вы действительно всерьез восприняли этот план и готовы действовать? Вы готовы сделать это» сейчас ? ». Пока эта черта не пройдена, клиент может как бы играть с коучем в какую-то игру. Когда же он понимает, что принятое решение реально означает для него новый способ действий в жизни, у него внутри происходит некий сдвиг. В этот момент у него появляется последняя возможность признаться, что он просто играл — дабы понравиться коучу или для развлечения, или боясь прервать эту игру, или даже действительно намереваясь последовать планам, то есть по любой причине, какую может изобрести его «гремлин».

Речь идет не просто о том, чтобы больше заниматься гимнастикой, вовремя оплачивать счета или эффективнее заключать торговые сделки. Речь идет об управлении собственной жизнью. Поэтому коуч должен спросить: «Итак, принимаете ли Вы план? Берете ли Вы на себя ответственность за его выполнение? ». Этот акт принятия ответственности настолько важен, что некоторые коучи в такой момент просят клиента действительно провести реальную или воображаемую черту на полу перед собой, глубоко вдохнуть и перешагнуть ее. Сделать это можно даже по телефону.

Пример коучинга: «Мы с Вами прошли долгий путь, расширяя список возможностей, выбирая из них нужную и составляя план. А теперь — вот перед Вами черта на полу. Глубоко вдохните. И, когда Вы почувствуете себя готовым по-настоящему принять план,

переступите эту черту. Но только тогда, когда будете готовы по-настоящему».

Шаг 7. Действовать. Теперь переход к действию может показаться Облегчением. Самое трудное — поиск нового взгляда на мир — осталось позади. Больше всего напряжения было нужно для того, чтобы оценить разнообразные возможности, вжиться в перспективы. Критическим моментом был выбор и последующее принятие этого выбора — реальное, необратимое принятие. Теперь клиент движется в сторону баланса. В действии ему предстоит многому научиться. Будет ли он терпеть поражения, соскальзывать назад? Да, конечно. И это тоже будет его чему-то учить.

Пример коучинга: «Поздравляю! Вы перешли к действию — теперь Вы сами за рулем автобуса, который едет в сторону вашей жизненной цели. Будут времена, когда Вам захочется отлынивать или выбрать легкий путь. Это нормально, и над этим нам еще предстоит работать».

Диалог

Коуч: Мне кажется, что Вы не можете разобраться в собственных побуждениях. Ваша энергия не имеет выхода. Уже по Вашему голосу мне понятно, что Вы увязли в своем кресле.

Клиент: Да, так и есть. Коуч: А отчего так?

Клиент: Жизнь катится по накатанной колее. Я не вижу ничего нового — только скуку.

Коуч: Повторяете привычные действия, как автомат? *Клиент:* Да. Тащусь своим путем и все.

Коуч: Тогда давайте в качестве символа Ваших перспектив нарисует круг и сделаем подпись — вот здесь, сверху: «роль автомата». Сейчас Вы находитесь в этой точке круга.

Клиент: Я мало, что смогу изменить, пока у меня не переменится положение с работой. Сейчас я там просто отсиживаю часы,

Коуч: А теперь я попрошу Вас повернуться по кругу на девяносто градусов. Какие есть еще перспективы, кроме той, которую мы уже отметили? Какой-нибудь другой способ взглянуть на жизнь? Это не должно быть что-то обязательно правильное — просто любая другая жизненная позиция.

Клиент: Может быть, я не застрял, может быть, это просто плато. Мне слишком многое пришлось менять за последний год. Если мне нужно еще какое-то изменение, то этим изменением может оказаться остановка.

Коуч: Как место для отдыха между переменами. Хорошо. Теперь сместимся еще на девяносто градусов. Какие позиции можно придумать еще?

Клиент: Переходный период.

Коуч: Хорошо. Еще?

Клиент: Может быть, это место для обучения.

Коуч: Такое специальное место, где Вы получаете какие-то особые знания. Хорошо. Но я могу предложить еще один вариант. Хотите?

Клиент: Конечно... И что же это будет?

Коуч: Удавшаяся жизнь. Вы можете прямо сейчас взглянуть на жизнь так, как будто она Вам удалась?

Клиент: Да, конечно, могу. У меня сейчас, в общем, все идет по плану — в отличие от беспокойства и суеты, которой пришлось заниматься в прошлом году.

Коуч: Значит, «роль автомата» — не единственно возможная оценка этого положения?

Клиент: Точно.

Коуч: Какой из перечисленных взглядов Вам кажется самым действенным? Какой из них Вы бы выбрали?

Клиент: «Место для обучения». Когда можно сосредоточиться на том, чтобы во всей этой деятельности и во всех этих переменах чему-нибудь научиться.

Коуч: Давайте на минуту так и посмотрим на это. Что Вы замечаете, стоя на этой позиции? Что Вам в ней нравится?

Клиент: Я не просто расходую свое время, а еще над чем-то задумываюсь. Над тем, чему научился. Мне нравится возможность медитировать. И записывать свои впечатления в дневник. В конце концов, просто расширять кругозор.

Коуч: Великолепно. Но, чтобы заняться всеми этими вещами, Вам нужно будет от каких-то других вещей отказаться. От каких?

Клиент: Я могу уходить на работу не так рано.

Коуч: Значит, Вы отказываетесь уходить на работу рано. А еще?

Клиент: Не смотреть телевизор по ночам, чтобы нормально выспаться.

Коуч: Великолепно! Итак, Вы перешли от позиции «автомата» к позиции «ученика и исследователя», и, похоже, что там комфортнее.

Теперь коуч может предложить клиенту войти в перспективу. «А как это реально будет выглядеть? На что Вы, собственно, соглашаетесь? И от чего отказываетесь?».

Коуч: Итак, какую позицию Вы выбираете? *Клиент:* Позицию «ученика».

Коуч: Тогда давайте обсудим план ваших действий. Вы говорили о медитации и о ведении дневника. Как Вы это будете делать? И когда?

Клиент: Лучше всего — утром. По вечерам я прихожу домой слишком уставшим, и к тому же вечером трудно уединиться.

Коуч: А если конкретнее?

Клиент: Я буду медитировать от 7 до 7.15 утра, а потом отводить примерно пятнадцать минут на запись в дневник.

Коуч: Да, это уже выглядит как нормальный план. Вы будете делать это пять дней в неделю, шесть или семь?

Клиент: Кроме субботы. По субботам я обещал с утра проводить время с детьми.

Коуч: Какие-нибудь еще замечания к плану?

Клиент: Нет, все так и будет. Шесть дней в неделю.

Коуч: Отлично. Сделаем еще пару шагов, и наша работа будет завершена. Слабая сторона любого планирования заключается в том, что планы живут в мозгу, а там они могут быть легко изменены или проигнорированы. Поэтому я бы хотел убедиться в Вашем внутреннем согласии на этот план — в том, что он вошел в Вашу плоть, в Ваши эмоции и дух. Итак, представьте, что вот здесь на полу в полуметре

перед Вами проведена линия. Чтобы подтвердить свое согласие с планом, Вы должны ее переступить.

Клиент: Я готов.

Коуч: Как только вы перешагиваете эту черту, Вы тем самым приступаете к действию. Коль скоро Вас это устраивает — вперед.

Клиент: Я перешагиваю. «Один маленький шаг человека...»⁶

Коуч: И такой огромный — для Вас на пути в новую жизнь. Поздравляю!

Клиент: Да, это серьезное переживание.

Баланс — это личное

Как мы видим, баланс — это весьма серьезный вопрос для человека. Фактически для каждого клиента модель баланса будет уникальной, что можно показать графически на упражнении «Колесо Жизни» (см. главу 1 части четвертой). И это ставит перед коучем важные-задачи. Попросите клиентов оценить уровень своей удовлетворенности в разных областях жизни. Пройдясь по «Колесу Жизни», они сделают в каждом секторе отметку, соответствующую этому уровню. Если уровень удовлетворенности равен 10, отметка окажется на ободке колеса, а если он равен 2, то у самой оси. После того как в каждом секторе будет изображена соответствующая дуга, посмотрите, какую форму приняло колесо. В большинстве случаев езда на телеге с такими колесами оказалась бы очень тряской, потому что в некоторых секторах положение далеко от баланса.

Многие клиенты раньше особенно не задумывались о том, что для них значит само понятие баланса или какого баланса они на самом деле хотят. Слишком часто люди понимают под этим продолжение того же, что делают и сейчас, только с меньшим стрессом, с меньшим напряжением, с меньшим давлением и болью. Стремление к балансу может выглядеть так, словно он — предмет вроде мебели, который можно приобрести. «Я хочу, чтобы в моей жизни было больше баланса» — подобные выражения свидетельствуют именно об этом. Провести коучинг баланса — значит помочь клиенту увидеть собственные жизненные обстоятельства, выделить то, что в них важно, и продвинуться от осознания своей позиции к активному выбору. Иначе говоря, нужно помочь ему найти собственный уникальный взгляд на баланс.

Долгосрочная оценка баланса

Поскольку баланс — это не состояние, а процесс, то анализировать его можно только на фоне определенных временных рамок. Эти рамки могут быть устроены по-разному. Например, если для оценки баланса вы выделяете время с 9 утра до 5 вечера в среду, то жизнь может показаться абсолютно несбалансированной: сплошная работа и никакого отдыха. Значит, корректная временная рамка должна охватывать в потоке жизни и приливы, и отливы. Например, выделив для оценки какую-нибудь случайно выбранную неделю, коуч уже может оценить, приближается ли клиент к балансу или удаляется от него.

Имейте в виду, что иногда довольно длительные периоды в жизни людей кажутся со стороны очень далекими от баланса. Спросите любого владельца частного маленького предприятия, на что была похожа его жизнь в начале пути. В этот период все его время, энергия, все мысли и чувства были сконцентрированы, скорее, на деле, чем на какой бы то ни было другой стороне жизни. Такой человек мог бы признаться: «В данный период времени я должен сосредоточиться на одном, самом существенном аспекте своей жизни».

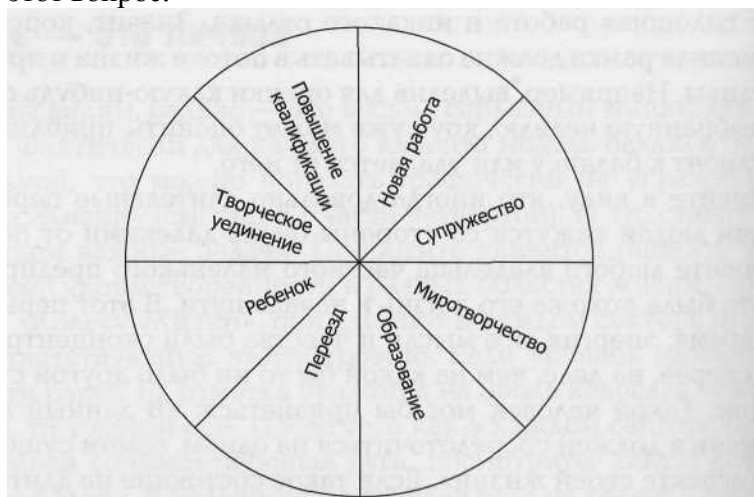
⁶ Легендарная фраза, сказанная космонавтом Армстронгом, когда он впервые в истории человечества ступил на поверхность Луны.

Если такое состояние не длится бесконечно, подобная концентрация усилий вполне может оказаться частью долгосрочной стратегии, направленной на баланс. Это становится проблемой только тогда, когда период «выбитости из колеи» переходит в полную невозможность как-либо и куда-либо двигаться.

Тем не менее, слишком сильная дорожная тряска часто служит признаком того, что колесо несбалансировано, то есть какие-то области в жизни данного человека требуют серьезного выравнивания. Осознание чрезмерной ухабистости дороги означает начало процесса перемен. Такое осознание мгновенно порождает вопрос: «Что можно сделать, чтобы моя жизнь стала более плавной?». Иными словами: через какие выборы нужно пройти, чтобы удаленность от баланса сменилась приближением к нему? Путь к балансу заключается в решениях.

«Игра в перспективы»

«Игра в перспективы» — упражнение, призванное расширить набор перспектив, имеющихся у клиента (в главе 1 части четвертой приведены рисунки для заполнения, пример которого приведен на рис. 6). Эта диаграмма очень похожа на «Колесо Жизни», если не считать того, что восемь ее полей пока не заполнены. Каждый сектор отведен одной из перспектив, возникающих при анализе некоего вопроса. Каждый представляет свой ответ на этот вопрос.



Вопрос: Какой будет следующий шаг в моей жизни?

Рис. 6. Перспективная игра

Допустим, что клиентка — одинокая женщина, живущая в городе, где родилась и выросла, поэтому проблем в общении с семьей и друзьями у нее нет. Есть некоторые проблемы с работой и дальнейшей карьерой, где ситуация напоминает тупик, но, тем не менее, она пока занимает довольно престижное положение и живет комфортно. Однако в том, что касается работы, выбора места и дальнейшего образа жизни она чувствует себя скованно. Многие ее реплики начинаются со слов: «Я не могу этого сделать, потому что...». Вопрос для «исследования жизни», который коуч дал ей в качестве домашнего задания, таков: «Каким будет ближайшее крупное изменение в моей жизни?».

По мере того как клиентке приходят в голову разные возможности, она последовательно вписывает их в поля:

- выйду замуж;
- вступлю в Корпус мира;
- продолжу высшее образование;
- поеду во Французскую Ривьеру;
- усыновлю ребенка;
- уеду на машине куда-нибудь в леса и буду писать книги;

- возьму шестимесячный отпуск и вообще ничего не буду делать (или отправлюсь в паломничество по святым местам);
- получу новую работу.

Теперь следует попросить клиентку взглянуть на изначальный вопрос под углом каждого из секторов крута, подчеркнув важность этого опыта, чтобы она действительно почувствовала «кожей», во что превратится ее жизнь в каждом из этих случаев. Обсудив содержание каждого сектора, необходимо расспросить ее о впечатлениях. Какой ответ показался ей самым обоснованным? Какой — самым невероятным? Какую перспективу принять труднее всего? И, наконец, что нового она узнала о себе?

Это упражнение дает клиенту более глубокое осознание спектра его возможностей, расширяет сам этот спектр и тренирует навыки выбора. Игра с перспективами, расписанными по сегментам колеса, обеспечивает обретение уверенности в себе в реальных ситуациях выбора, которые встретятся в жизни.

Умение сказать «нет»

Один из побочных эффектов увеличения числа потенциальных перспектив — это усложнение процесса принятия решений. Имея перед собой огромное количество заманчивых путей, мы сталкиваемся с таким странным явлением, как чрезмерное богатство выбора. Дело не только в изобилии всего того, что, как нам кажется, мы обязаны делать (и того, чего ждут от нас другие люди); просто нас окружает много заманчивых возможностей, которые жалко упускать. Известно, что люди ведут себя так, словно они бессмертны, а их собственные ресурсы неисчерпаемы. А потом выясняется, что это не так.

Таким образом, одним из самых ответственных навыков, которые необходимо усвоить в жизни, оказывается простое и примитивное умение сказать «нет». Сказать «нет» боссу, супругу, друзьям, телевизору, сверхурочной работе, развлечениям, общественным обязанностям — не обязательно, конечно, всему этому сразу, но надо уметь подобрать сбалансированное сочетание. И научиться этому вполне можно, хотя навык говорить «нет» — один из самых трудных, но одновременно и один из самых важных, поскольку умение от чего-то отказываться позволяет иначе относиться к тому, что для нас по-настоящему ценно. Ведь отказ одновременно означает выбор. Выбор — это и есть умение сказать чему-то «да», а чему-то другому — «нет». Например, сказать «да» тому, что делает нас более живыми, и «нет» — тому, что лишь отнимает у нас силы. И после этого остается только спросить клиента: «Что именно Вы хотели бы в своей жизни умножить? А что хотели бы из нее удалить?».

Обучение клиента умению говорить «нет» может оказаться основной частью работы коуча в первые месяцы. Здесь мы сталкиваемся с несколькими типичными реакциями: ответ «нет» звучит невежливо; ответ «нет» означает, что вы не умеете работать в коллективе; ответ «нет» демонстрирует эгоизм и так далее и тому подобное. Но ведь на самом деле каждый раз, говоря «да», мы тем самым говорим чему-то другому «нет». Если я говорю «да» ежедневной работе допоздна, значит, я говорю «нет» времяпровождению с семьей и отдыху; если я говорю «да» страху потерять работу, значит, я говорю «нет» своему душевному спокойствию. Если я говорю «нет» раннему подъему и утренней зарядке, то тем самым я говорю «да» теплу и уюту или лишним десяти фунтам веса, или желанию поспать, или просто «гремлину».

Так что это важная проблема для коуча и его клиента. Выяснение того, в каких случаях клиент автоматически отвечает «да» или «нет», открывает новые возможности. Для клиента понимание того, что за каждым «да» скрывается свое «нет», может пролить свет на некоторые непонятные ему самому привычки. Клиенту с противоречивым и несдержанным характером можно, например, предложить говорить «нет» не менее пяти раз в день в течение недели. В жизни подавленного или зажатого человека подобное обучение может сыграть огромную роль. И, наконец, обнажение ситуаций, в которых клиент регулярно говорит «да» или «нет», показывает, от чего он зависит и в каких ситуациях он считает, что не имеет выбора.

Обязательства и ответственность

Сталкиваясь с проблемой баланса, клиент оказывается перед рядом ситуаций, в которых ему приходится выбирать и заявлять, чему именно он в действительности привержен. Когда дело доходит до такого выбора, разговоры надо прекращать. Наступает пора принятия на себя ответственности и действия. Это значит — не просто расписаться на бумажке с планом: клиент должен подтвердить свою цель и направление. Принятие ответственности и обязательств позволяет клиенту разобраться, чему он намерен посвящать свое время, внимание, талант и ресурсы. Поскольку отношения коучинга предполагают определенный союз коуча и клиента, эти обязательства служат как бы официальным договором между ними, статьи которого коуч должен соблюдать так же строго, как и клиент.

Эти обязательства ложатся в основу сценария развития жизни клиента. Если клиент медлит, колеблется, действует нерешительно или вообще забывает о своих обязательствах (обычно не без помощи «гремлины»), то коуч должен не отступать вместе с ним, а настаивать на своем. К сожалению, в такие моменты некоторые коучи сами разрывают взаимоотношения. Если клиент забывает о своих обязательствах, то коучу позволять себе этого нельзя. Это не значит, что он должен давать клиенту подзатыльники или стыдить его. Но равнодушно наблюдать, как клиент изменяет самому себе, он тем более не должен. Задача коуча в таком случае — вывести «статьи договора» на первый план.

Одна из причин повышения популярности профессии коуча — внутренняя готовность людей к коучингу. Они знают, что им нужно делать, в целом знают, чего хотят. И они совершенно искренне, по доброй воле, берутся это делать, но на пути благих намерений встает сама жизнь. Допустим, клиент обязался проводить больше времени со своей семьей. Сразу после этого у компании, где он работает, неожиданно появился новый захватывающий проект, сулящий лично ему хорошие перспективы, например, продвижение по службе или повышение зарплаты. «Ведь эти деньги как раз и пойдут моей семье, правда? То, что хорошо для моей карьеры, будет хорошо для нас всех, правда?». Но вместе с удовольствием от работы и карьерными успехами этот проект принесет ему сверхурочную работу, напряжение и, несомненно, отвлечение внимания от семьи. Тут возникает прекрасная возможность разобраться, чему именно клиент должен будет сказать «нет» в том случае, если он скажет «да» новому проекту.

В этот момент коуч и должен напомнить клиенту о его обязательствах. «Вот то, что Вы сами назвали важным; вот то, что Вы сами обязались делать. Означает ли появление нового проекта, что семья теперь для вас значит меньше?». Может быть, клиент и не хотел бы слышать такой вопрос, но коуч должен быть готов его задать. На самом деле клиент может действительно решить, что проект для него важнее, и тогда вопросы коуча просто подтвердят пересмотр его жизненной программы. Но прежде чем это случится, коуч должен еще раз рассмотреть перспективы и проверить, изменилось ли выбранное направление. «Это и есть тот случай, когда Вы решаете сказать «нет»? Как это влияет на Ваши ценности? Представьте, что Вы вспоминаете сегодняшний день через пять лет: как Вы думаете, понравится ли Вам решение, которое Вы сегодня приняли?».

Коуч продолжает придерживаться обязательств и отстаивать взгляд, высказанный клиентом в момент принятия ответственности до тех пор, пока у него не останется сомнений в том, что этот взгляд изменился, и клиент чувствует себя гармонично именно сейчас — причем по более серьезным причинам, чем чувство долга или стремление не упустить выгодную возможность. Жизнь всегда готова перестроить все программы, и это может помешать продвижению к балансу. Здесь и коуч, и клиент должны быть настороже. Оба должны быть готовы проверить искренность и обоснованность обязательств, которые клиент принимает на себя.

И, наконец, пребывание на пороге действия иногда само по себе сковывает клиентов. На это есть множество причин. Бывает, что «гремлин» выступает вообще против всяких перемен. Или для решительного акта не хватает воли, пока клиент совершенно не уверится в правильности выбранного направления действий. Ему нужно, чтобы на первом месте была ясная цель. Или ему нужна уверенность в успехе задуманного. Или он просто хочет все делать идеально. Это неплохо, и иногда это даже возможно.

Но вообще творческий процесс, а изменение личности всегда есть творческий процесс, — дело запутанное. Посмотрите, как работают художник, скульптор или садовник. Вначале они создают вокруг себя жуткий беспорядок. Коучинг изменения личности часто заключается в том, чтобы поддерживать клиентов в самом желании действовать и извлекать уроки из этих действий. Хирургическая аккуратность в этом деле просто невозможна. Иногда удается действовать по принципу «целься — пли!», а иногда приходится раз за разом сначала палить, а потом целиться, все точнее и точнее. И каждый раз чему-то учиться.

Сбалансированный взгляд на вещи

Задача коуча — постоянное осознавать, каков баланс жизни клиента в настоящий момент; это послужит клиенту опорой. Даже когда он готов принять курс действий, ведущий к желаемому исходу, дело коуча — проследить, как это повлияет на другие стороны его жизни. Перед мысленным взором коуча должна возникать большая картина общей структуры самореализации, баланса и процесса жизни его клиента. Это не значит, что действиям клиента надо препятствовать. Коуч никогда не должен тянуть клиента назад. В рамках налаженного союза роль коуча — побудить клиента к движению вперед большими шагами, подвести его к краю его возможностей, но при этом постоянно отслеживая его курс и проверяя ситуацию на баланс.

Баланс как принцип означает, что необходимо обращать внимание на все аспекты жизни. Достижение баланса всегда зависит от клиента и сценария развития его жизни. Задача коуча — представлять себе картину жизни клиента как целостный сложный объект с внутренними взаимодействиями. Когда клиент отклоняется от пути к балансу, ему об этом надо сказать, пока его не занесло в кювет: это тоже часть работы коуча.

Баланс является фоном в любой момент отношений коучинга, на любой сессии, даже если о нем прямо и не говорится. Побуждает ли коуч клиента расширить набор своих потенциальных перспектив, предлагает ли ему дополнительные возможности, помогает ли решиться на действие — все эти процессы невозможны без баланса. Сам по себе баланс редко является главным моментом в работе с клиентом. Чаще внимание коуча сосредоточивается на наиболее несбалансированной области жизни клиента, требующей внимания, действий и накопления опыта. Но даже если баланс не ставится во главу угла, он образует канву, по которой клиенту с помощью коуча нужно вышить узор своей жизни.

Глава третья.

БЫТИЕ КЛИЕНТА: ХОД ПРОЦЕССА

Мы называем себя человеческими существами — от слова «существовать», а не «делать». Этот термин, далее если он является лингвистической случайностью, несет в себе глубокий смысл. Жизнь имеет два аспекта — бытие и действие, из которых коучинг имеет дело именно с бытием. Клиенты обычно обращаются к коучингу, чтобы научиться делать что-то новое (или делать то же, что они умели и раньше, но по-другому). Они хотят определить цели, составить план и перейти к действиям, а коучинг должен обеспечить контроль движения по избранному пути. Значительная часть работы коуча состоит в поисках пути, ведущего клиента к самореализации или балансу. В частности, коучинг баланса делает акцент на последовательности продвижения клиента: анализ перспектив — планирование — принятие ответственности — действие. А задача коучинга процесса — установить нынешнее место клиента в развивающейся системе, которой является его собственная жизнь.

Два аспекта жизни — бытие и действие — образуют занимательную антитезу. Действие — это нечто сконцентрированное, направленное, намеренное. Бытие — это то, что просто погружает человека в поток жизни. Действие связано с понятиями новизны, созидания и ответственности; бытие просто позволяет чему-то свершиться, отпускает или принимает то, что уже есть. Действие форсирует события, чтобы они развернулись некоторым определенным путем; бытие находится в гармонии с потоком жизни. Чтобы-подход к коучингу — и к жизни — был полным, он должен уделять внимание обоим этим аспектам. Коуч должен уметь как бы одновременно нести в руках и воду, и огонь.

Как выглядит процесс (бытие)

Бытие может выглядеть по-разному — быть яростным, подавленным, счастливым, грустным, стремительным или медленным, как ползущий ледник. Мы можем вообще ничего не знать о своем бытии, но оно от этого никуда не девается. На самом деле, большую часть времени мы о нем именно ничего не знаем. Внимание обычно сосредоточивается на наших действиях, а не на том, кто мы есть.

Понятие «бытие как таковое» может показаться кому-то странным или даже нелепым — особенно людям, ведущим активную жизнь и настолько привыкшим к постоянным действиям, что они уже забыли, что значит просто быть. Быть подростком, быть влюбленным, быть матерью — все это само по себе означает переживание огромного объема жизненного опыта. Причем это не одномерное состояние.

Возьмем, например, то, что значит «быть родителем». Если вы однажды им стали, это, скорее всего, на всю жизнь. Иными словами, «быть родителем» — это состояние, которое разворачивается в процесс; и этот процесс будет теперь длиться изо дня в день, независимо от того, сознаете вы это или нет. Заметьте, что «бытие» не устраняет необходимость деятельности: вы вряд ли сомневаетесь, что родителям приходится многие вещи делать весьма активно. Эта роль не сводится к тихому созерцанию: вы существуете в качестве родителя и одновременно делаете множество вещей, которых этот статус от вас требует.

Коучинг процесса сосредоточен на том, как клиент живет сейчас, и каким он хотел бы быть. Процесс можно наглядно сравнить с рекой. Эта река — то есть сама жизнь — течет непрерывно, но форма ее русла меняется. В каких-то местах вода почти стоячая, потом течение делается быстрым, потом следует водопад. В реке есть вихри и водовороты, заводи и заболоченные участки. Иногда она сужается и начинает течь стремительно.

Работа с процессом означает исследование, в каком именно месте реки вы находитесь; это не предполагает попыток запрудить ее, подняться по ней вверх или вообще остановить течение. Если вы встречаете на реке пороги, единственное, что можно сделать, — это

преодолеть их. Вам может это не нравиться, но таково место, где вы оказались в данный момент.

Ваша жизнь — это и есть ваша жизнь. К сожалению, там, где вы ее получили, возврат товара не предусмотрен: сдать жизнь и получить взамен другую нельзя. И когда вы строите планы на будущее, вы при этом всегда находитесь в настоящем, а значит — в какой-то точке потока. В процессе разворачивания вашей собственной жизни.

Коуч и процесс

Когда речь идет о процессе, часть работы коуча — это плыть по реке вместе с клиентом. Одно из полезных для этого упражнений — попытаться зеркально отразить все проявления клиента с момента его появления перед коучем на очередной сессии (или телефонного звонка). Коуч должен попробовать воспроизвести скорость и громкость речи клиента, его ритм и глубину дыхания, слова, которые он использует. Спросить себя: «Какой там у него уровень энергии? В каком месте реки этот клиент находится сегодня?». Восприятие клиента на третьем уровне глубины поможет коучу установить с ним более надежную связь. Если у клиента настроение подавленное, а коуч с утра смешинку проглотил, это весьма затруднит их совместную работу. То, что проявленная энергичность коуча должна соответствовать энергичности клиента, не является правилом (иногда этого как раз лучше не делать), но это может помочь почувствовать и разделить состояние клиента в данный момент.

Будьте готовы к тому, что клиенты, обращаясь к коучингу, почти никогда не ставят себе задачу проработки процесса.

Обычно они хотят обозначить перед собой некие реальные цели и перейти к действию, чтобы их достичь. Их сознание сосредоточено на действии, на плане, последовательности шагов и отчете. Но бывают случаи, когда в коучинге нуждается именно процесс. Часто именно заблокированный процесс не позволяет клиенту достичь баланса и самореализации. Со временем такие люди сдаются или решают, что коучинг им не помог; здесь приходится сместить фокус именно в сторону анализа процесса, прояснения его динамики и взаимоотношений клиента с собственной жизнью — это часто помогает удержать клиента в русле коучинга.

Где надо искать

Поверхностная активность может легко отвлечь внимание. Представьте себе реку в ясный полдень: солнечные лучи отражаются от воды, создавая блики, которые слепят глаза. Так же может ослеплять и жизненная активность. Но если посмотреть на ту же реку сквозь поляризующий светофильтр, который устранил все блики, то можно увидеть само движение воды. Это и есть работа коуча — следить за течением, отмечая опасные вихри. Помните, что река, какой бы могучей она ни была, всегда течет по пути наименьшего сопротивления. Если центральной темой коучинга оказался процесс, это почти всегда значит, что где-то возникло сопротивление. Ищите очаги завихрений — иными словами, внутреннюю борьбу. Возможно, что клиент пытается вырыть канал, чтобы повернуть реку в другом направлении.

Несколько слов о словосочетании «быть вместе», часто употребляемом в связи с коучингом процесса. Относитесь к этому так, как отнеслись бы к посещению друга в больнице. Вы пришли в больницу, чтобы побыть с ним вместе. Больше от вас там ничего не требуется. Но само это действие означает больше, чем просто появиться и «отметиться». «Быть вместе» — значит быть заинтересованным, внимательным, открытым, сосредоточенным на другом человеке и готовым с ним взаимодействовать, притом, что все это не имеет никакой другой цели, кроме совместного, разделенного переживания. «Быть вместе» означает мощный и очень глубокий (на третьем уровне) контакт между вами и другим человеком. Человек где-то очень глубоко ощущает, что вы — рядом. Общаясь с клиентом на этом глубоком уров-

не, вы можете разделить не только его мысли, но и эмоции, связанные с истинными переживаниями.

«Вход воспрещен»

Иногда коучинг процесса выявляет такую ситуацию: река повернула на территорию, на которую клиент совершенно не хочет попадать. Конечно, это задевает профессиональную любознательность коуча. Что это за место, куда он не хочет заходить? С чем он не хочет иметь дело? Возможностей очень много: «Я больше не хочу разочарований...» «Я больше не хочу иметь проблемы с деньгами...» «Меня удерживает провал, который случился на моей последней работе...» «Я не вынесу конфуза и чувства неловкости...» «Я не вынесу такой неразберихи в моей жизни...» «Я не в силах вынести то счастье, которое дает мне этот человек...» «Там демоны, я их боюсь». Клиенты в этой ситуации чувствуют себя неуютно, выглядят подавленными, а иногда и откровенно несчастными — из-за того, что река не может повернуть вспять. Но, так или иначе, река несет их туда. И коуч своими словами не более их самих способен вытащить клиентов из этого потока.. Они уже в реке.

Такие клиенты ищут способ преградить реке жизни путь в определенную сторону. Они не понимают, что это равносильно тому, чтобы отрезать кусок от самого себя. Итак, нарисуем большой круг (рис. 7). Это — вся жизнь клиента. Теперь давайте исключать из круга куски, которые мы не хотим там видеть. Будем эти куски закрашивать. Мы не хотим видеть в жизни злость..., разочарование..., рискованные дела..., но с каждым закрашенным фрагментом жизни у клиента остается все меньше. А теперь представьте, как может в этом случае реализоваться стремление к целостности? Сколько водоворотов завертится вокруг преград, которые возникнут при этом на пути течения?

Деятельность «гремлина»

Когда коуч сталкивается с сопротивлением клиента, это часто свидетельствует о работе «гремлина», удерживающего клиента от изменений. В этом случае активность «гремлина», увлекающего клиента к ложным жизненным целям или не дающего меняться его ценностям, должна оказаться главным объектом тактики коучинга. Надо постараться направить на «гремлина» яркий луч света — это заставит его исчезнуть. Если обычный подход не дает эффекта, это может означать, что в жизненном опыте клиента есть какие-то элементы, основательно его блокирующие. Что-то, что он отказывается признавать и принимать.

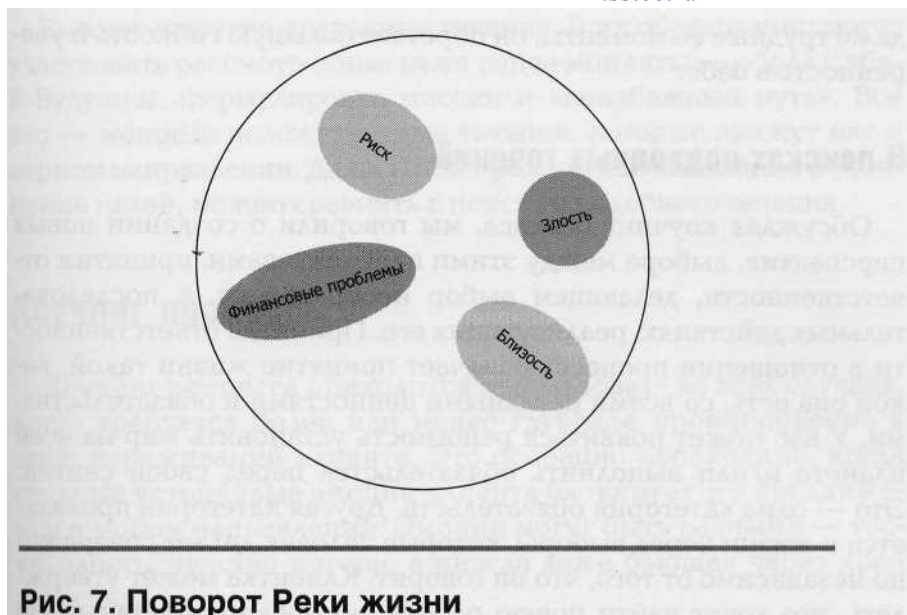


Рис. 7. Поворот Реки жизни

Коучинг процесса нацелен на избавление клиента от сложного жизненного опыта. Скорее, он должен включить этот опыт в сферу нынешних переживаний клиента. Тогда туда же попадет и внушаемый «гремлином» соблазн бегства. «Гремлин» хочет избежать любых событий, при которых он может почувствовать себя неуютно. Дело коуча — помочь клиенту полностью сосредоточиться на собственной жизни. Допустим, клиент пребывает в грустном настроении. Вместо того чтобы оказать быструю помощь, которая неизбежно окажется временной, коуч позволяет клиенту грустить и дальше, даже поддерживая его в этом настроении. И именно таким путем грусть преодолевается. Когда клиент становится способен принять жизнь целиком, включая даже трудные ее моменты, он обретает большую гибкость и уверенность в себе.

В поисках подводных течений

Обсуждая коучинг баланса, мы говорили о создании новых перспектив, выборе между этими перспективами, принятии ответственности, делающем выбор необратимым, и последовательных действиях, реализующих его. Принятие ответственности в отношении процесса означает принятие жизни такой, какой она есть, со всеми реальными ценностями и обязательствами. У вас может появиться решимость установить мир на всей планете и/или выполнить обязательства перед своей семьей. Это — одна категория обязательств. Другая категория проявляется в жизни через выборы, которые человек делает совершенно независимо от того, что он говорит. Клиентка может утверждать, что хочет найти новую работу, но предпринимаемые ею действия показывают, что на самом деле она продолжает имитировать бурную деятельность в этом направлении. Заглядывая в жизнь клиента в поисках реальных обязательств, ответственности и жизненных решений, можно обнаружить, что этим объектом является, например, состояние злости или страха, или стремление избежать рискованных действий. Вот к каким выводам может привести внимание к самому процессу жизни.

Кажется, словно какое-то подводное течение все время тянет клиента ко дну. Что же это за течение? Коуч может заявить клиенту: «Вы утверждаете, что намерены сбросить вес и вернуть себе форму, но факты Вашей жизни говорят о чем-то другом. Сам процесс, ход Вашей жизни показывает, что больше всего Вы привержены тому, чтобы оставаться в комфорте и сопротивляться переменам (вариант: разыгрывать драму внутренней борьбы)». Что бы человек ни говорил, сама его жизнь может показывать приверженность чему-то совсем другому — роли жертвы или одинокого волка, переживанию собственной правоты, жалобам на жизнь. Такое подсознательное подводное течение может реально управлять поведением людей. Когда оно выходит на поверхность, как сопротивление или водоворот, то становится заметным и доступным для коучинга.

Бывают и другие подводные течения. В их образовании могут участвовать рассмотренные нами ранее моменты — образ Себя-В-Будущем, формулировка миссии и «неизбежный путь». Все это — мощные положительные течения, которые движут нас в верном направлении. Даже такой процесс, как выявление и уточнение целей, можно сравнить с поиском подобного течения.

Коучинг процесса

Коучинг процесса приходится использовать во всех случаях, когда требуется более или менее глубокое проникновение в опыт переживаний клиента. Это особенно необходимо, когда сильные устойчивые эмоции клиента блокирует его продвижение в любом направлении. Эмоции могут быть разными — тоска, злость, чувство потери, а иногда даже бьющая через край радость.

Такое «попадание в плен» к собственным эмоциям случается в различные переходные периоды жизни, когда эмоциональный поток настолько силен, что человеку просто трудно прорваться сквозь него и перейти к действиям. Коучинг процесса позволяет клиенту полностью присутствовать, переживая этот опыт, вместо того чтобы рассуждать об этом опыте или пытаться словами «вытащить» себя из потока переживаний.

Начало: покажите, что заметили сопротивление

Работа начинается, когда коуч замечает сопротивление клиента и спрашивает: «Куда именно Вы не хотите попасть?». Далее необходимо зондировать ситуацию, проникая все глубже и глубже, и продолжать задавать вопросы: «С чем это связано? Что для вас изменится, если это случится?». Можно сказать клиенту: «Я вижу, что мы с Вами каждую неделю составляем новые планы и обязательства, но ничего не происходит. Где же источник сопротивления? Может быть, Вы бы хотели на него более пристально взглянуть? Соберитесь, сделайте глубокий вдох — и расскажите мне, в чем, собственно, дело».

Если клиент говорит коучу, что ему страшно, тот должен подтвердить, что услышал это, но при этом продолжать зондирование: «Итак, Вы боитесь. А чего именно? Вы боитесь опять потерпеть неудачу. Да, я знаю, это очень тяжело пережить». Коуч должен отметить здесь важный поворотный пункт. Он признает наличие у клиента некоторого чувства и принимает его. Коуч поддерживает клиента в том, что неудачу бывает тяжело пережить.

В этой ситуации есть разные пути коучинга, например вариации на тему «не ошибается только тот, кто ничего не делает», «на ошибках учатся» и так далее или разбор альтернативных решений той же проблемы, но не надо забывать о том, что коуч и клиент плывут по реке. За шумом этой реки клиент может просто не услышать попыток коуча его успокоить. В рамках коучинга процесса коуч не должен утешать клиента, убеждая его, что бояться неудачи — это плохо. Сейчас клиент чувствует, что боится неудачи, и ему плохо. Коуч должен разделить с ним это чувство, вступить в этот поток, продолжая, впрочем, крепко держаться за большое дерево на берегу. Освоившись, можно заходить все глубже.

Дальнейшее погружение

Приступив к этому погружению в чужой процесс, коуч уже не имеет права его прервать. Он остается внутри, воспринимая все новые детали внутреннего опыта клиента. Больше того, этот опыт можно углубить и расширить. Можно усилить эффект зондирования посредством воображения: «Какой частью вашего тела Вы ощущаете неудачу? Что Вы при этом видите? В какой находитесь позе? Как Вы дышите?». Коуч должен напомнить клиенту, что находится рядом с ним: «Вы готовы продолжать? Давайте усилим интенсивность ощущений — так, как можно увеличить громкость звука. Представьте, что Вы беретесь за рукоятку и поворачиваете ее в сторону увеличения громкости на одно деление шкалы. Что

Вы чувствуете теперь?».

Самая эффективная основа для коучинга процесса — это использование метафор. Клиент получает сюжеты и образный язык, с помощью которых он может выразить свои сильные и часто недифференцированные ощущения. Можно представить, например, что проблема — это озеро, в которое коуч с клиентом нырнули и теперь по нему плавают. Или предложить клиенту исследовать пещеру, освещая ручным фонариком все ее закоулки и расщелины. Или попросить его засучить рукава и запустить руки в глубину проблемы прямо по локоть. Или представить себя ученым, провести научное исследование проблемы и скрупулезно зафиксировать его, аккуратно регистрируя на своем пути все открытия.

Через непродолжительное время клиент достигнет точки, где его представление о содержании данной темы станет относительно полным. Спрашивая: «Что Вы видите еще? Что интересного мы еще можем здесь обнаружить?», коуч рано или поздно обнаружит, что клиент перестал погружаться глубже. Интуиция и опыт помогут ему определить момент, когда представление о теме оформилось. Тогда можно начать подводить итоги: «Что нового Вы в результате узнали? Что это Вам дало? Что Вы вынесли из этого опыта? С чем Вы хотели бы расстаться? Что Вам хотелось бы в следующий раз сделать иначе?».

Создание свободной, просторной жизни

Итак, коуч с клиентом получили опыт совместного переживания некоторого периода его жизни, включая и ту его часть, которую клиент до этого отказывался принимать и даже называть своим именем. Теперь надо начать «встраивание» этого опыта в его реальную жизнь.

Это ключевой момент в коучинге процесса. Необходимо создать свободное пространство, в котором поместилась бы вся жизнь, и собрать ее — собрать, включив не только ее легкие и приятные части, но и весь беспорядок, все разочарования, постыдные воспоминания, сожаления, все, с чем так трудно жить. Это и есть тот опыт, в который коуч должен был помочь клиенту войти — вместо того чтобы просто говорить о нем. Как только клиент сумеет включить в свой опыт все, что предлагает ему жизнь, он может вздохнуть гораздо свободнее. И сама его жизнь теперь становится более свободной. Такое глубокое переживание сильно расширяет пространство возможных действий.

Эмоция — знак, но не симптом

Наиболее сложный элемент коучинга процесса, вызывающий у многих коучей затруднения, — это переживание эмоций. Исследование, которое мы описали, затрагивает очень глубокие переживания и чувства клиента — эмоции и состояния, часто выражаемые как вербально, так и невербально. Это может быть клокочущая в груди ярость или мужественно сдерживаемые слезы. Открытие двери, ведущей на запретную территорию, может привести буквально к эмоциональному наводнению, потоку. Коучей это иногда путает и смущает. Они начинают думать, что, раз реакция клиента оказалась такой бурной, тут нужны уже не равноправные отношения, а психотерапия. Но эмоции не всегда требуют психотерапии. Эмоции — это всего лишь эмоции. Когда человек плачет, это не обязательно значит, что он болен. Он плачет просто потому, что ему хочется плакать — это такой способ выражения сильных чувств.

Коуч должен допускать и даже поощрять проявление эмоций — таких как тоска, боль, ярость. Эмоции — это такой же нормальный способ выражения переживаний, как слова, музыка или танец. Пусть они вас не настораживают. Обычно коучи сразу пытаются выяснить причину слез; этого делать не нужно. Причина сама по себе не так уж важна, важно то, что коуч принимает это переживание клиента. Тем более коучу не следует пытаться затормозить или остановить эмоциональные проявления (хотя это тоже типичная реакция). Нужно просто признать их наличие и исследовать, констатируя факт столкновения с сильным чувством, за которым кроется какая-то боль клиента.

Проявление эмоций входит в нормальное функционирование человеческой личности. Это не симптом болезни. Здоровый, сильный, полноценный человек имеет полный доступ к своим эмоциям. Попытки отрицания, сокрытия, подавления эмоций — это именно то, что ведет к неприятностям. Чувства суть способ самовыражения; проявляя их, мы разряжаем внутреннее напряжение и раскрываемся для мира. А если мы не разряжаемся и не раскрываемся, то мы и не растем. Если мы что-то такое удерживаем в себе, то можем просто заболеть — психически или физически. К тому же важно учитывать очистительный эффект слез, гнева или удовольствия.

В коучинге процесса слезы и другие эмоциональные выплески закономерны, поскольку коуч предлагает клиенту — и даже побуждает его к этому — посетить «запретные» области собственной жизни и пережить их содержание так, чтобы оно перестало быть недоступным. Коучинг, не проникающий в эти закрытые места, лишен и глубины, и размаха. Клиент может при этом продолжать двигаться вперед, но истинного развития нет там, где нет глубоких перемен.

Несмотря на эмоциональную нагруженность коучинга процесса, в нем может остаться место и для юмора. Если при проникновении на запретную территорию удастся сохранить чувство юмора, клиент будет смелее направлять луч света во всевозможные темные места. И глубина мрачных подземных вод будет пробуждать в нем, скорее, любознательность, чем боязнь утонуть.

Ловушки коучинга процесса

Теперь поговорим о некоторых трудностях. Коучинг процесса — занятие в целом менее упорядоченное, чем коучинг самореализации, где приходится заниматься выявлением и уточнением ценностей, созданием перспективы на будущее, борьбой с «гремли-ном», или коучинг баланса, который опирается на четкую последовательность семи ступеней, ведущих к действию. К тому же коучинг процесса по самой своей сути эмоциональнее нагружен. Уникальная природа коучинга процесса порождает здесь некоторое количество ловушек, которых стоит остерегаться.

По ту сторону техники

Ошибка, свойственная некоторым коучам, — сводить коучинг процесса только к технике. Особенно это касается «зондирования», т.е. проникновения в глубокие слои личности с использованием воображения. Руководствуясь интуицией и личным стилем, коуч ищет способы предложить клиенту описать, где он находится сейчас. «Где в Вашем теле можно локализовать это ощущение?» — этот часто очень полезный вопрос смещает внимание клиента от интеллектуальных построений к непосредственному опыту.

Но серия подходящих вопросов, направляющих внимание клиента в нужную сторону, — это еще не коучинг процесса. Сама по себе техника — это только опорный пункт, ворота в туннель. Придание технике самостоятельного значения позволяет работать без риска, но порождает поверхностный подход к клиенту. А что, если клиент согласен рисковать, но хочет погрузиться глубоко? Коуч обязан установить внутреннюю связь с клиентом, иначе коучинг процесса просто не состоится. Клиент прекрасно чувствует, разделяет коуч его опыт на глубинном уровне или нет, присутствует ли он на третьем уровне. Коуч должен стремиться быть с клиентом, разделяя его переживания.

Испугались?

Иногда коучей пугают прорывы эмоций у клиента и другие особенности коучинга процесса, который очень трудно упорядочить и подогнать под какие-то алгоритмы. Коучинг баланса — это набор действий, аккуратно расписанных по шагам. В коучинге

самореализации есть такая вполне понятная процедура, как выявление и уточнение ценностей. Но коучинг процесса обязательно требует погружения под воду, в мутный поток, в котором неизвестно еще, что найдешь. Непредсказуемость результата, неконтролируемость процедуры, опасение, что клиенту на самом деле нужна психотерапия, сильнейший соблазн оказать локальную помощь («скрепить» расползающиеся швы и т.п.) и на этом свернуть работу — все это обычные реакции испуганного коуча, который вдруг обнаружил, что попал, как кур в ошип, в коучинг процесса. Сверх того, коучинг процесса — это поразительный опыт события с другим человеком на уровне более глубоком, нежели мышление и понимание. Коуч при этом полностью входит в жизнь клиента и разделяет его переживания. Для самого клиента это очень серьезный опыт. Он, скорее всего, редко встречал в своей жизни людей, готовых запросто сопровождать его в опасном путешествии, не отговаривая, не давая дурацких советов, не успокаивая, не похлопывая ободряюще по плечу, готовых просто двинуться с ним в путь. Человек чувствует себя исключительно спокойно, уверенно и безопасно тогда, когда он с кем-то вместе и при этом может быть полностью собой.

«Процессуализм» как зависимость

Однажды оценив мощь коучинга процесса и то, какой потенциал он предоставляет клиенту, некоторые коучи начинают искать объекты для коучинга процесса где угодно. Происходит своеобразная интоксикация, порождающая привыкание к данному типу переживаний (а может быть, к выбросам эндорфинов, адреналина или эмоциям, которыми они сопровождаются). Но коучинг процесса — это не магический эликсир. Его надо использовать аккуратно, сопровождая коучингом деятельности. Запомните, что направление, в котором ведется Коактивный коучинг, — это часть соглашения, заключенного между коучем и клиентом. Если коуч постоянно навязывает клиенту свою программу — значит, он это соглашение нарушает. Здесь тоже нужен баланс между бытием и действием.

И последняя ловушка коучинга процесса — остановка на полпути. Уж если коуч ступил на этот путь, то лучше идти и дальше, набираясь храбрости, до тех пор, пока клиент снова не обретет ясность и вновь не войдет в контакт со своей собственной силой.

Диалог

Клиент: Похоже, что мне все-таки придется опять вытащить на свет Божий свое старое резюме.

Коуч: Вы, наконец, узнали что-нибудь о заморской вакансии?

Клиент: Да. И получил совсем не тот ответ, на который надеялся. Так что я начинаю поиск заново.

Коуч -: Вы так издергались, пытаясь получить эту работу. Я помню, в каком Вы были состоянии после последнего собеседования. А сейчас мне кажется, что Вы даже рады от нее отделаться, словно это и неважно. В чем тут дело?

Клиент: В разочаровании. *Коуч:* Угу.

Клиент: Ради этого собеседования я просто выжал себя до капли. Я не представляю, что мог бы сделать еще.

Коуч: Колоссальный провал.

Клиент: Я не хочу продолжать этот разговор.

Коуч: Я понимаю. Только вот мне кажется, будто что-то внутри Вас все еще очень хочет его продолжить.

Клиент: Да, парень, это правда. Я не помню, чтобы мне когда-нибудь раньше было так плохо. Может быть, я слишком много потратил сил, пытаюсь выбраться к черту из этой страны.

Коуч: Как это для Вас выглядит? Мне вот сейчас грустно. А у Вас какие ощущения?

Клиент: Такие, как будто мне врезали кулаком в живот. Как будто дышать нечем. Ударили прямо в живот, аж не разогнуться.

Коуч: Что самое болезненное?

Клиент: Потеря. Ожидание. Энергия, потраченная впустую.

Коуч: Что, если мы разберемся в этом прямо сейчас? Я думаю, что эту проблему надо пройти насквозь, а не перешагивать через нее.

Клиент: Да. Я все это ненавижу, но избавиться не могу. *Коуч:* Как это выглядит?

Клиент: Что-то темное... темное и острое... трудно разглядеть, но, кажется, там зазубренные края.

Коуч: Что Вы чувствуете на своем лице?

Клиент: За глазами — какое-то давление. Мой лоб чем-то стиснут, а в ушах звенят колокольчики и вроде бы слышатся голоса.

Коуч: Что они говорят?

Клиент: Все то же, что обычно говорят «гремлины». Но сегодня у них любимая тема: «Ты — плохой специалист. Ты засыпался на первом же собеседовании. Если тебя когда-то и ценили, то незаслуженно. Никого не обманул твой фальшивый послужной список». Ну, обычный набор — сами знаете.

Коуч: Хорошо. Теперь я хочу, чтобы Вы повысили их громкость — сначала ненамного. Сейчас указатель на цифре 5, подверните его до 6.

Клиент: В смысле — громкость голосов?

Коуч: Громкость голосов, интенсивность боли, давления — всего, что Вы сейчас чувствуете. Прислушайтесь ко всему этому — и как следует. Я буду рядом.

Клиент: Поворачиваю регулятор звука. Сейчас он показывает 6.

Коуч: -. И что Вы замечаете?

Клиент: Неудача. Грандиозная неудача, которая накатывается волной и заглушает все остальное.

Коуч: Накатывается волной неудача. А Вы сами при этом в безопасном месте?

Клиент: Да, волна уже катится позади меня.

Коуч: Когда будете готовы, попробуйте перевести регулятор на 7.

Клиент: Вот сейчас я действительно ощущаю потерю. Как будто умерла мечта. Как будто исчез мой последний шанс создать в жизни что-то существенное.

Коуч: Вы действительно сожалеете о потере мечты. Насколько это серьезно?

Клиент: Предельно серьезно.

Коуч: Да уж. А что вы замечаете сейчас?

Клиент: Что могу уменьшить звук.

Коуч: Вы действительно хотите сделать это сейчас?

Клиент: Да.

Коуч: Что происходит с ощущениями потери и неудачи, которые Вами сейчас владеют?

Клиент: Я и не знал, насколько крепко они меня схватили. По крайней мере, сейчас чуть-чуть свободней.

Коуч: И Вы видите, что можете отчасти их контролировать. У вас есть силы, чтобы их пережить — и чтобы ограничить удар, который они Вам нанесли.

Клиент: Я не просто жертва. Я еще могу выбирать.

Коуч: Итак, вот Вам моя просьба на следующую неделю: я хочу, чтобы Вы так и не расставались с ощущениями разочарования, потери и неудачи. Сделаете это?

Клиент: Вы шутите!

Коуч: Да нет, не шучу. Как искать работу, вы знаете: написать резюме, пройти собеседования, ну и что там надо еще... Ваша проблема — как жить с чувством разочарования. Здесь Ваши умения кончаются. А если бы Вы этому научились, что бы это вам дало?

Клиент: Свободу. Только... Я ведь не обязан получать от этого удовольствие?

Коуч: Нет. И Вам не придется ничего избегать из того, что Вы делаете обычно. Вы ведь сейчас, скорее всего, не последний раз столкнулись с потерей и неудачей. Если Вы сумеете пережить их сейчас — и нарастить соответствующие «мускулы», чтобы обращаться с ними, — то окажетесь в лучшей форме в следующий раз, когда случится разочарование.

Клиент: Прямо-таки программа эмоциональной гимнастики, просто фитнес какой-то.

Коуч: Для которого Вселенная обеспечила Вам великолепный тренажерный зал. Так давайте им воспользуемся, чтобы научиться противостоять разочарованию и неудачам, которые Вам еще встретятся в жизни. Задание для «исследования жизни» на эту неделю: «Чему я учусь у своих разочарований?».

Клиент: Думаю, что тут многому можно научиться.

Процесс и подотчетность

Процесс — это самоуглубление, созерцание, следование потоку. Но в то же время, как мы уже отметили ранее, процесс включает в себя деятельность. Следовательно, коучинг процесса, так же как коучинг самореализации или баланса, может включать элемент подотчетности. В этом случае коуч и его клиент активно ищут способы катализировать действия и углубить навыки плавания в потоке жизни.

Представим, что клиентка испытывает затруднения каждый раз при необходимости высказать неприятную правду боссу, коллегам, супругу или детям, и эти затруднения столь существенны, что мешают ей вообще куда-либо двигаться. Коуч может убедить ее взять на себя обязательство сказать неприятную правду на следующей неделе не менее пятнадцати раз и понаблюдать, что в ней происходит в момент непосредственного столкновения с внутренней борьбой, вместо того чтобы заглушать или избегать ее. Теперь она ответственна за свое бытие в этой нелегкой ситуации. Например, она может обещать записывать ежедневно по три утверждения «неприятной правды» и потом отмечать, хватило или нет у нее решимости громко произнести каждое из этих утверждений перед человеком, которого оно

касается. Или она может каждый день записывать в дневнике ответ на вопрос: «Какую неприятную правду я скрыла от себя сегодня?».

Также можно добавить процессуальный аспект к традиционным формам подотчетности. Если клиент обязался написать за следующую неделю очередные тридцать страниц своей книги, заметив, что он это исполнит, хотя и с большим трудом, — коуч может сделать встречное предложение: «А слабо написать все те же самые тридцать страниц, но только так, чтобы это было легко?». Или спросить клиента, выяснив, что тот намерен делать, какие ощущения у него могут возникнуть в этот момент. Может ли он выполнять задуманные действия так, чтобы это было быстро, или радостно, или по-детски, или торжественно, или нежно? Хочет ли он быть веселым, напряженным, творческим, сосредоточенным, ответственным? И вообще — сколько существует способов, которыми можно просто быть?

Где надо остановиться?

Прежде чем закончить обсуждение работы с «внутренними препятствиями» клиента, стоит целенаправленно задать вопрос коучу: «Где Вы сами останавливаетесь в коучинге? Какие области жизни являются трудными для Вас?». Ответ на этот вопрос очень важен — он указывает на моменты и темы, которые коучу будет трудно прорабатывать с клиентами.

Допустим, у коуча проблемы с финансами, или его одолевают агрессивные реакции, или охватывает чувство покинутости. Это пункты, о которые коуч может споткнуться, спасовав в тот момент, когда клиенту понадобится пройти сквозь эти участки своего опыта. Но, если коуч не осознает особенностей своего собственного процесса, то в такой ситуации не сможет вести коучинг, фактически обманув клиента: как только клиент двинется в одну из этих областей, коуч тут же бессознательно направит его в другую сторону. Таким образом, коучу необходимо пройти суровый самоанализ — желательно с помощью другого коуча. Проанализировав эти «заблокированные» потоки и интегрировав их в свою жизнь, коуч сможет помочь в этом и своим клиентам.

Самореализация, баланс и процесс: сведение воедино

Пройти с каждым клиентом сквозь каждую ситуацию всегда можно через дюжину различных туннелей. Тех, кто ищет руководство по коучингу «для чайников» или исчерпывающий свод правил, придется разочаровать: такого не существует. Во всяком случае, универсального алгоритма, который бы в каждом случае безошибочно вел вас от одного шага коучинга к другому, не предложит никто. То, какой туннель коуч выберет, зависит от его осознания и присутствия на третьем уровне, от интуиции и решимости следовать непроторенными путями.

В первом туннеле, который он выберет, может не оказаться прохода. Это нормально. Коучинг — затея долговременная, наскоком тут ничего не сделаешь. В течение тридцатиминутной сессии можно неудачно попытаться войти в несколько разных туннелей, всякий раз возвращаясь к началу. Можно провести небольшие «кусочки» коучинга самореализации, посвященного выявлению ценностей, коучинга баланса с обзором новых перспектив и коучинга процесса для выяснения причины невыносимой медлительности того, что происходит; причем каждая из этих попыток займет какие-то минуты.

Со временем коуч все лучше будет осваивать навыки коучинга и учиться подстраиваться к клиенту, слушая его на втором и третьем уровнях. Коуч очень чутко реагирует на все происходящие изменения. Это и называется — пребывать в потоке.

Большинству людей — даже большинству коучей — легче понять, зачем нужны коучинг самореализации и коучинг баланса и какое место они могут занимать в человеческой жизни. Это два туннеля, в которые коучи и клиенты заходят в первую очередь. Активная деятельность и подотчетность — видимые и осязаемые аспекты коучинга, создающие его «скелет» и «мускулатуру». Но если объектом коучинга оказывается вся жизнь клиента

целиком, а задача коучинга — помочь клиенту достичь полноты самореализации и самовыражения, свободного доступа во все области собственной жизни, то в этом случае необходимо понимать, что такое коучинг процесса, и уметь им пользоваться. Работа с процессом — сердце целостного организма коучинга.

Глава четвёртая.

ЛОВУШКИ И ПОДСКАЗКИ

На протяжении почти всей книги мы говорили о принципах, контекстах и навыках коучинга. Мы приводили примеры и описывали способы его применения. А теперь настало время проанализировать мелкие детали и разобраться в разных винтиках, шпунтиках и прочих составляющих коучинга, исследовать все серьезные вопросы о том, как изучать, распространять и налаживать эффективную практику коучинга.

Подробное освещение этих тем потребовало бы написания отдельной книги. Но есть несколько моментов, которые необходимо обсудить прямо сейчас, потому что они непосредственно касаются взаимоотношений коуча и клиента.

Временная рамка

В коучинге мы постоянно заостряем внимание на вопросах, связанных со временем, и это — один из краеугольных камней коучинга. Когда мы берем на себя ответственность за использование некоего конкретного времени, то есть вкладываем ресурс времени в наше собственное развитие и обозначаем временные рамки наших действий, это оказывается важным по ряду причин. Самое главное — такой подход воплощает истину, касающуюся длительного и глубокого личностного изменения.

Трансформация всегда требует времени. Ослепляющая вспышка инсайта⁴ или явление божества на вершине горы всегда возможны, но для большинства клиентов изменения — постепенный процесс, больше напоминающий возделывание земли, нежели запуск космической ракеты. Приходится копать в грязи, что-то высаживать, поливать, пропалывать и только потом — собирать урожай. Клиентам требуется время, чтобы усвоить определенные вещи, достичь ясности, понять, какие пределы и (само) ограничения мешают им продвигаться в жизни.

Большинство отношений коучинга начинается с того, что клиент берет на себя обязательства, определенную ответственность перед коучем, по крайней мере, на три месяца, хотя зачастую срок коучинга составляет шесть месяцев, год или более. В этом случае временная рамка помогает клиенту взять на себя ответственность и серьезные обязательства на длительный период времени, вместо того чтобы просить психотерапевта или коуча «починить» его как можно быстрее и желательно с минимумом усилий с его, клиента, стороны.

Коучинг — это не «залатывание дыр», это изменение всей жизни. Три месяца, как правило, включают период первого погружения в процесс, а также первого застревания, или «плато». Клиенты начинают свои отношения коучинга преисполненными энергией, энтузиазма и даже эйфории по поводу возможности «начать новую жизнь». Через несколько недель, по мере того как процесс изменения становится неприятным и напряженным, это сияние начинает тускнеть, меркнуть. «Гремлин» просыпается и начинает бузить, а клиенты обнаруживают, что изменения — это, ко всему прочему, еще и беспорядок, неразбериха и путаница.

Когда мы беремся «реконструировать» собственную жизнь, это напоминает строительные или ремонтные работы любого рода. Кругом — хаос, приходится принимать какие-то решения, иметь дело с какими-то людьми... Когда в воздухе полно цементной пыли, трудно сохранить ясное видение перспективы и конечной цели. Временная рамка создает клиенту условия для исследования ситуации разочарования, потери отваги и мужества или ситуации «застревания», тупика, «плато».

Часто клиенты стремятся максимально использовать энергию своей мотивации и повышенной осознанности, поэтому в самом начале добиваются фантастических результатов (в смысле жизненных изменений). В дальнейшем они в какой-то момент до-

стигают пределов своей зоны комфорта. Они останавливаются у порога, причем обычно их удерживает какой-нибудь «гремлин», и начинают сомневаться в том, что могут двигаться дальше.

Такое состояние «плато» чаще всего возникает в первые несколько месяцев. В этот же период может произойти «откат», сползание, потеря четкого направления. Клиентам становится скучно играть в свою игру. Первые несколько месяцев — это также и период испытания, клиенты выясняют, насколько можно отклониться от намеченного курса и как долго им будет позволительно манкировать своими обязательствами, прежде чем коуч призовет их к ответу. Необходимо время, чтобы построить взаимоотношения коучинга и определить их основные правила.

Необходимо также тщательно рассмотреть и обдумать личное отношение клиента ко времени. Какова приемлемая (а также оптимальная) для него скорость изменений? Если коуч сразу начнет слишком сильно «давить», то даже те клиенты, которые очень стремятся и готовы к изменениям, могут взять на себя слишком много и потерпеть неудачу. Конечно, провал и ошибка — это не беда, это возможность чему-нибудь научиться. Но на начальных стадиях формирования отношений коучинга лучше, чтобы у клиента было больше возможностей учиться не на ошибках, а как-то иначе, тогда его мотивация к изменению повысится. Когда правильно — «давить», когда — игнорировать ошибки, когда — удерживать клиента от поспешных действий, а когда — предпринимать решительные шаги и двигаться дальше? Все эти вопросы имеют отношение к восприимчивости, чуткости коуча.

Главное — удостовериться в том, что клиент делает максимально возможное для него на данный момент. Когда, допустим, спортсмен или атлет стремится достичь определенных успехов в своей области, он использует цикл, состоящий из этапа интенсивных тренировок и последующего отдыха, что позволяет быстро и эффективно развивать мышцы и выносливость при длительных нагрузках. Мы намеренно даем мышцам очень большую нагрузку и сильно устаем, чтобы затем выстроить заново всю систему, которая станет эффективнее, чем была. Коучу необходимы чувство ритма, чувство времени, и это очень важно. Это умение, которое сочетает в себе опыт, интуицию и слушание на третьем уровне глубины.

Клиенты иногда хотят „передохнуть“, сделать перерыв на неделю или пару недель. Они могут предложить встречаться или разговаривать по телефону раз в две недели, а не раз в неделю. Опасность в данном случае заключается в том, что клиент может утратить намерение, мотивацию или сложить с себя взятые обязательства. Развитие, которое происходит при еженедельных встречах коуча с клиентом, начинает угасать, не получая регулярного подкрепления. Коуч может спросить клиента, насколько действительно тому требуется передышка, не есть ли это очередная ловкая «гремлиновская» игра, направленная на противостояние изменениям?

Если после перерыва клиент вновь возвращается к коучингу и с трудом снова «встает на дорожку», если кажется, что он потерял опору или пламя, горевшее в нем, потухло, все это — обучающие возможности для коуча и клиента. Может быть, более тусклое пламя — это именно то, что и было нужно клиенту. Коуч знает, что для реальных изменений требуется несколько месяцев. Поэтому в такой ситуации есть определенные преимущества, когда коуч помогает клиенту делать выбор и принимать решения. Например, клиенты иногда будут брать на себя обязательства произвести какие-то действия, а коуч по опыту знает, или интуиция подсказывает ему, что они обрекают себя на провал. Коуч может или вмешаться и спасти клиента от такой плохой, разрушительной идеи, или же позволить клиенту учиться на своих собственных ошибках, зная, что именно время научит его тому, в чем он нуждается.

Эта ситуация также освобождает коуча от определенного рода давления, от веры в то, что он должен быть «доброй феей», которая готова с волшебной палочкой прилететь по первому зову. Здесь есть одна ловушка, и коуч должен ее внимательно высматривать: это стремление ускорить коучинг, мысль о том, что прорывы в понимании и значительные жизнеизменяющие инсайты у клиента могут и должны возникать при каждой встрече (или телефонном разговоре) с коучем. На самом деле, если подобные

инсайты вообще случаются, они, как правило, происходят в период между встречами клиента с коучем, а не во время самой сессии. Коучи, которые ловятся на удочку так называемой «профессиональной необходимости» при каждой встрече с клиентом достигать каких-то фантастических результатов, подвергаются опасности причисления себя к образу «великого коуча». При этом они начинают действовать, исходя из своей собственной жизненной программы (сценария развития), вместо следования запросу клиента и работы со сценарием развития его жизни.

Отношения «на равных»

В отношениях коучинга имеет место равенство позиций коуча и клиента. Они оба взяли на себя ответственность и обязательства достичь максимально возможных результатов (рис. 8). Клиенты входят в процесс коучинга со своими целями. Они ищут помощи и поддержки, чтобы эти цели рассортировать, упорядочить, не «сойти с дистанции», двигаться наиболее эффективно до тех пор, пока не дойдут до «финишной прямой». Коуч полностью как партнер вовлечен в этот процесс, помогая клиенту войти в контакт с его собственными ресурсами, создавая условия для того, чтобы он полагался сам на себя и был уверен в себе настолько, чтобы впоследствии перестать нуждаться в поддержке.

Одна из глубинных целей коучинга — породить в клиенте более сильную личность, способную самостоятельно управлять процессами своего развития и изменения. Некая часть того, что дает клиенту коуч, постоянно и постепенно становится его собственным достоянием. В Коактивном коучинге все самое главное происходит именно благодаря тому, что коуч и клиент находятся в отношениях «на равных», как партнеры.

Коуч и клиент находятся на равных (см. рис. 8), тогда как учитель, консультант, родитель, начальник или любой представитель власти находятся «выше» и оттуда «спускают» клиенту свои инструкции, рекомендации и прочее.

Если коуч ставит себя выше клиента, то всегда рискует ограничить его способности, не дать ему полностью использовать свои силы. Это все равно, что исполнять роль «родителя». Иногда клиенты захотят заслужить одобрения и высокой оценки ко-уча, а иногда — восстать против его власти. Пока коуч будет исполнять роль «родителя», вместо того чтобы избрать позицию «на равных», клиент может притворяться более «слабым», представляя себя «подчиненным» или «жертвой» в этих отношениях. Это позволяет клиенту оправдывать то, что у него все еще «не получается». Работая с клиентом «на равных», коуч разделяет его ответственность, поэтому тот может сам для себя быть своей высшей инстанцией. Постепенно клиент будет все меньше полагаться на коуча, забрав с собой в свою жизнь ту силу, которую он обрел в отношениях коучинга.

Коучинг — это поток

Нет универсального закона, который управляет потоком коучинга; но похоже, что существует определенный естественный паттерн со множеством вариаций. Это, разумеется, нелинейная зависимость. Коучинг связан с осуществлением изменений в человеческой жизни, на которые требуется время.

Любому человеку внутренне присуща непредсказуемость. Однако наш опыт подсказывает, что есть определенные тенденции, которые повторяются, когда люди вступают в отношения коучинга, переживают эффект его воздействия на свою жизнь и воспринимают сами себя в процессе деятельности и обучения.

Акцент на деятельности: что я делаю?

Клиенты вступают в альянс с коучем, принося с собой все то, что необходимо переделать: проблемные области, в которых нужно разобраться, багаж повседневных дел и

обязанностей, навыки, которые требуется развить. Необходимость отчитываться за взятые себя обязательства придает клиентам мотивацию. Цели и планы деятельности очень важны. Человек делает выбор, находит точку сосредоточения сил, соглашается и отказывается. Это очень активный период, когда клиенты открывают для себя что-то, касающееся процесса, структуры и даже самого языка отношений коучинга. Они изучают сам процесс «исследования жизни», вступают в конфронтацию со своим «грем-лином», знакомятся с Собой-В-Будущем, сталкиваются с огромным количеством собственных ценностей, убеждений и мечтаний. Они проходят через творческий, иногда достаточно спутанный, процесс осознания того, как именно работают для них те или иные структурирующие элементы. Может быть, для них хорошо «работает» ведение дневника, или регулярная медитация, или занятия карате. Они движутся от реактивной жизни к тому, чтобы самим стать источником собственного направления. Они видят вокруг себя изменения — в новых способах деятельности, новых навыках, которые осваивают, новом опыте, который получают, даже в новой одежде, новых прическах, новых книгах, которые читают. На начальной стадии коучинга у клиентов происходит что-то вроде «творческой бури». Это такое путешествие в саму ткань жизни клиента, какого он никогда не знал раньше. Точкой сосредоточения является, в первую очередь, то, что клиент предпринимает некие действия. На этой стадии процесса коучинга обучение — скорее, сопутствующий эффект.

Способы бытия: кто я?

Через некоторое время процесс обучения «догоняет» деятельность и «вливается» в нее. Постепенно клиенты начинают строить свою жизнь и видят ее в более широкой перспективе, как будто с большей высоты. Как атлет, как спортсмен, который тренировался в течение многих месяцев, клиент уже может видеть те «мышцы», которые удалось «нарастить», и ту новую выносливость, которую он обрел. Боль, испытываемая им в начале деятельности, уменьшается, клиент начинает смотреть вперед, пристальнее вглядываясь в различные способы бытия, исследуя отношения и глубже погружаясь в те методы и способы действия, которыми насыщена его жизнь.

Несмотря на то, что задачи, которые клиенты приносят на сессию коучинга, продолжают включать план конкретных действий на неделю, у них проявляется большее желание взглянуть вглубь, на какие-то личностные принципы деятельности, поэтому они начинают видеть жизнь более целостно. Очень часто их поле зрения расширяется с позиции: «Что происходит в моей жизни?» до позиции: «Что происходит в моих отношениях с миром?», «Что происходит в сообществе, частью которого я являюсь (например, в моем городе)?». Клиент начинает спрашивать: «Куда я могу вложить свои силы? Где я могу что-то изменить к лучшему?».

Самосозидание: что дальше?

Постепенно клиент подобным образом доходит до состояния, стадии, где коучинг очень сильно связан с самосозиданием, внесением новизны, приданием себе формы с помощью новых личностных стандартов и стилей деятельности. Клиент обнаруживает у себя силы, о которых он не подозревал раньше, и у него появляется желание их использовать. В некоторой точке клиенты достигают удовлетворения. Здесь они готовы прекратить коучинг и двигаться дальше самостоятельно. Это точка, в которой у коуча перестают возникать вопросы. Клиент сам в себе открывает некий голос, который задает вопросы, который занимается поиском; это голос подлинного самовыражения.

Для некоторых клиентов коучинг как целостный процесс с первой, ознакомительной, сессии и до самого завершения может полностью уложиться в три месяца. У других это может занять много лет, потому что отношения коучинга постоянно трансформируются по мере того, как клиенты переходят с одной стадии на другую в разные фазы своей жизни. Конечно, вопросы тридцатилетнего человека о своей деятельности, своих ценностях и

выборах очень сильно изменятся к тому времени, когда ему стукнет сорок. Коучинг ценен в любом возрасте, в любой ситуации «жизненного перехода», кризиса.

Когда клиенты достигают точки постоянного самоосознавания, самомотивированной деятельности и самовыражения, они готовы покинуть отношения коучинга. В этот момент очень полезно бывает предложить сохранить отношения коучинга, но в другом временном режиме: например, встречаться или созваниваться гораздо реже, раз в месяц или раз в два месяца, или обязательно назначать очную встречу где-то раз в квартал, но тратить на нее не час, допустим, а больше... При этом каждый раз клиенту необходимо будет прояснять для себя, в каком месте своей жизни, в какой точке он находится.

Если же дело доходит до расставания, надо и его тоже провести вдумчиво, внимательно и сердечно. «Головой» коуч может понимать, что ничего личного в этом нет: просто клиент «развился», теперь он может полагаться сам на себя и сам за себя отвечать, но имел место общий опыт, совместные исследования и приключения, которые затронули обоих достаточно глубоко. Расставаясь с клиентом, коуч радуется за него, за те новые силы и возможности, которые тот обрел, но при этом, несомненно, ему немного грустно.

Закрывая книгу

Подведение окончательного итога — существенный момент в завершении отношений коучинга, придании им целостности. Важно понять, были ли они эффективными, плодотворными, близкими или по какой-то причине ничего не дали. Подводя итоги, как бы перелистываешь последние страницы книги. Может быть, в будущем коуч с этим клиентом возобновит отношения коучинга. В любом случае, нельзя просто встать и уйти. Это нарушает все тончайшее устройство отношений коучинга. В этих отношениях говорят правду, признают, идут на риск, открывают что-то и учатся, поэтому момент их завершения позволяет сохранить все это и унести с собой.

Самый простой способ для клиента завершить отношения — составить перед последней сессией список всех плюсов и минусов — что работало, а что не работало. Это может быть моментом пересмотра достижений клиента. Чем он гордится больше всего? Когда ему было страшно? Когда он сильнее ощущал ободрение и поддержку? В какой момент он больше всего сам себя удивил? Какие изменения он отмечает в самом себе и в своих взаимоотношениях с другими людьми? Данный список позволяет клиентам увидеть весь размах своего опыта и продвижение в той работе, которую они проделали. Это последняя возможность для коуча признать, кем должен был быть клиент, чтобы совершить то, что ему удалось совершить. Это последняя возможность потренировать клиента в представлении Себя-В-Бу-дущем и так далее.

Переживание, как будто мы что-то заворачиваем, упаковываем и движемся дальше, естественным образом приходит к нам в конце каждого года. Многие коучи используют ритуал завершения в конце каждого календарного года как способ собрать и вновь актуализировать все то, чему человек научился за прошедший год. Мы выбрасываем старый мусор и входим в Новый год чистыми и обновленными. Из этого можно в буквальном смысле слова сделать упражнение, попросив клиента составить список всех плюсов и минусов прошедшего года и зачитать коучу вслух на последней сессии в году, а затем порвать, сжечь или как-то иначе уничтожить этот листок. Ритуал завершения может включать в себя также определение целей, приоритетов и направлений на будущее.

Застревание в привычной колее и подзарядка

Давайте будем честными. Бывают времена, когда коучи увязают в процессе. Они впадают в рутину повседневности, в привычную колею работы с одними и теми же людьми по одним и тем же поводам, они используют те же самые вопросы и те же самые техники — и постепенно засыпают... Коуч проделал огромную работу, чтобы сделать клиента ответственным за территорию его жизни и деятельность, но сам при этом начинает угасать и

чахнуть.

Есть очень много разнообразных способов подзаряжать «коуч-чинговые батарейки». Во-первых, в одну какую-нибудь неделю коуч может рассказать клиенту о своих собственных задачах и проблемах. Это радикальный шаг. После всего сказанного о клиентах, обязанных самостоятельно расчертить и пересоздать территорию своей жизни, перемена ролей в подобной ситуации заставит и коуча, и клиента по-новому взглянуть на все существующие задачи. Очень часто клиенты очень высоко оценивают такую психологическую интервенцию. Они чрезмерно устают решать на каждой сессии свои собственные задачи, и такая смена ролей дает им передышку.

Вырваться из рутины можно многими разными способами.

Для начала нужно попросить клиента прочесть книгу, относящуюся к делу, которую коуч сам уже читал, а потом обсудить с ним, каким образом он планирует применять то, что почерпнул из этой книги.

Для еженедельной работы с дневником следует выбрать тему, которая не совпадает с той конкретной задачей, которую стремится решить клиент, но каким-то образом обеспечивает ее решение или способствует ему. В таких случаях для исследований подходят, например, такие «серьезные темы»: «Где и каким образом я сам себя "подставляю"? Где и как я выставляю себя на посмешище? Где и как я принимаю себя не всерьез?».

Можно порекомендовать клиенту попросить своих друзей или сослуживцев ответить на такие вопросы: «От чего Вам сейчас приходится отказываться в своей жизни?» или: «Какова моя репутация?».

Клиент может описать коучу собственные представления о своей жизненной перспективе или сложить об этом песню, или сделать коллаж из журнальных картинок. Цель этого задания — найти способы творческого выражения центральных «жизненных тем» клиента.

Примерно раз в три или четыре месяца хорошо бы просто спросить клиента: «Что должно случиться, чтобы ценность коуч-чинга для Вас возросла в четыре раза?».

Некоторые коучи раз в четыре или шесть месяцев повторяют ознакомительную сессию. При этом они как бы отступают назад, но зато перестают сосредотачиваться только на одном аспекте. Например, можно потратить час исключительно на прояснение ценностей клиента или его образа Себя-В-Будущем, или его жизненных целей. Или попробовать нарисовать профиль «освоенной» личностной деятельности, а также обозначить три или четыре навыка или умения, которые клиент хотел бы приобрести. В течение последующих сессий коуч сможет обращаться к этому профилю.

Некоторые коучи заранее придумывают «темы на месяц» или «темы на неделю» и делятся ими с клиентом. Серия подобных тем может создавать «каскадный эффект» обучения. На одной сессии можно спросить клиента: «Чего Вы ожидаете от жизни?», на другой: «Как Ваши ожидания помогают Вам в вашей жизни?», на третьей: «Чем Вам приходится расплачиваться за реализацию своих ожиданий? Какова цена Ваших ожиданий для вас?». Далее: «Что и как могло бы заставить Вас отказаться от своих ожиданий или помешать их реализации?». Затем: «К чему Вы привязаны настолько, что ничто не может заставить Вас отказаться от этого?». И так далее, как по ниточке...

Выбраться из привычной колеи коучинга можно, изменив внешние условия (а не только содержание). Если коуч обычно разговаривает с клиентом сидя, то можно попробовать для разнообразия одну неделю разговаривать стоя. Или переставить телефон в другую комнату. Или отправиться на горный курорт и проводить телефонный коучинг в комнате, из окон которой открывается великолепная панорама снежных вершин... Исключительно ради того, чтобы вырваться из привычной рутины...

Отставим всю серьезность

Пришло время сказать несколько слов о юморе как средстве коучинга. Именно коуч задает тон тому, как клиенты будут вести себя во время сессии — и в жизни: он придает им

направление. Коучинг — дело о-очень серьезное, речь здесь идет о смысле жизни, о счастье человеческом, о достижениях... Но некая умело внесенная доза легкомысленного отношения к жизни может излечить клиента от чрезмерной серьезности. Для этого нужно быть чувствительным, восприимчивым человеком, но капля юмора в нужный момент может разрядить даже катастрофическую ситуацию. Юмор делает ситуацию более легкой и светлой, он вытаскивает людей из их норы и дает им перспективу. Юмор полезен для души, и коучинг от этого становится более эффективным. При этом клиенты испытывают гораздо больше желания поиграть с разными возможностями, пойти на риск, вступить на опасную территорию.

Коучу полезно понаблюдать за тем, как он проводит сессию коучинга или прослушать запись одной из своих сессий. Какое настроение удастся ему создать? Не слишком ли оно тяжеловесно, помпезно, не теряет ли сессия энергию? Там, где есть смех, есть также живость и энергия. Юмор — еще один инструмент коуча, помогающий сделать его работу направленной и эффективной. Не забывайте о нем.

Другие навыки: поручение и требование

Поручение (telling) и требование (demanding) не фигурируют в перечне «стандартных» умений, необходимых коучу. Это — оружие не новичка, но продвинутого профессионала. Когда мы готовим действительно компетентных коучей, нам приходится затрачивать много времени, чтобы отучить людей от стремления что-то поручать и чего-то требовать. Коактивный коучинг отстаивает право клиента на его собственную жизнь, в которую нельзя вмешиваться со своими советами. Он очень высоко ценит искусство задавания вопросов, а не «давания поручений». Таким образом, мотивация к обучению и деятельности исходит от клиента, а не от коуча. Наиболее мощные вмешательства, интервенции коуча — это вежливая просьба (request) и вызов (challenge). В них есть «встроенный предохранитель», который предусматривает право клиента в любой момент отказаться или сделать встречное предложение.

Однако бывают случаи, когда правильная тактика коучинга действительно будет заключаться в поручении и требовании. Это как горн, который будит солдат по утрам. Когда клиент абсолютно запутался и попал в ловушку, когда невозможно преодолеть сопротивление, когда он повторяет одну и ту же деструктивную игру, когда необходимо прекратить саморазрушительный противодействие, для коуча наступает время призвать: «К оружию!». Здесь нельзя останавливаться на полпути. Необходимо четко произнести: «Это разрушительно. Прекратите немедленно!». Это никакая не вежливая просьба, это не намек, не совет, не предложение решения. Это самое что ни на есть вмешательство. И оно настолько редко исходит от коуча, что будет вдвое эффективнее обычного воздействия на клиента.

Но для работы с таким мощным орудием коуч должен быть опытным человеком. Коуч вправе применять это средство только в силу того, что он принимает на себя обязательства, касающиеся жизни и благополучия клиента. Это может быть единственный способ остановить «гремлина» клиента, взяв его за горло, или единственный способ вытряхнуть клиента из привычного для него самоограничивающего убеждения. Требование может звучать так: «Я не потерплю, чтобы Вы себя предавали и продавали таким образом! Вы же знаете, что достаточно сильны. Я знаю, что Вы достаточно сильны. Просто сделайте это!». Только представьте, какая сила признания и принятия клиента «встроена» в подобное вмешательство в его жизнь! Как тридцать тонн тротила.

Расписания и структурирующие элементы

Коучи приходят в эту профессию со своими собственными повадками работы, со своим собственным эффективным стилем деятельности, со своей личностью и темпераментом. Для некоторых получасовой разговор по телефону — абсолютно идеальный способ

контактировать с клиентом. Другим получаса недостаточно, им нужен час, чтобы разговор был в достаточной мере глубоким и серьезным.

Расписание и структура коучинга зависят от индивидуальных предпочтений коуча — во взаимодействии с индивидуальными особенностями клиентов, которые приходят на сессию. Таким образом, модель совместного активного коучинга может быть воплощена во множестве конкретных форм коучинга.

Еженедельные сессии

Практика коучинга показывает, что наиболее приемлемыми оказываются еженедельные получасовые телефонные разговоры. Это весьма удобно и для коуча, и для клиента. Одного раза в неделю бывает достаточно для поддержания мотивации и энергии клиента в его продвижении. Фиксирование времени разговора (не более получаса) придает занятию серьезность, а клиенту — ответственность за максимально эффективное использование этого времени. Это простой, не требующий особых усилий и удобный для большинства коучей способ организации своей практики, потому что можно работать, не выходя из дома, с клиентами буквально со всего мира.

Но это не единственный способ проведения практики коучинга. Многие коучи чувствуют себя вполне комфортно и естественно при очной встрече с клиентом. У них может быть специальный офис, в котором они встречаются с клиентами. Некоторым коучам и клиентам гораздо больше подходит очная беседа в течение часа раз в две недели, нежели еженедельные получасовые телефонные разговоры. Некоторые коучи работают три недели по телефону и одну неделю очно. В конце концов, нет единых правил проведения подобных занятий. Можно делать что угодно и как угодно, лишь бы это давало результат.

План (расписание) дня и недели

Многие коучи предпочитают «принимать» подряд несколько клиентов в день, при этом длительность сессии с каждым клиентом составляет полчаса. Это помогает коучу «завестись», сохраняя бодрость и энергичность, что делает его работу более насыщенной. Если коуч так планирует свой, то ему необходимо не забыть в своем расписании о перерыве (примерно через каждые четыре сессии), иначе вскоре он начнет мечтать о внутривенном питании и катетере из мочевого пузыря...

Планируя свою неделю, некоторые коучи стараются уместить все сессии с клиентами в два-три дня, а остальное время используют на то, чтобы заниматься маркетингом, выступать перед публикой, писать книги или статьи либо тратить это время на себя.

Коучи, работающие индивидуально, должны заблаговременно планировать перерывы, выходные, отгулы и каникулы, желательно — за несколько месяцев. Иначе можно легко уступить соблазну в это время принять еще каких-нибудь клиентов. Необходимо следить за тем, чтобы запланированное время отдыха коуч действительно уделял себе. Отдых ему, несомненно, понадобится. И, кроме всего прочего, какой пример он будет подавать клиенту? Как коуч может говорить клиенту о необходимости достижения баланса различных областей жизни, если ему самому это совершенно не удастся?

Групповой коучинг

На протяжении всей книги мы говорили об индивидуальном коучинге, однако, групповой коучинг — также весьма распространенная и доступная форма проведения сессий. Она требует по большей части тех же самых умений и навыков и того же самого базового формата. Некоторые коучи работают с супружескими парами, а также с малыми группами, например, с членами рабочего коллектива какой-нибудь организации, с командой менеджеров или исполнителей.

Иногда в группу объединяют людей со сходными целями (например, группа торговых

представителей, группа финансистов-плановиков, группа распорядителей или медсестер-сиделок). Первая — вводная, или ознакомительная, сессия сосредоточивается на общих для группы целях и тех результатах, которые ее участники хотят получить от работы с коучем. На первой же сессии устанавливается альянс между коучем и каждым из участников группы, при этом определяются конкретные цели для каждого из присутствующих. Встречи с группой происходят регулярно, но их периодичность устанавливает сама группа.

Нередко групповой коучинг осуществляется также по телефону, в режиме «форума» или «конференции» с использованием современных технологий. Сессии могут длиться час и проходить раз в неделю. При этом коуч может выделить на звонки утренние часы, пять дней в неделю. Работа по телефону помогает аккумулировать очень много энергии, особенно, если члены группы встречаются ежедневно. Обычно участники группы звонят, когда для них наступает время отчитываться в том, что они сделали согласно договору с коучем, сообщать о своих успехах и неудачах, промахах; звонят, когда им необходимо провести «мозговой штурм» или дискуссию в группе, или чему-то научиться индивидуально, или договориться о следующей очной встрече и так далее. Если коуч работает с группой, ему требуются определенная ловкость, гибкость и восприятие групповой динамики, чтобы быть уверенным в вовлеченности каждого из ее членов в процесс, а также в том, что эти занятия приносят им пользу. Работа с группой — это, естественно, большое испытание для навыков слушания коуча на третьем уровне глубины.

Другой вид коучинга в группе — это так называемый кратковременный групповой процесс. Обычно он длится три недели. Это очень насыщенный формат, который включает встречи с командой для оказания поддержки ее членам в удержании ими избранного направления движения к реальному прогрессу, преодолении различных препятствий на пути развития, лишении сопротивления его магической силы и мотивировании всех участников группы к достижению поставленной ими трудной кратковременной цели.

Разные коучи — разные стили

Одна из целей этой главы состоит в том, чтобы расширить ваше представление о коучинге и показать, как именно может строиться практика коучинга. Хотя «получасовая еженедельная сессия по телефону» — это весьма распространенная форма, существует множество адаптации, вариаций, которые используют успешно практикующие коучи. Главное — чтобы коучинг «работал». Все, что работает, — хорошо.

Подчеркнем еще раз: не существует единой канонической формы, с помощью которой штампуют коучей. Принципы, контексты и навыки коучинга задают понимание того, что же нужно делать (и тем они и ценны), но нет никакой «волшебной мантии коуча», надев которую можно было бы обрести абсолютную уверенность в своем успехе.

Клиенты — уникальные люди, которые приходят со своими особенностями и странностями, со своими силами и чертами характера, кои иногда бывает трудно полюбить. Коучи тоже бывают разные. Они отличаются одаренностью, талантами, жизненным опытом, способами «переходить» из одной ситуации в другую. Дело в том, что нет единого однозначно успешного рецепта «как сделать совершенного коуча из любого человека». Поэтому надо благословить все существующие различия. Они делают жизнь интересной и позволяют множеству людей наслаждаться отношениями коучинга.

Глава пятая.

ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

Представления о будущем, о собственной миссии никогда не были связаны с коучингом, как таковым. Эти понятия описывают человеческую жизнь, насыщенную, полную, в которой есть баланс, живость, ощущение присутствия, реализованное™. А коучинг был создан как средство воплощения такой жизни. Мы собирали этот метод по кусочкам: читали книги, разговаривали с людьми, экспериментировали, и в результате всего этого появились форма, структура и навыки коучинга. Мы играли с тем, что «работало», безжалостно отказываясь от того, что «не работало».

Мы создали свой язык, свои термины, свою модель, которой гордимся, поскольку она доступно объясняет, что такое процесс Коактивного коучинга. С годами мы все больше радуемся тому, что мы — коучи, что мы готовим и учим коучей и рассказываем миру об эффективности, силе и могуществе коучинга, чтобы люди, решаясь изменить свою жизнь, действительно делали бы это. А видение, взгляд в будущее всегда оказывалось бы достоянием самих людей и связывалось бы с их стремлением жить полно, радостно, наслаждаясь своей работой и делая лучшее из того, на что они способны.

Сейчас коучинг как профессия еще переживает период младенчества. Он ищет свой голос, учится ходить и заявлять о себе. Но мы знаем, что эта профессия востребована, и сейчас есть ко-учи не только в Северной и Южной Америке, но и в Европе, и в странах Тихоокеанского региона. Наша профессия распространяется с поразительной скоростью, и это — дань человеческому стремлению к совершенству, стремлению жить полной жизнью. Именно клиенты, приходящие в отношения коучинга со своими запросами, создают основу этой профессии и придают ей силы для роста.

Создание профессии

В книге Ральфа Л. Сандерсона «О профессиональной этике» есть перечень пяти особенностей, отличающих настоящего профессионала.

Профессионалы владеют некими особыми знаниями, умениями, или навыками.

Они предъявляют к себе более высокие этические требования, оценивают себя по более высоким стандартам, нежели остальные члены общества.

Группа профессионалов самоуправяема: она регулирует вхождение новых членов в профессиональное сообщество, отслеживает качество их работы и изгоняет тех, кто нарушает свои обязательства.

Профессионалы работают на благо общества

У них есть определенные права и привилегии, которых лишены другие профессиональные сообщества и сферы деятельности.

Особенности коучинга как профессии становятся очевидными со временем, как детали изображения на фотографии в процессе проявления. Но даже на сегодняшнем уровне коучингу соответствует критериям «профессии», приведенным выше. Сравните, например, профессию коуча с профессией финансиста-плановика. В конце 70-х годов прошлого века в различных сферах деятельности появились люди, которые предлагали своим клиентам услуги финансового планирования. Но никакой официальной организации не было, как не было и отдельной профессии — «специалист по финансовому планированию» — наподобие профессии «социальный работник». Но потребность в профессиональном финансовом планировании была, поэтому постепенно единомышленники объединились для удовлетворения потребностей клиентов, желая при этом защитить целостность и интегрированность новой профессии.

Стремление установить и сохранить профессиональную идентичность совпадает со

столь же сильным желанием отделить специалистов в данной профессии от практиков в других областях посредством введения этических стандартов и сертификации.

Этические стандарты

Сравнение собственной деятельности с определенными стандартами и несение ответственности за нее суть существенные составляющие профессионализма. Эти стандарты разрабатываются и приводятся в исполнение профессиональной ассоциацией. Международная федерация коучей (МФК) разработала следующие этические правила для своих членов.

Пreamбула

Коуч верит в достоинство и целостность любого человека и берет на себя обязательства развивать присущие каждому человеку способности и наличествующие у него внутренние силы для реализации его целей. В процессе диалога коуч стремится создавать условия для того, чтобы клиент самостоятельно разрабатывал стратегии, находил решения, которые будут быстро и эффективно продвигать его к достижению собственных целей. Коуч предупредительно относится к ранимости и уязвимости каждого клиента и оберегает его, стараясь при этом вести человека к достижению высочайших стандартов ответственности за собственную жизнь и опоры на самого себя. Коуч сохраняет собственную объективность и компетентность в тех областях, в которых он декларирует ее наличие, и направляет свою практику на благо клиента, местного сообщества и общества в целом.

1. Отношения коучинга и контракт

В начале любых отношений коучинга члены Международной федерации коучей должны произнести вслух и прояснить для клиента условия данных отношений коучинга, зафиксированные письменным соглашением или договором. Этот документ может храниться на web-сайте или в электронной почте клиента и коуча, или в напечатанном виде. Условия договора между коучем и клиентом должны предусматривать: квалификацию коуча; тип доступных услуг; ограничения и перспективы услуг коуча; Положение о правах клиента; а также собственно условия контракта, такие как его продолжительность, частота встреч, способы коммуникации и оплата услуг коуча.

2. Защита клиента

Благополучие и самореализация клиента суть основные цели отношений коучинга, налагающие на коуча обязательства поддерживать высокий уровень целостности и надежности в течение всего времени действия контракта. Для этого коучи обязаны: уважительно относиться к потребностям и просьбам клиента; обеспечивать конструктивную обратную связь; внимательно относиться к границам и личным ограничениям каждой из сторон; соблюдать конфиденциальность и учитывать возможный конфликт интересов; искренне и конгруэнтно подходить к каждому из подобных вопросов по мере их возникновения.

Ни при каких условиях коуч не имеет права использовать клиента в своих личных, социальных, сексуальных или финансовых целях. Коуч готов раскрыть перед клиентом любую персональную выгоду, которую он получает от отношений с ним, что включает, в частности, приобретение полезных знаний, личностный рост, а также оплату рекомендаций, данных клиенту. Коуч обязуется постоянно действовать так, чтобы результат, к которому он стремится совместно с клиентом, обмениваясь информацией, разговаривая, переадресуя клиента к другому специалисту и давая рекомендации, способствовал только личностному росту клиента и его благополучию, а не реализации собственных интересов коуча.

3. Конфиденциальность

Коуч обязуется максимально уважать конфиденциальность клиента, хотя и не может априори гарантировать, что ему это удастся. Коуч обязан сообщить клиенту обо всех обстоятельствах, способных повлиять на объективность его, коуча, суждений, на любое

решение или фактор, имеющий отношение к его намерению раскрыть какую-либо конфиденциальную информацию о клиенте высшим инстанциям или представителям власти. Клиенту сообщается, что он не обладает юридической неприкосновенностью, и в случае необходимости коуч имеет право сообщить о нем в соответствующие органы. Если коуч чувствует себя некомфортно, сохраняя конфиденциальность предоставленной клиентом информации, ему рекомендуется обратиться к своему супервизору, чтобы четко определить, каким образом лучше всего справиться с этой ситуацией.

В редких случаях, если сообщенная клиентом информация имеет отношение к преступлениям, нарушениям закона и может представлять опасность для него самого или окружающих лиц, коуч обязан связаться со своим супервизором, чтобы определить, необходимо ли оповещать об этом власти и сообщать об этом клиенту. Клиента извещают о том, что все материалы, предоставляемые ему коучем, нельзя перепродавать, публиковать или как-либо иначе использовать помимо отношений коучинга без письменного разрешения самого коуча, в чем он дает свое согласие.

4. Конфликт интересов

Все возникающие конфликты интересов должны быть обсуждены и разрешены, причем основным критерием для их разрешения должны служить благополучие и самореализация клиента. В любом случае, обнаружив конфликт интересов, коуч обязан сообщить клиенту об этом и попытаться его разрешить. Если коуч не может — объективно — послужить интересам клиента, сохранить уважение к нему, либо работа с клиентом вызывает у него внешний или внутренний конфликт, коуч, исходя из этических стандартов, обязан разорвать контракт. Завершая работу таким образом, коуч обязан представить клиенту свои оправдания, разумные объяснения возникшего конфликта и рекомендации по поводу возможных дальнейших действий.

5. Переадресация клиента и завершение контракта

В каком бы случае ни возникали внешние или внутренние условия, которые не удовлетворяют отношениям коучинга, коуч обязан раскрыть свои наблюдения и мнения клиенту. Коуч может предложить некоторый набор решений этой проблемы, стараясь никоим образом не причинить ущерб достоинству клиента. Если одно из решений — «переадресовка» клиента другому коучу, то коуч обязан предложить клиенту на выбор три подходящие кандидатуры коучей, как минимум один из которых должен быть членом МФК. Если коуч предлагает завершить контракт и не направляет клиента к другому коучу или откладывает осуществление контракта до более подходящего времени, он обязан предоставить клиенту ясное и четкое объяснение причин, вызвавших это решение.

6. Нарушение этических стандартов

Если коуч осознанно и намеренно нарушает этические стандарты, установленные Международной федерацией коучей, он в обязательном порядке направляется на работу с супервизором и/или исключается из Федерации. Коуч, получивший выговор, направляется на повторное обучение к супервизору на срок, определяемый МФК для каждого конкретного случая. Исключение из МФК означает, что коуч утрачивает право называться членом МФК, каким-либо образом пользоваться своим членством и предъявлять удостоверение о прежнем членстве в МФК в качестве документа, подтверждающего его профессиональную компетентность. Выговор и взыскания, ведущие к исключению коуча из МФК, включают в себя конфискацию всех внесенных членских взносов.

Институт подготовки коучей (СТП) рекомендует следующие дополнительные правила профессионального поведения.

Содержание нашего взаимодействия с клиентами является конфиденциальным. Не подлежит раскрытию или упоминанию без согласия клиента даже его имя.

Мы не нарушаем закон ради наших клиентов. Мы не можем быть соучастниками клиента в подготовке плана умышленного преступления.

Мы не заключаем с клиентами финансовые соглашения, основанные на достигнутом результате (например, некий процент от суммы всех продаж, которые клиенту удастся осуществить в своей корпорации благодаря коучингу).

Заклячая соглашение с корпорацией, мы воспринимаем ее служащих как наших клиентов и уважаем их право на конфиденциальность.

Мы не работаем с клиентами, на защиту которых не вправе встать и о которых не можем высказываться позитивно.

Мы сдерживаем собственных «гремлинов», не позволяя им вмешиваться в процесс и мешать развитию клиента.

Мы относимся к нашим коллегам, конкурентам и к нашей профессии в целом с глубоким уважением.

Мы соглашаемся работать с жизненными проблемами клиента, способствовать его продвижению к самореализации, к полноте жизни и балансу так, чтобы он развивал свою способность действовать и углублял свое обучение.

Такие правила и этические стандарты позволяют нам яснее понимать некоторые аспекты профессиональной позиции. Но эти правила — нечто большее, чем просто минимальные стандарты законопослушного поведения. Это способ наиболее четкого выражения той целостности, которая лежит в самой основе коучинга. Даже при отсутствии общепринятого кодекса коучинг занимал бы эту же этическую позицию. Эта профессия по самой своей природе подразумевает очень высокие этические стандарты. Обязательства перед целостным, здоровым и находящимся в контакте со своей силой клиентом уже должны быть достаточной причиной, побуждающей к высоконравственному поведению. Коучи обязаны ясно понимать роль своих личных целей в собственных решениях, они должны иметь возможность и уметь вести себя в соответствии с этическими стандартами, высоконравственно и профессионально. Ответственность коуча перед целостностью «Я» гораздо значимее, чем следование этическим стандартам.

Переадресация клиента другому коучу

Зачастую вопрос об «этичности» всплывает в связи с границами и ограничениями коучинга. Где они? В каких случаях клиент, например, нуждается не в коучинге, а в психотерапии? Для ответа на этот вопрос нет, конечно, никакого научно обоснованного теста. Именно коучу, лично, приходится принимать это решение.

Существует вероятность определенного «перехлеста» между сферой применения коучинга и психотерапии, поэтому коучи должны быть весьма осторожны в тех аспектах своей практики, которые могут спровоцировать «смятение» в сознании клиента. И психотерапия, и коучинг, например, могут исследовать одно и то же сложное жизненное событие, например, предательство близкого человека или финансовый крах. И психотерапевт, и коуч могут сходным образом относиться к ситуации. Они способны показать клиенту, какой урок он может извлечь из этой ситуации, и пытаются понять, какое именно действие клиента нормализует его состояние. Даже значительная часть самого разговора может казаться похожей: в обоих случаях клиент будет выражать очень глубокие чувства — горе, страдание, гнев. Задача коуча заключается в том, чтобы шире взглянуть на эту ситуацию и увидеть, где вместо коучинга необходима только психотерапия. Именно коуч должен открыто поговорить об этом с клиентом. Многие коучи специально для таких ситуаций составляют список психотерапевтов, чтобы направлять к ним своих клиентов. Возможно, клиенту нужна консультация специалиста по трудовым вопросам или чья-то еще.

Переадресовывать клиента приходится и в том случае, когда он или сама ситуация коучинга по тем или иным причинам вызывает у коуча дискомфорт. Возможно, этот клиент — коллега или друг супруга (супруги) коуча. Может быть, коучу не удастся, несмотря на все старания, преодолеть личностную несовместимость или сохранять профессиональную позицию. Или коуч считает, что этот конкретный клиент вообще не поддается коучингу, понимая, что не сможет ему помочь, по крайней мере, именно таким способом. Существует очень много случаев, когда коуч приходит к заключению, что эти отношения не помогут клиенту. В таком случае коучу необходимо взглянуть правде в глаза, сохраняя собственную

целостность, и сделать так, чтобы клиенту было легко расстаться с ним.

Представьте себе мир...

Те из нас, кому довелось обучать коучей и вести клиентов, знают, какой потрясающий эффект может дать коучинг в человеческой жизни. Мы испытали это и в своей собственной жизни. В некоторых случаях это вызывало благоговейный страх, не больше, не меньше.

С каждым коучем общается всего горстка людей. Но давайте попробуем представить себе целый мир, где коучинг стал частью повседневной жизни. В этом мире есть рестораны, клубы здоровья, консультанты по вопросам выбора профессии — и, конечно, профессиональные коучи. Все признают их ценность и значимость для общества. Сегодня же, напротив, большинство коучей тратит львиную долю времени на то, чтобы объяснить окружающим, что же такое «коучинг». Всеобщее понимание ценности и смысла этой профессии облегчит процесс привлечения людей в отношения коучинга.

Представьте себе мир, где основные навыки и подход коучинга широко используются не только профессиональными коуча-ми, но всеми людьми без исключения. Что было бы, если бы культура восприняла принципы полноты жизни, баланса и самореализации, заложенные в человеке от природы? Что было бы, если бы те аксиомы, которые принимаются как данность в отношениях коучинга, нашли бы свой путь в повседневную жизнь? Представьте себе, каким бы стал этот мир?

В этом мире, где повсюду будут реализованы фундаментальные принципы коучинга, люди возьмут на себя ответственность за самореализацию в жизни и в работе. Они не пожелают терпеть «второсортное существование», соглашаясь только на полноценную жизнь, которая востребует все их таланты и умения. Детей с самого раннего возраста будут учить тому, что самореализация — это не «то, что, возможно, случится с отдельными избранными личностями, когда они станут богатыми или известными». Самореализация доступна «здесь и сейчас», в данный конкретный момент и в следующий, и в тот, что за ним, — для тех, кто встал на этот путь...

Представьте себе мир, где каждый человек очень отчетливо и полно воспринимает свою работу, имея цель и право выбора. Вообразите мир страстных, вовлеченных, ответственных людей, которые хотят внести позитивные изменения в жизнь окружающих в процессе своей собственной самореализации. Это мир, где каждый делал бы лучшее из возможного, каждый был бы силен, каждый проявлял бы свой дар вместо простого смирения и терпения, сидения за конторским столом, работы за компьютером или стояния за прилавком, используя при этом лишь десять процентов своего интеллекта. С использованием коучинга те же самые люди через год смогут работать на тех же самых постах, но у них будет совсем другая система отсчета. Ценность работы коренным образом изменится, потому что дело будет не в том, чтобы числиться на службе, а в том, чтобы вносить позитивные изменения в мир. Таким образом, работа станет для человека делом чести, и он совсем по-другому будет к ней относиться.

Представьте себе мир, где аксиомы коучинга используются везде — в межличностных отношениях, в профессиональной динамике, в мировой политике. Что изменилось бы, если бы люди, прежде чем вступать в личные отношения или участвовать в каком-то проекте на работе, составляли бы между собой контракт или составляли альянс? Что было бы, если бы у людей вошло в привычку говорить друг другу правду, даже если это достаточно тяжело, и не соглашаться на меньшее? Вообразите, как изменилась бы наша политическая система. Что случилось бы, если бы люди стали прислушиваться не только к словам, но и к тому, что стоит за ними?

Представьте себе мир, где вы можете услышать и воспринять горькую правду, научиться извлекать из нее урок, вместо того чтобы выстраивать психологическую защиту. Как бы мы жили, если бы показывали своим близким, своим детям то лучшее, чем они могли бы стать, вместо того чтобы указывать на их ошибки и недостатки? Что было бы, если бы мы ожидали

от них проявлений величия и успешности вместо провалов или некомпетентности? Что было бы, если бы мы взяли на себя полную ответственность и решились бы помогать нашим друзьям, партнерам и детям достигать успеха — такого, о котором они и не мечтали? Но при этом оставляли бы им пространство для промахов и ошибок, не осуждая их?.. Мы бы при этом воспринимали ошибки и неудачи как способ быстро чему-то научиться. Что было бы, если бы мы попросту признавали и принимали сильные стороны других людей, вместо того чтобы тыкать их носом в их «недоработки»?

Это был бы мир любознательности и удивления, мир слушания, совсем иного, нового и занимательного... Это был бы мир, в котором мы позволяли бы нашей интуиции работать. Мир, в котором каждый отвечал бы перед другим за то, кем он является, и за то, что обещал сделать. В этом мире мы также должны быть привержены истине, касающейся нас самих, как и той истине, которую открываем другим людям. Это был бы мир, в котором обучение и развитие ценились бы выше, чем комфорт и возможность произвести хорошее впечатление. Представьте себе мир, где видение будущего «подпитывалось» бы энергией творчества и процветания, где оно бы поддерживалось, одобрялось и приветствовалось бы. Просто представьте...

Часть четвертая.

Инструменты коуча.

Глава первая.

ФОРМЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ НА ВВОДНОЙ, ИЛИ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ СЕССИИ

Эти образцы представляют один из возможных подходов к индивидуальной работе с клиентами, в частности, на первой сессии. Это не единственно возможные и правильные формы. Они приведены здесь для того, чтобы дать коучу некое ощущение направления и поддержать его в создании собственных форм, которые будут отражать именно его собственный стиль и подход к коучингу.

Инструкция по проведению первой, ознакомительной сессии при индивидуальной работе с клиентом

(Вопросы, которые необходимо затронуть)

1. Поприветствуйте клиента.
2. Объясните, как будет проходить сегодняшняя сессия.
3. Объясните, что такое коучинг.
4. Расскажите о своей квалификации (где получали образование, сколько лет практикуете), перечислите те основы и позиции, из которых вы исходите.
5. Обсудите вопросы конфиденциальности и надежности.
6. Спросите клиента: «Могу я считать вас своим клиентом?».
7. Уточните форму альянса в ваших отношениях коучинга, спросите клиента: «Как бы вы хотели, чтобы у нас с вами происходил коучинг?».
8. «Передайте силу» отношениям коучинга.
9. Объясните понятие жизненного баланса и пройдитесь по «Колесу Жизни».
10. Уточните и обсудите ценности клиента, объясните, что такое «гремлин».
11. Заполните бланк первичной фокусировки.
12. Просмотрите другие формы, например, «Календарь», «Шпаргалку по стратегическому планированию» и т.д.
13. Внесите в «Реестр завершения дел» те из них, которые необходимо выполнить.
14. Назначьте время трех последующих встреч (звонков), отметьте их в календаре.
15. Обсудите, как будут происходить следующие сессии, поясните, что такое «жизненные темы» и напомним клиенту о том, что в процессе коучинга могут быть фазы подъема и фазы спада.
16. Прочтите и подпишите «Договор об отношениях коучинга», дайте клиенту заполнить «Бланк персональной информации», отметьте, как повлияют на ваши отношения коучинга опоздания, отпуска, пропущенные встречи и звонки, а также остальные пункты соглашения.
17. Получите деньги за первую сессию и первый месяц работы.
18. Объясните, как будет происходить оплата счетов и уведомление клиента — в письменной форме или по телефону. Поговорите с клиентом о понятии ответственности и обязательств, о том, что такое «человечность», «обучение» и «время, которое требуется для изменений».
19. Прочее.
20. Поблагодарите клиента и выразите свою готовность начать работать с ним.

КОНТРАКТ (СОГЛАШЕНИЕ) НА УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ КОУЧИНГА

Имя клиента _____

Это соглашение между коучем _____ и вышеозначенным клиентом вступает в силу _____ и будет продолжаться в течение, как минимум, трех месяцев.

Плата за первую встречу _____, плата за первые три месяца _____ в месяц, вносится в начале каждого месяца.

Услуги, которые коуч обязуется предоставить клиенту: коучинг (очный или по телефону, форма устанавливается совместно с клиентом). Коучинг не является психотерапией, консультированием, может относиться к определенным конкретным личным проектам, достижению успеха в бизнесе, или общим условиям жизни клиента и его профессиональной самореализации. Другие услуги коуча включают: уточнение целей, «мозговой штурм», определение планов действия, глубокое изучение различных способов жизнедеятельности, задавание уточняющих вопросов, а также изъявление просьб, придающих клиенту сил.

По завершении первых трех месяцев коучинг переходит на ежемесячную основу. Клиент и коуч договариваются за четырнадцать дней предупредить друг друга о своем решении завершить отношения ко-учинга. Необходимо отметить, что при расчете ежемесячной платы за один месяц принимаются четыре недели.

Коуч обязуется сохранять строгую конфиденциальность в отношении всей информации, которую предоставляет клиент. В течение всех рабочих отношений коуч будет вовлечен в непосредственные личные разговоры (беседы) с клиентом. Клиент может полагаться на честность коуча и отсутствие у последнего посторонних «умыслов» при задавании вопросов и изъявлении просьб.

Клиент понимает, что сила и эффективность отношений коучинга могут быть обеспечены только им самим, с чем он и соглашается. Он соглашается позволить отношениям коучинга быть эффективными. Если клиент считает, что коучинг не выполняет свою функцию в его жизни, он имеет право и возможность сообщить об этом и добиваться каких-либо изменений, чтобы вернуть эффективность отношениям коучинга.

Наши подписи под этим соглашением означают, что мы оба полностью принимаем информацию, обозначенную выше, и соглашаемся с ней.

Клиент _____ Дата _____

Коуч _____ Дата _____

БЛАНК ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ КЛИЕНТА

Вся персональная информация является конфиденциальной, и к ней относятся соответствующим образом.

Информация о клиенте

Полное имя _____

Как вас лучше называть _____

Адрес _____

Номера телефонов

Домашний _____

Рабочий _____
Телефон в автомобиле (номер голосовой почты) _____
Пейджер или какой-либо другой телефон _____
Факс _____
E-mail _____

Информация о работе

Род вашей деятельности (чем зарабатываете на жизнь)

Имя работодателя _____

Персональные данные

Дата рождения _____

Семейное положение _____

Количество детей _____

Имя значимого другого (близкого человека)

Дата рождения значимого другого

Дата свадьбы или какая-либо другая важная годовщина

Как зовут детей (ребенка), сколько им (ему) лет

УПРАЖНЕНИЕ «КОЛЕСО ЖИЗНИ»

Инструкция

Восемь секторов Колеса Жизни представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, — обозначьте уровень вашей удовлетворенности каждой областью жизни на данный момент, проводя прямую или кривую линию. Тем самым вы создадите новый периметр (обод) колеса вашей собственной жизни (см. образец).

Ну и как, насколько вам удобно ехать на таком колесе, не кажется ли жизненный путь ухабистым?



ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЦЕЛИ

Определите пять областей жизни, на которых вы бы хотели в основном сосредоточиться в течение данных отношений коучинга. Для каждой области придумайте простое название и описание измеримого результата (чего вы хотите достичь).

Например.

БЫТЬ БОЛЕЕ ПРОДУКТИВНЫМ

Создать систему учета звонков и писем, а также ответов на них; все вовремя успевать; выполнять все необходимые задания; иметь реалистичные цели для новых проектов.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЛИЕНТОМ

Для меня как коуча важно понять Ваши представления о мире в целом и о Вашей собственной персоне, в частности. Каждый человек по-своему воспринимает мир и уникальным образом взаимодействует с другими людьми. Ответьте на каждый из приведенных вопросов максимально четко и вдумчиво. Постарайтесь выразить самое лучшее в себе.

Над этими вопросами приходится как следует поразмыслить, они составлены для того, чтобы Вы задумались. Ваши ответы очень помогут в нашей совместной работе. Я предлагаю Вам потратить несколько дней на составление ответов на эти вопросы.

Спасибо.

1. Как, по-вашему, что Вы должны совершить в жизни, чтобы считать ее прожитой не зря, быть довольным своей жизнью и не испытывать никаких (или почти никаких) сожалений?

2. Если бы у Вас была тайная страсть, что это было бы такое?

3. Как Вы считаете, какова Ваша возможная роль в Вашем городе? В Вашей стране? В мире в целом?

4. Если бы у Вас была возможность посвятить свою жизнь служению другим (и при этом Вы могли бы сохранить тот уровень дохода и тот жизненный стиль, который Вас устраивает), согласились бы Вы на это? Каким образом Вы бы стали служить другим людям?

5. Если бы Вы в достаточной степени доверяли Вашему коучу, чтобы рассказать ей (или ему), каким образом с Вами лучше всего взаимодействовать, каким образом лучше всего «управлять» вашими достижениями? Что бы Вы могли подсказать коучу по поводу того, как лучше подвигнуть Вас на выполнение своих обещаний и реализацию намеченного?

6. Если бы у Вас была цель на пять лет вперед, и Вы могли бы постоянно пользоваться услугами коуча (деньги не имели бы значения), то, что это была бы за цель? Чем бы ваше продвижение к цели отличалось благодаря коучингу?

7. Чего не хватает в Вашей жизни? Что бы сделало Вашу жизнь более насыщенной, наполненной?

8. Веруете ли Вы в Бога или в какую-либо Высшую силу? Если да, то опишите наиболее полезные и придающие Вам сил аспекты Ваших взаимоотношений с Богом. Если для Вас Бога не существует, какую иную базовую систему отсчета Вы используете?

ЛИСТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Здесь записываются дела и обязанности, которые необходимо выполнить (выяснить и т.п.) в течение недели.

1. Что для меня на этой неделе важно?
2. Какие дела, касающиеся карьеры или бизнеса, мне необходимо запланировать или совершить?
3. Что я могу сделать, чтобы повысить степень реализации своих ценностей или увеличить свою удовлетворенность в разных секторах «Колеса Жизни»?
4. С кем мне на этой неделе нужно встретиться (с родственником, другом, коллегой, служащим)?

5. Что мне нужно включить в свои планы (чей-то день рождения, какую-то особую оказию и т.п.)?

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____

РЕЕСТР ЗАВЕРШЕНИЯ ДЕЛ

(Его использует коуч и/или клиент)

№	Что нужно сделать	К какому числу	Когда сделано
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

БЛАНК САМОПОДГОТОВКИ К СЕССИИ КОУЧИНГА

Примечание.

Некоторые клиенты пересылают эту информацию перед сессией коучинга по факсу или по электронной почте.

Если Вы заранее подготовитесь к сессии коучинга, это поможет нам с Вами наиболее эффективно использовать время сессии. Перед началом сессии Вы можете ответить на следующие вопросы.

1. Как я себя чувствую сегодня, прямо сейчас? Как прошла неделя?

2. Чего бы мне хотелось получить сегодня от нашей сессии?

3. Что я проделал за время с нашей предыдущей сессии? Что было для меня вызовом? Каковы мои достижения?

4. В чем я должен отчитаться? За что я беру на себя ответственность?

5. Какие важные жизненные темы я хочу углубить в сегодняшнем разговоре? К каким областям обучения, достижениям, заботам и вызовам необходимо обратиться?

6. Краткий очерк моего «исследования жизни» за прошедшую неделю.

7. Что-то еще?

БЛАНКИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ СЕССИИ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ

Этот набор бланков предназначен для работы с корпоративными клиентами. Здесь приводится всего несколько образцов, потому что существует множество доступных средств для работы, например, полная обратная связь и бланки для регулярной самооценки деятельности. Коучу необходимо определить, что больше подходит именно ему, ориентируясь на этот и предыдущий раздел.

Вступительная беседа для корпоративных клиентов

1. Перед началом вводной сессии побеседуйте с клиентом (заказчиком). Расскажите ему, чего ожидать, что приносить с собой (ежедневник-календарь, отчёты о проводимой работе), какова продолжительность курса, а также, что считаете нужным, чтобы клиент подготовился к первой встрече и ждал ее с нетерпением.
2. Обстановка в комнате, где вы принимаете клиента, должна быть комфортной и спокойной. Ничто не должно отвлекать внимание. Никаких телефонов, звонков и прочих звуков.
3. Задайте положительный, приветливый тон с самого начала; покажите клиенту понять, что вас очень интересует работа с ним/с ней.
4. Подробно расскажите о том, как будет проходить сессия: какова ее продолжительность, нужно ли делать записи, какие темы могут быть затронуты на протяжении одной сессии (жизненный баланс, цели, ценности, планы действий и другое), каковы могут быть результаты данной встречи, то есть обо всём, что обеспечит клиента необходимой информацией и придаст ему уверенности.
5. Расскажите клиенту о коучинге, о том, как эта профессия развивалась. Приведите в пример тех, кому коучинг помог преуспеть в жизни (с их разрешения, разумеется). Расскажите, какими методами вы пользуетесь, как часто можете встречаться с клиентом, о возможности работать по телефону и т. д. Сделайте так, чтобы клиент представил общую картину коучинга, а не только отдельные детали. Подчеркните, что отношения между

клиентом и коучем сознательно строятся как альянс, по принципу сотрудничества.

6. Расскажите о себе (своем образовании, опыте работы), затем попросите разрешения работать с клиентом.

7. Поговорите о конфиденциальности. Изложите свою трактовку этого слова (если полная конфиденциальность невозможна, разработайте правила вместе с клиентом: например, коуч даёт информацию только в присутствии клиента, а клиент даёт информацию с последующим уведомлением коуча). Убедите клиента в своем понимании той роли, которую играет конфиденциальность в эффективности коучинга, и в вашей готовности относиться к этому с должным вниманием. Так начинает строиться доверие — краеугольный камень совместной работы, альянса.

8. Объясните подробно, каким образом клиент может придавать необходимую форму отношениям коучинга, дабы ваша совместная работа принесла ему то, что он хочет. Затем обсудите планы и правила совместной работы. Не забывайте приводить примеры существующих возможностей. Упомяните подотчётность, «мозговые штурмы», расскажите, сколько внимания вы можете уделить личной жизни клиента, развитию его навыков, полной обратной связи и пр.

9. Прodelайте некоторую работу по уточнению целей, объясните, что такое «тремлин»; поработайте с «видением».

10. Вместе с клиентом заполните бланк «Первоочередные цели». Имеет смысл включить туда что-то из его/её личной жизни и личностного развития: так клиент начинает понимать, что коучинг затрагивает не только работу, но и все сферы его жизни. В этом случае клиент начинает обсуждать с вами то, что для него действительно важно. Уделите этому этапу достаточно времени.

11. Используйте всевозможные инструменты, которые могли бы быть полезны: органайзеры, таблицы, списки и любые другие способы обработки информации.

12. Чётко ставьте цели; уточняйте, к какому сроку их необходимо достичь. Убедитесь, что клиент записывает их в свой органайзер. Поговорите с клиентом об отчётности, продемонстрируйте, что это такое и как это работает. Клиент должен понять, что именно он сам разрабатывает планы действий, а коуч — не надсмотрщик и не воспитатель.

13. Расскажите клиенту о возможных «взлётах» и «падениях» (нередко через 4-8 недель после начала занятий у клиентов пропадает энтузиазм). Дайте клиенту понять, что динамика и эффективность отношений коучинга зависит от него, что он имеет право и возможность придавать этим отношениям силу, и попросите у него разрешения время от времени напоминать ему об этом.

14. Обсудите ход последующих сессий коучинга. Договоритесь о времени встреч или звонков; обговорите опоздания, пропущенные занятия, отпуск и другие причины, которые могут повлиять на ход коучинга.

15. Объясните сущность домашних заданий и «исследований жизни».

16. Закончите занятие так, чтобы у клиента остались положительное впечатление и заряд оптимизма на будущее.

КАРТОЧКА-НАПОМИНАНИЕ ДЛЯ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ

Коуч

Телефон E-mail

Время и место встречи

Принесите с собой на первую встречу:

заполненный бланк «Клиентский профиль»; органайзер (ежедневник) и бумагу для записей.

ПРОФИЛЬ КОРПОРАТИВНОГО КЛИЕНТА

Пожалуйста, выделите время для ответа на нижеприведенные вопросы. Одни вопросы имеют отношение к нынешнему положению Ваших дел, другие заставят Вас задуматься о том, чего именно Вы хотите от коучинга, от Вашей работы и от жизни в целом. Эта информация послужит хорошей основой для нашей дальнейшей совместной работы.

Принесите заполненный бланк на первую встречу с коучем

Информация о клиенте

Общая

Имя _____
Почтовый адрес _____
Абонентский ящик _____
Корпус _____
Отделение _____
Домашний телефон _____
Рабочий телефон _____
Факс _____
E-mail _____

Информация о работе

Должность _____
Стаж работы в этой компании _____

Запросы для коучинга

1. Что бы Вы хотели обязательно получить от отношений коучинга?

2. Ваши ожидания от коуча и пожелания.

3. Прочее:

Работа

1. Чего Вы хотите от своей работы?

2. Какие проекты Вы ведёте?

3. Каковы Ваши главные цели в работе?

4. Какие знания, умения и навыки Вы приобретаете?

5. Как Ваши профессиональные цели поддерживают ваши личные цели?

6. Что ещё Вы можете сделать, чтобы помочь компании достичь поставленных целей?

Персональная информация

1. Что Вы несете миру, какова Ваша уникальная роль?
2. Какими особенными знаниями/умениями Вы обладаете (чего не знает /не умеет никто, кроме Вас)?
3. Во что Вы верите?
4. Какие Ваши действия противоречат тому, во что Вы верите? Как Вы поступаете в таких случаях?
5. Что Вы любите делать? Какие занятия представляются Вам наиболее осмысленными?
6. Какие именно нужды мира и других людей Вы стремитесь удовлетворить?
7. Какие два шага Вы могли бы предпринять прямо сейчас, чтобы внести наиболее существенные изменения в Вашу нынешнюю ситуацию?
8. Если Вы «застряли», какие мои слова могли бы помочь Вам снова взяться за дело?

Оценка Вашего вклада в работу

Опишите умения, требуемые от Вас в работе.

Обозначьте свой нынешний уровень владения ими X (крестиком), а желаемый — O (кружочком).

Умение или качество	Степень важности	
	Для меня	Для компании
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Низкий			Высокий		
0	2	4	6	8	10
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1
1	-----1	-----1	-----1	-----1	-----1

Диаграмма

«Колесо эффективности работы»

Указания

Оцените степень своей удовлетворенности вышеозначенными аспектами Вашей профессиональной деятельности. Если какое-то из обозначений составляющих вашей профессиональной деятельности не подходит, замените её на более актуальное. Оцените свою работу по 10-балльной шкале. Определите, какие области нуждаются в улучшении. Решите, какие действия Вы предпримете, чтобы улучшить показатели.



Диаграмма
«Колесо управленческих / лидерских качеств»



Указания

Оцените по 10-балльной шкале свою удовлетворенность следующими собственными способностями.

- **Планировать и рассчитывать бюджет:** продумывать действия, необходимые для достижения результатов в конкретные сроки и находить нужные для этого ресурсы.
- **Задавать направление:** создавать перспективу на будущее, в частности, на отдалённое будущее, разрабатывать стратегии перемен, необходимых для достижения этих долгосрочных целей.
- **Подбирать персонал и организовывать людей:** создавать структуру должностей, необходимых для выполнения всех требований плана; нанимать людей на эти должности; передавать ответственность за выполнение плана исполнителям; обеспечивать наличие процедур и методов руководства; создавать способы, позволяющие контролировать

реализацию плана.

■ **Организовать команду:** уметь доносить словом и делом требования до всех, чьё сотрудничество может потребоваться, создавать команду, которая будет иметь такие же, как у Вас, представления о перспективах и следовать тем же стратегиям.

■ **Контролировать выполнение заданий и решать проблемы:**

подробно отслеживать результаты; выявлять отклонения от намеченного плана, организовывать людей для решения проблем.

■ **Вдохновлять людей и повышать их мотивацию:** придавать людям силы для преодоления политических и бюрократических преград, а также недостатка ресурсов для осуществления изменений путем удовлетворения основных человеческих потребностей, которым зачастую не уделяется должное внимание.

■ **Устанавливать стабильность и порядок:** создавать условия для стабильного достижения важнейших запланированных результатов.

■ **Создавать положительное отношение к переменам:** создавать условия для постоянного внедрения позитивных изменений (разработки новых продуктов и т.п.).

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БЛАНКИ И ФОРМЫ

(для использования на последующих сессиях коучинга)

Упражнение «Колесо Жизни»

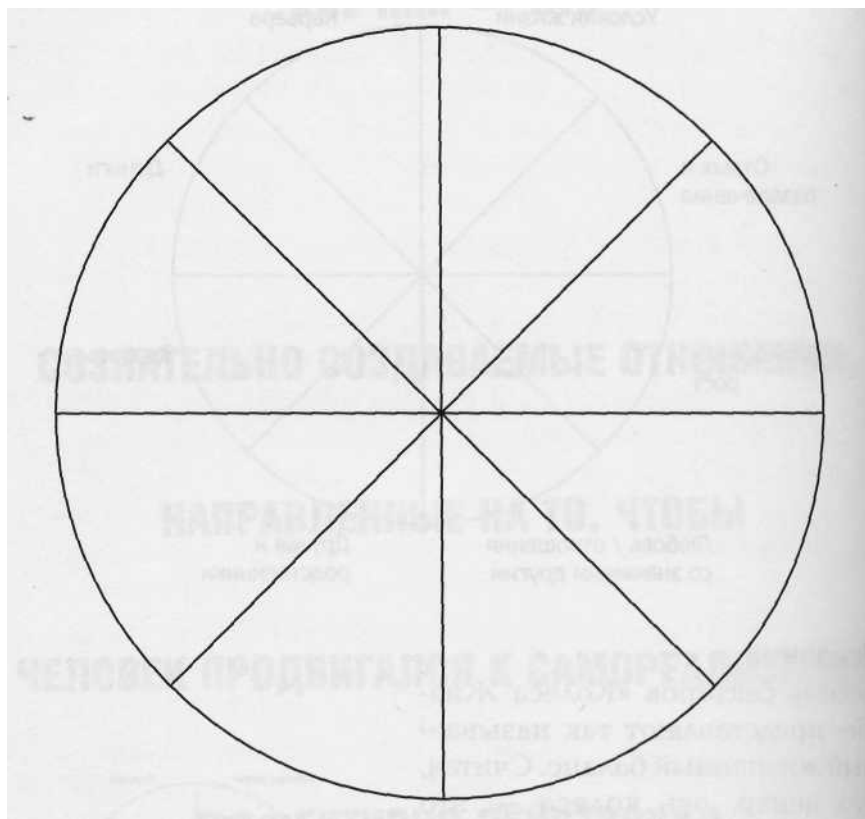
Указания

Восемь секторов «Колеса Жизни» представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, обозначьте уровень

вашей удовлетворенности каждой областью жизни на данный момент, проведя прямую или кривую линию. Тем самым вы создадите новый периметр (обод) колеса вашей собственной жизни (см. образец).

Ну и как, насколько Вам удобно ехать на таком колесе, не кажется ли жизненный путь ухабистым?

«Колесо»



Указания

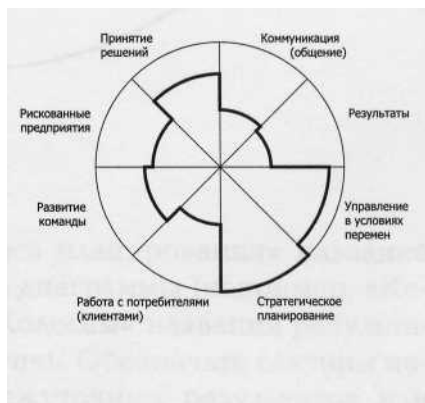
Используя «Колесо Жизни» в качестве образца, обозначьте на этом «колесе» восемь характеристик, являющихся приоритетными в вашей работе или в жизни. Дав название каждому сектору, обозначьте степень своей удовлетворенности состоянием дел в каждой области (по 10-балльной шкале). Определите одну или две области, в которых Вы бы хотели как можно скорее произвести изменения. Какие действия Вы собираетесь предпринять? Когда Вы это сделаете? Какая поддержка Вам необходима для того, чтобы эти действия были совершены?

«Колесо управленческой компетентности»

Указания

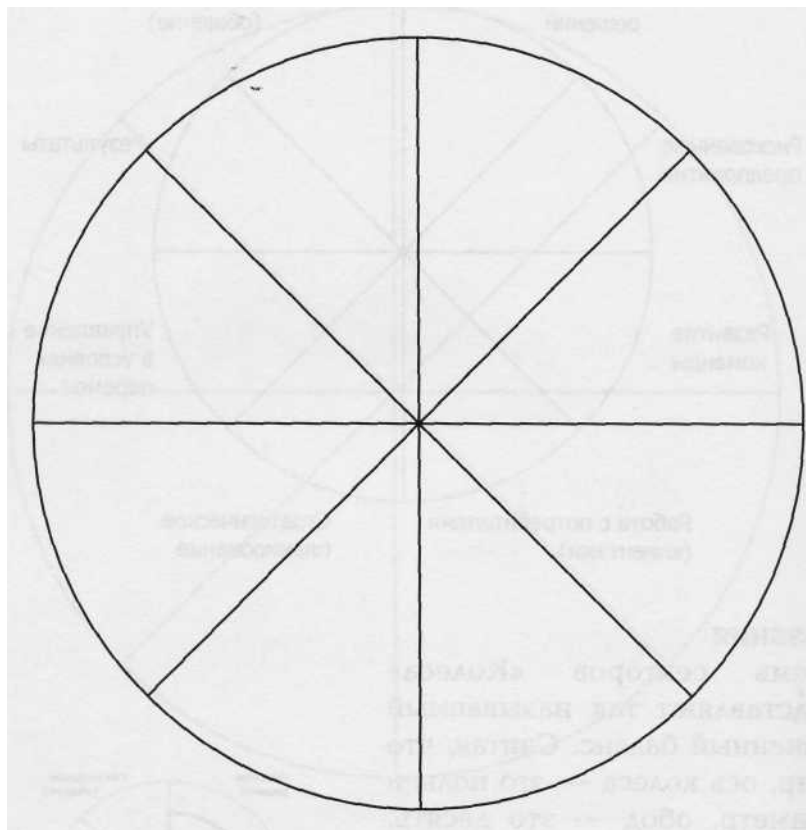
Восемь секторов «Колеса» представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, обозначьте уровень своей удовлетворенности каждой областью жизни на данный момент, проводя прямую или кривую линию. Тем самым Вы создадите новый периметр (обод) колеса своих собственных управленческих способностей (см. образец).

Ну и как, насколько Вам удобно ехать на таком колесе, не кажется ли профессиональный путь ухабистым?

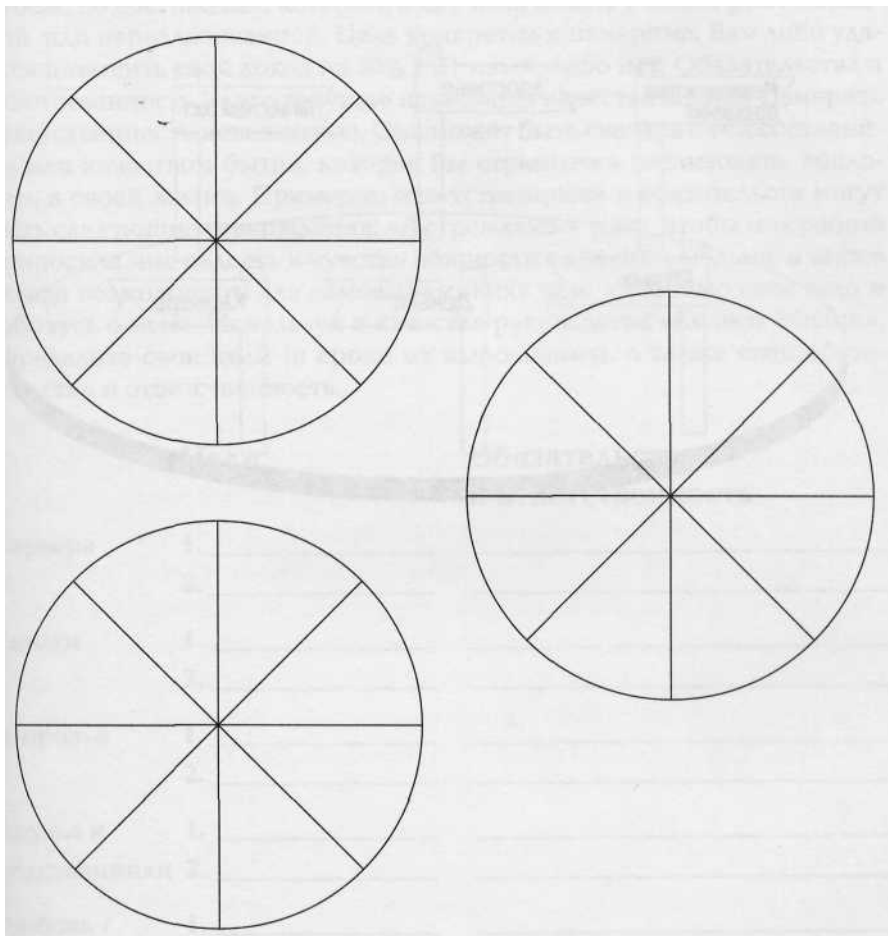


«Пустое колесо»

(заполняется коучем или клиентом)



«Колеса планирования»



Указания

Выберите для каждого «Колеса планирования» название одного из секторов предыдущей диаграммы (например, «Колеса Жизни», или присвойте «Колесам» названия результатов, которые Вы стремитесь достичь. Обозначьте секторы нового колеса названиями промежуточных результатов или действий, имеющих отношение к данному «Колесу планирования», и используйте получившуюся диаграмму в качестве плана деятельности.

«Карусель»



Цели и обязательства

Ставя перед собой цель, Вы при этом определяете некий временной рубеж, по достижении которого вашу цель можно считать реализованной или нереализованной. Цель конкретна и измерима. Вам либо удастся повысить свой доход на 30% к 31 июля, либо нет. Обязательства и ответственность — это текущие изменения качества жизни. Измерить ответственность невозможно. Она может быть связана с тем состоянием или качеством бытия, которое Вы стремитесь реализовать, воплотить в своей жизни. Примером ответственности и обязательств могут быть следующие утверждения: «Я стремлюсь к тому, чтобы моя работа приносила мне радость и чувство общности с другими людьми, а также давала возможности для самовыражения» или: «Я люблю свое тело и забочусь о нем». Используя в качестве руководства «Колесо Жизни», определите свои цели (и сроки их выполнения), а также свои обязательства и ответственность.

	Цели	Обязательства и ответственность
Карьера	1. _____ 2. _____	_____ _____
Деньги	1. _____ 2. _____	_____ _____
Здоровье	1. _____ 2. _____	_____ _____
Друзья и родственники	1. _____ 2. _____	_____ _____
Любовь / Близкий человек	1. _____ 2. _____ 3. ' _____	_____ _____ _____
Личностный рост	1. _____ 2. _____	_____ _____
Отдых и развлечения	1. _____ 2. _____	_____ _____
Условия жизни	1. _____ 2. _____	_____ _____

Повседневные привычки

Несложные конструктивные действия, осуществляемые ежедневно и/или на регулярной основе, могут быстро придать Вам ощущение реализации, продвижения к цели и усилить Вашу мотивацию. Подобные повседневные привычки (или «практики успеха») создают основу для более значительных жизненных перемен. Взгляните на свое «Колесо Жизни» и подумайте, какие именно повседневные привычки могли бы поспособствовать Вашему продвижению к более высокому качеству жизни. Какие действия, будучи совершаемы регулярно, могли бы повысить Вашу удовлетворенность в той или иной области жизни?

Эти повседневные привычки могут относиться как к Вашей профессиональной деятельности, так и к личной жизни (например, каждый день отвечать на все поступающие письма, заниматься физическими упражнениями четыре раза в неделю и т.п.) Включите в свой список те действия, которые «питают» Вас и доставляют Вам удовольствие, например: проводить двадцать минут в день с детьми или полчаса — в приятном ничегонеделании (в теплой ванне) и/или ходить два раза в неделю на массаж, три раза в неделю гулять в лесу, каждый день звонить одному из близких друзей и т.д.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Реестр отслеживания повседневных привычек

Новые привычки на месяц _

Привычки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1.																															
2.																															
3.																															
4.																															
5.																															
6.																															
7.																															
8.																															
9.																															
10.																															

Указания

Впишите новые повседневные привычки, которые Вы хотели бы сформировать у себя в этом месяце, в отведенное для этого место. Каждый день закрашивайте соответствующую ячейку на пересечении день/привычка, чтобы отслеживать свое продвижение. Ваша задача — заполнить все ячейки. Устраивать себе выходные можно (в конце недели).

Реестр планирования деятельности.

На этом бланке надо записывать конкретные дела, которые необходимо сделать, и долгосрочные цели.

Надо сделать

Что именно

Какого числа

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Долгосрочные цели

Выявление «гремлина»

Моего «гремлина» зовут

Мой «гремлин» очень любит повторять:

В нашей семье (сообществе, организации) «гремлины» часто говорят:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. **КОУЧИНГ-УПРАЖНЕНИЯ. ПРАКТИКУМ.**

Глава первая. **УПРАЖНЕНИЯ КОУЧИНГА**

Ниже приводятся упражнения, на которые мы ссылались на протяжении всей книги. Здесь дается более подробное их описание, чтобы дать возможность коучу наилучшим образом использовать эти эффективные упражнения в работе с клиентом во время вводной или последующих сессий.

Упражнения на визуализацию Себя-В-Будущем

Эти упражнения на визуализацию основаны на упражнении «Я в будущем», которое используется в тренингах Института подготовки коучей (СТІ). Проводя упражнение, вы можете дословно повторять приведённые ниже тексты. Рекомендуем вам создать для клиента максимально комфортные условия: может быть, приглушить свет, включить спокойную, тихую, медитативную музыку. Пусть ничто не отвлекает внимания клиента. Когда клиент внутренне настроится и будет готов к упражнению, начинайте визуализацию. Делайте перерывы, чтобы дать клиенту время вслушаться в вопросы. После упражнения сделайте короткий разбор полученных ответов, детальный же анализ предложите клиенту в качестве домашнего задания. Через неделю после детального анализа первой визуализации проведите повторное упражнение, чтобы узнать, какой дар клиент может получить от своего будущего «я».

Визуализация 1

Сядьте удобнее, закройте глаза и сосредоточьте внимание на дыхании. Вдыхайте и выдыхайте. Вы вдыхаете легко, без усилий. И выдыхаете. С каждым выдохом Вы всё больше расслабляетесь. Звуки, доносящиеся снаружи, только помогают Вам глубже погрузиться в себя: они напоминают Вам, как чудесно уйти от шума и стресса внешнего мира и начать путешествие в покой мира внутреннего. В покой Вашего внутреннего мира.

(Следующий абзац следует произносить лишь в том случае, если коуч стремится ввести клиента в состояние более глубокой релаксации).

Погружаясь в состояние релаксации, расслабления, Вы, возможно, вспомните, как стояли над прудом или озером, а вода была тиха и неподвижна. Может быть, Вы бросили камень и смотрели, как расходятся круги. Один круг за другим, всё шире и шире, один за другим, всё шире и шире. Круги расходятся всё медленнее, становятся всё дальше друг от друга, и, наконец, вода успокаивается. Теперь мне хочется, чтобы Вы представили, что Ваше тело — как та вода. Вы кидаете камешек в самую середину и чувствуете, как по телу идут крути релаксации. Волны релаксации расходятся по Вашему телу. Поднимаются вверх по животу, отзываются в груди и в спине. Они идут по позвоночнику и по каждому мускулу Вашей спины. По плечам. По рукам. По скулам. По голове. Они струятся вниз по туловищу, по животу, к тазу. Вниз — по бёдрам, по икрам, по лодыжкам, по пальцам ног. И каждый раз, когда Вы роняете камешек в центр своего тела, Вы ещё больше расслабляетесь.

Расслабившись, Вы ощущаете покой. Теперь сконцентрируйтесь на точке между глаз, там, где находится «третий глаз». Представьте себе, что там — свет. Какого он цвета?

Теперь представьте себе, что этот свет превращается в луч, который вытягивается в пространстве. Проследите за этим лучом: вот он вырывается из здания, проходит через весь город, выходит за его пределы. Вы продолжаете двигаться вслед за лучом; Вы входите в космос и видите Землю оттуда. Чем дальше Вы двигаетесь, тем больше Вас окутывает мягкость и тишина. Посмотрите на этот сине-зелёный шар внизу; на белую ткань облаков вокруг. Насладитесь этим зрелищем вдоволь.

Теперь оглянитесь: рядом с Вами — ещё один луч, другого цвета. Следуя за ним, вернитесь на Землю. Этот луч ведёт Вас на Землю, где успело пройти 20 лет. Вы всё ближе к Земле; Вы видите её рельеф. По мере приближения к концу луча внимательнее приглядитесь. Где вы? Именно здесь живёт Человек, Которым-Вы-Станете, Вы-Через-Двадцать-Лет. Вы опустились на Землю. Взгляните вокруг. Что Вы видите? Какой вокруг Вас ландшафт? Есть ли деревья? Цветы? Какие? Прочувствуйте это место.

Теперь пусть кто-то подойдёт к двери. За дверью Вас ждёт человек, это — Вы-В-Будущем. Дверь открывается; что Вы видите? Поздоровайтесь с ним. Обратите внимание на то, как он отвечает на Ваше приветствие, приглашая вас во время и пространство через 20 лет. Поймите:

ЭТО — ВЫ. Как этот человек выглядит? Обратите внимание на то, как он стоит, во что одет. Прочувствуйте сущность этого человека. Обратите внимание на окружающую обстановку. Какой человек здесь живёт? В каких тонах оформлено это место?

Теперь перейдите вместе в удобное место для беседы. Может быть, Тот, Кем-Вы-Станете, предложит вам что-нибудь выпить. Устройтесь удобнее и приготовьтесь к беседе с Со-бой-В-Будущем. Подумайте, о чём вам хотелось бы спросить. Спросите: «Что тебе больше всего запомнилось за последние 20 лет?». Теперь подождите его ответа. (Пауза). Затем спросите: «Что мне нужно знать, чтобы от Меня-Нынешнего добраться к тебе? Что самое главное?». Послушайте, что вам ответит Человек, Которым-Вы-Станете.

А теперь задайте вопросы, которые сами сочтёте нужными. О чём Вы хотите спросить Себя-В-Будущем? (Пауза). Хорошо. В завершение встречи с Собой-В-Будущем поблагодарите этого человека за то, что он поделился с Вами таким бесценным знанием.

Теперь вернитесь к лучу и вместе с ним проделайте обратный путь. Мир через 20 лет становится всё меньше по мере того, как Вы выходите в космос. Снова Вы видите сине-зелёный шар, окружённый облаками. Ваш луч пересекается с другим, который и принесёт Вас обратно, в сегодняшний день. Двигайтесь по этому лучу. Видите, Земля становится больше. Посмотрите на ландшафт, на горизонт; наконец, вернитесь в эту комнату. Хорошо. Через несколько секунд я сосчитаю: «три... два... один». На слове «один» Вы почувствуете себя освежённым и бодрым, как после длительного отдыха. И Вы знаете, что можете запомнить из этого путешествия внутри всё, что пожелаете.

Когда Вы откроете глаза, некоторое время посидите тихо и соберите всё, что Вам хотелось бы вынести из этого путешествия. Три. Вы возвращаетесь в сегодняшний день, Вы становитесь бодрее и сильнее. Два. Потянитесь всем телом, ощутите землю под собой. Один. Откройте глаза. Вы здесь, бодрый, проснувшийся.

Визуализация 2

Сядьте удобнее, закройте глаза и дышите медленно, глубоко. Вы вдыхаете через нос, задерживаете дыхание, затем выдыхаете ртом. Сконцентрируйтесь на своём дыхании. Просто, свободно, естественно.

Теперь я хочу предложить Вам поэкспериментировать со своим телом. Начиная с головы, прочувствуйте каждый напряжённый или натянутый участок своего тела. Представьте себе, какого цвета это напряжение или натянутость; затем просто выпустите его через кончики пальцев. Пусть это напряжение уйдёт. Спускаясь вниз по своему телу, обратите внимание на свою шею и руки. И снова, заметив напряжение, выпустите его. Затем сконцентрируйтесь на спине, животе и тазе. Вы находите напряжённые участки — и мягко снимаете напряжение. Представьте себе, что оно просто тает, улечивается через кончики пальцев ваших ступней. Теперь Вы изучаете свои ноги, лодыжки и ступни и выпускаете напряжение через кончики пальцев. Теперь представьте себе: Вы — могучее дерево, Ваши корни в земле, они уходят всё глубже в землю, расплзаются, соединяя Вас с землёй всё прочнее.

Теперь сконцентрируйте внимание на своей переносице: на «третьем глазе». Представьте себе свет в этом месте. Какого цвета свет на вашей переносице? Следуя за лучом этого света, покиньте здание, пронеситесь над городом, над окрестностями. Вы продолжаете двигаться вслед за лучом; Вы входите в космос и видите Землю оттуда. Чем дальше Вы двигаетесь, тем больше Вас окутывает мягкость и тишина. Посмотрите на этот сине-зелёный шар внизу; посмотрите на лёгкие облака вокруг него. Насладитесь этим зрелищем вдоволь.

Теперь посмотрите: рядом с вами — ещё один луч, другого цвета. Следуя за ним, вернитесь на Землю. Этот луч ведёт Вас на Землю, где успело пройти 20 лет. Вы всё ближе к Земле; Вы видите её рельеф. По мере приближения к концу луча внимательнее приглядитесь. Где Вы? Именно здесь живёт Человек, Которым-Вы-Станете, Вы-Через-Двадцать-Лет. Вы опустились на Землю. Взгляните вокруг. Что Вы видите? Какой вокруг Вас ландшафт? Есть ли деревья? Цветы? Какие? Прочувствуйте это место. Теперь двигайтесь навстречу Себе-Через-Двадцать-Лет. Вы уже знаете, как. Вы здесь уже были. Тот, Кем-Вы-Станете, уже ждёт Вас. Он ждёт разговора с

Вами. Он приветствует Вас. Что Вы чувствуете от того, что вновь видите этого человека? Осмотритесь. Вберите в себя всё, что Вас окружает. Обратите внимание на оттенки.

Теперь Вы можете задать Себе-В-Будущем любые вопросы. Может быть, Вы хотите знать, что делать дальше, каков следующий шаг. Может быть, Вы хотите знать, кем Вы должны быть сейчас, чтобы двигаться вперёд. Или любые другие вопросы. (Пауза). Теперь послушайте, что он Вам ответит. (Длинная пауза).

Теперь я попрошу Вас сделать глубокий вдох и превратиться в Себя-В-Будущем. Позвольте себе оказаться в теле этого человека. Почувствуйте, что это такое — быть Собой-В-Будущем. Как хорошо находиться в этом теле. Как выглядит мир глазами этого человека? Пройдитесь, почувствуйте, как двигаетесь Вы-В-Будущем. Попробуйте почувствовать, где в Вашем теле точка силы. Это — энергия Вас-В-Будущем. Пусть это ощущение разливается по всему телу, по каждой клетке. Прикоснитесь к этой точке на своём теле, чтобы сохранить, закорить это ощущение. Теперь Вы знаете: как только захотите выйти на связь с Собой-В-Будущем, Вам нужно будет лишь прикоснуться к этой точке, чтобы вызвать эти сильные позитивные ощущения. Когда Вы прикасаетесь к этой точке, эти ощущения разливаются по Вашему телу, легко и свободно.

Теперь, глядя на мир глазами Себя-В-Будущем, посмотрите на себя сегодняшнего. Что Вы видите? Будучи Собой-В-Будущем, что бы Вы хотели сказать себе теперешнему? (Пауза).

Теперь сделайте глубокий вдох и покиньте тело Себя-В-Будущем. Станьте снова собой сегодняшним. Полностью переместитесь в своё нынешнее тело.

Оглянитесь на Себя-В-Будущем. Смотрите: у этого человека есть для Вас подарок — на память о том, кем Вы станете и к чему двигаетесь. Когда этот человек протянет Вам подарок, спросите его, что это означает. Есть ли что-то, что Вам стоит знать об этом подарке? (Пауза).

Теперь пора уходить. Поблагодарите Себя-В-Будущем за мудрость. Теперь Вы можете обращаться к этому человеку, когда понадобится. Когда Вам потребуется совет, когда Вы захотите узнать, что делать дальше, Вы можете попросить подсказки у Себя-В-Будущем. Отныне это Ваш союзник и советник. Попрощайтесь и знайте, что Вы вынесли из этого визита всё, что только возможно.

Теперь отправляйтесь обратно, следуя за лучом. Смотрите: мир через 20 лет сжимается по мере того, как Вы оказываетесь всё дальше в Космосе. Вы вновь видите зелёно-голубой земной шар внизу, вокруг него клубятся облака. Вот луч пересекается с другим лучом; этот новый луч приведёт Вас обратно на Землю в нынешние времена. Следуйте за ним. Вы приближаетесь к Земле; Вы видите ландшафт, линию горизонта; Вы всё ближе, ближе к Земле — и, наконец, Вы оказываетесь в этой комнате. Хорошо. Через несколько секунд я сосчитаю: три, два, один. На счёт «один» Вы откроете глаза и почувствуете себя таким бодрым, будто только что прекрасно отдохнули. Знайте: Вы запомнили всё, что нужно, из этого путешествия.

Три. Вы возвращаетесь к настоящему, Вы чувствуете бодрость и свежесть. Два. Потягиваетесь, ощущаете землю под ногами. Один. Глаза открыты, Вы бодр и готов действовать.

Цель Жизни

Говорят, люди рождаются для чего-то. Некоторые люди никогда не пытаются понять, для чего. Так можно прожить всю жизнь, не задумываясь, зачем. Однако есть какая-то причина, почему мы оказались на земле. Мы должны что-то сделать, внести какой-то вклад. Цель жизни — это не работа и даже не призвание. Это, скорее, самовыражение — круглосуточное, ежедневное, с полной отдачей.

Когда клиенты живут в соответствии с этими целями, они ощущают наполненность, самореализацию. Они меняют жизнь вокруг себя. Когда же их существование бесцельно, они чувствуют себя вырванными из жизни, не наполненными, потерянными. Однако у любого человека есть цель, даже если он не формулирует её. И даже если клиент не может чётко объяснить словами, в чём состоит его цель, он может сказать, когда он живёт в соответствии с

ней, а когда — нет. Когда человек живет бесцельно, у него рождается ужасное ощущение бессмысленности, «мертвечины».

Задача коуча — вместе с клиентом разработать формулировку смысла и цели жизни, чтобы помочь клиенту осознать своё место в мире. Такая формулировка — как большая неоновая вывеска, которая помогает ориентироваться тем, кто заблудился или застрял на одном месте. Поскольку это — личная установка каждого клиента, она может быть настолько широкой и настолько изменяемой, насколько этого захочет клиент. Эта установка не может подвергаться критике или насмешкам со стороны других.

Мы выявляем жизненные установки с помощью следующих шагов.

1. Коуч предлагает визуализацию или упражнение, которое вызывает яркие впечатления и позволяет клиенту осознать цель своей жизни (четыре упражнения на визуализацию).
2. Коуч и клиент подробно разбирают визуализацию, пытаясь понять, чего на самом деле хочет клиент. Клиент и коуч — сотрудники. Они устраивают «мозговые штурмы», пытаясь решить общие задачи; работа коуча состоит в том, чтобы слушать и задерживать в памяти все слова, которые появляются во время визуализации. Коуч должен обращать внимание на все повторяющиеся слова и связанные между собой темы. Кроме того, с помощью интуиции он должен выявить ключевые слова и фразы. Выявление смысла жизни всегда основано на интуиции. Клиент и коуч вместе подыскивают слова, которые имеют наибольшую силу воздействия. Коуч собирает их, повторяет в новых вариациях, чтобы клиент, услышав эти слова, смог сказать, какие из них больше всего трогают его. Это — начало формулировки смысла. Эта изначальная формулировка, скорее всего, прозвучит как очень общее заявление, например: «Я хочу, чтобы люди были счастливы», «Я хочу, чтобы отношения у людей складывались лучше». Проблема с такими общими положениями состоит в том, что они слишком расплывчаты, чтобы мотивировать клиента и побуждать его к каким-то конкретным действиям. Поэтому задача коуча — поработать над этой формулировкой вместе с клиентом, заставить его сделать её более конкретной. Сформулированное положение должно быть чётким и достаточно сильным, чтобы суметь вернуть клиента к изначальной цели, когда он почувствует себя сбившимся с пути. Оно описывает перемены, которые клиент хочет принести в окружающий мир, например, сделать так, чтобы люди жили полноценной жизнью.
3. Когда нужное утверждение найдено, следует подыскать метафору, передающую «Цель Жизни». Например, «Я — волшебник...», «Я — маяк...», «Я — динамит...», «Я — камешек в вашем ботинке...», «Я — будильник...». Метафора может передавать действие: «Я бужу людей...», «Я изобличаю ложь...», «Я нахожу скрытую правду. ...», «Я привожу людей домой...».

Помните о том, что клиентам часто бывает трудно подыскать метафору, иносказательный образ. Кроме того, чтобы сформулировать «Цель Жизни», обычно требуется много времени, поскольку она скрыта под множеством покровов, которые нужно снять, чтобы добраться до сути. На первом занятии с коучем клиенты обычно находят одну, грубую, но «работающую» версию «Цели Жизни». На то, чтобы отточить её формулировку, могут уйти месяцы или даже годы. Со временем может измениться и метафора. Пока же цель — найти версию, которую клиент сочтёт верной, и довести её до совершенства.

Метафора и вдохновляющее утверждение должны быть краткими — не больше 15 слов — и максимально значимыми для клиента. Утверждение о «Цели Жизни» должно быть сформулировано следующим образом:

Я — _____ (метафора), который
окружающим (вдохновляющее утверждение).

Примеры формулировок «Цели Жизни»

Я — маяк, который ведет окружающих к их мечте. Я — динамит, который преобразует жизнь окружающих меня людей.

Я — заноза, без которой окружающие забудут о жизни. Я — будильник, пробуждающий людей к свершениям.

Формулировки жизненных целей могут быть патетическими, помпезными или банальными.

Это совершенно нормально — в конце концов, публиковать их никто не собирается. Эти формулировки нужны вам и вашим клиентам, чтобы ощутить всю силу «Цели Жизни». Коуч поддерживает клиента и вдохновляет его на создание по-настоящему впечатляющей формулировки «Цели Жизни». Совершенно не обязательно, что эта цель будет достигнута, но она должна обладать огромной, неодолимой силой, заставляющей клиента всю жизнь к чему-то стремиться, не застывать без движения.

Визуализация — всего лишь начало, отсюда мы начинаем собирать «сырые данные». Существует множество дополнительных способов помочь клиенту представить свою «Цель Жизни». Можно изобразить ее красками на листе бумаги или подыскать мелодию, которая станет жизненным лейтмотивом. Помогите клиентам подойти к поиску творчески, использовать для выражения «Цели Жизни» любые возможные способы. Задача коуча — вдохновлять клиента, продолжать прояснять формулировку, и, конечно, ориентироваться на «Цель Жизни», когда клиент задастся вопросом, что для него значит «жить полной жизнью».

Визуализация №1

Представьте, что вы находитесь среди множества людей, слоняющихся перед сценой. На сцене стоит Человек, Которым-Вы-Станете, Вы-В-Будущем. Он(а) начинает речь, обращенную к этим людям. Внезапно Вы замечаете, что все слушатели и Вы сами каким-то образом изменяетесь. Человек, Которым-Вы-Станете, сильнее всего влияет на аудиторию. Во всех происходят некие глобальные перемены. Вы понимаете, как изменились Вы сами и окружающие Вас люди, и выходите из комнаты новым человеком.

Вопросы

Как именно повлияла на вас и других людей речь Человека, Которым-Вы-Станете ? Как изменились Вы и все остальные?

Кем был Человек, Которым-Вы-Станете, что смог оказать такое воздействие?

Визуализация №2

Переведите часы назад и найдите в своей жизни время, когда Вы находились в расцвете жизненных сил — когда по всему телу до самых кончиков пальцев пробегали волны энергии, когда Вам было абсолютно все равно, что подумают окружающие. Тогда Вы жили в полную силу! (Пауза)

Вопросы

Где Вы находились?

Что Вы делали?

Какие люди вас окружали?

Что происходило с ними в это время?

Как Вы влияли на них?

Визуализация №3

Еще раз вернитесь в аудиторию со сценой. Вокруг сцены все так же ходят люди. В комнате стоит непрерывный гул. Все осталось, как в прошлый раз, но только сейчас на сцене стоите вы. Огляните толпу. Вы собираетесь обратиться к собравшимся — прислушайтесь к своим чувствам. Когда Вы делаете шаг к микрофону, время на мгновение останавливается. Какой-то голос у Вас в голове обращается к Вам по имени и говорит: «В следующие 30 секунд у Вас будет возможность повлиять на всех собравшихся здесь людей так, как Вы захотите. Это единственная возможность, другого шанса не будет, но все эти люди определенным образом изменятся. После Вашего вмешательства их жизнь станет иной. Тридцать секунд.

15...10-9-8-7-6-5-4-3-2-1».

Вопрос

Какое влияние Вы оказали? Что произошло с людьми?

Визуализация №4

Вы всходите на борт космического корабля. Корабль взлетает. Вы держите путь к незаселенной планете где-то во вселенной. Это во всех отношениях прекрасная планета, но там никто не живет. Вы можете сделать из нее все, что захотите. У Вас есть силы на то, чтобы изменять ее угодным вам образом. Что Вы сделаете, когда приземлитесь? Какие действия Вы собираетесь предпринять, чтобы сделать из этой планеты мир себе по душе? (Пауза)

Корабль приземляется на планету. Его двери открываются. Вы ступаете на новую землю и говорите: «Да будет так». Что означает это «так»?

Выявление и уточнение ценностей

Ценности — это то, чем мы являемся. Это не то, чем мы хотели бы быть. И не то, чем, на наш взгляд, мы должны быть. Это то, кем мы являемся в жизни — в данный конкретный момент. Можно сказать по-другому: в ценностях воплощается уникальная сущность личности, ценности — это предельная, наиболее полная форма самовыражения и отношения к миру. Это стрелка компаса, указывающая, что значит «быть верным самому себе». Если к ценностям относиться с уважением, последовательно и постоянно подчиняться указаниям своего компаса, жизнь принесет радость и удовлетворение.

Коуч знает, насколько благотворно влияет на клиента ясное понимание своих ценностей. Легче принимать важные решения, если смотреть на них сквозь призму хорошо осознанных жизненных ценностей, жизнь становится более насыщенной. Однако процесс выявления и уточнения ценностей часто труден для клиента. Люди начинают «интеллектуализировать» или теряются в фантазиях, тогда как вы хотите, чтобы они вгляделись в свою жизнь и нашли ценности, которые там уже есть, в повседневных поступках, в общении с людьми. Вот почему почти никогда не дает результата способ выбора ценностей из предложенного списка. Список предоставляет возможность отобрать желаемые или одобренные обществом ценности, но никак не помогает определить, кем мы являемся на самом деле. Выбор ценностей из списка потакает стремлению разума разложить все по полочкам и правильно подобрать слова. Ценности клиента можно разглядеть непосредственно, «невооруженным глазом», они реально присутствуют в его жизни; таким образом, клиент ничего не выиграет, выбирая их из списка. Задача коуча — помочь клиенту взглянуть на свою жизнь под таким углом, чтобы проявились существующие в ней ценности.

Иногда создается впечатление, что клиент никак не может найти нужную перспективу. В таком случае лучше задавать ему вопросы и предлагать воображаемые ситуации, которые позволят обратиться к жизни, а не к «голове». Работа по выявлению и уточнению ценностей позволяет клиенту рассмотреть и декларировать их в безопасном — и в то же время подталкивающем к новым смелым шагам — пространстве коучинга. Точная формулировка будет иметь значение в долгосрочной перспективе. В начале работы важнее всего, чтобы примерное, приблизительное определение ценностей находило отклик у клиента. С практической точки зрения процедура выявления и уточнения ценностей очень помогает коучу лучше узнать клиента, клиенту — познакомиться с самим собой. Опираясь на жизненные ценности, коуч и клиент могут сделать правильный, наиболее перспективный выбор, выработать подходящую стратегию и распознать ситуацию, в которой проблема «закручена» именно вокруг жизненных ценностей.

И все же многим клиентам бывает трудно подобрать верные слова. Они чувствуют себя неуверенно, полагая, что должны найти слово, точно соответствующее моменту, а ни одно из

них не может вместить всех эмоций, связанных с той или иной ценностью. В сущности, для каждого человека любая ценность имеет свое конкретное значение. Пользуясь одними и теми же словами, мы можем вкладывать в них различные значения ценностей. Выше мы приводили техники, позволяющие снять напряжение, которое испытывает клиент, пытаясь подобрать верные слова. Первый совет: пользуйтесь карандашом с ластиком. Некоторым клиентам не хочется записывать свои ценности ручкой — «что написано пером...» Коуч может обратить внимание клиента на то, что необязательно сразу правильно записывать ценность. Второй совет: уточняя ценность, полезно использовать несколько слов, а не одно, разделяя их косыми чертами (так проще читать). Например:

- ◆ прямота/честность/что говорю, то и делаю;
- ◆ прямота/целостность/конгруэнтность;
- ◆ лидерство/помогать окружающим/способствовать развитию окружающих;
- ◆ лидерство/власть/решительность.

Создавая такую цепочку ценностей, попросите клиента поставить на первое место самое важное определение (в наших примерах это «прямота» и «лидерство»). Отметьте, что для подбора достаточно полного списка определений может потребоваться несколько месяцев. Ценности в нашей жизни становятся очевидны далеко не сразу, поэтому за одну сессию редко удастся составить полный список. Когда вы полностью и детально определите ценности клиента, они станут мощным инструментом в вашей работе и помогут направлять клиента на путь их достижения.

Предлагая различные воображаемые ситуации клиенту, коуч помогает ему выявить и уточнить его ценности. С ситуаций, приведенных ниже, можно начать работу с клиентом в этом направлении. Поэкспериментируйте с ними и отыщите другие методы, пользуясь которыми, вы сможете помочь клиенту увидеть его ценности.

Пиковые переживания

Попросите клиента назвать моменты в его жизни, связанные с наиболее сильными переживаниями. Важно, чтобы они были ограничены во времени (т.е. это должны быть моменты, а не периоды), иначе клиенту будет трудно выделить конкретные ценности. Когда клиент выберет определенный момент, задавайте уточняющие вопросы: «Что происходило?», «Кто там был?», «Каким ценностям в этот момент вы следовали?». Удостоверьтесь в том, что вы правильно поняли слова клиента и продолжайте задавать вопросы, время от времени проверяя его слова и отмечая, на какие ценности он реагирует. «Да, это была настоящая победа!... а ценность для Вас здесь связана с завершением дела или с достижением успеха?» или: «Вот это момент! Правильно ли я понимаю, что тогда Вы следовали двум ценностям: природе и близости?».

Когда слова будут подобраны правильно, клиент станет активнее. Попросите клиента подробнее остановиться на первом слове: «Что для Вас значит успех?», «Что Вы имеете в виду, говоря о близости?». Ищите моменты пиковых переживаний — эти крупницы жизненного опыта клиента, связанные с наиболее полной реализацией его потенциала в следовании ценностям.

Подавленные ценности

Другой способ определить ценности — рассмотреть те случаи, когда клиент испытывал раздражение, недовольство или фрустрацию. Сначала попросите клиента описать все обстоятельства конкретного момента (когда он испытывал то или иное ощущение) и чувства, ему сопутствовавшие. Затем как бы переверните его слова, найдите антонимы к его чувствам. Например, если клиент говорит, что чувствовал себя «загнанным в угол», то коуч может заметить: «Загнанным в угол? Можно ли тогда сказать, что возможность выбора или свобода являются для Вас ценностью?». Коуч держится при этом несколько отстраненно — в данный момент его не должно волновать, правильно ли подобраны слова, если они вызывают у

клиента необходимую реакцию. Еще один пример вопроса коуча: «То есть Вы были расстроены тем, что они продолжали крутить свою шарманку, повторять все то, что делали раньше? Это, должно быть, обратная сторона такой ценности, как новаторство или творчество?».

Многие люди выстроили свою жизнь так, чтобы быть в согласии с большей частью своих ценностей, даже не замечая этого. Поэтому они не считают их ценностями, пока что-либо не помешает их реализации. Здесь важно показать клиенту, что за многими его расстройствами и неприятными моментами стоят подавленные, нереализованные ценности.

Без этого никак не обойтись

Еще один способ определить ценности клиента — выяснить, без чего он никак не может обойтись. Попробуйте сами. Что нужно вам самим (кроме еды, крова, минимального круга общения) для того, чтобы почувствовать, что вы реализовали свой потенциал? Можете ли вы обойтись без той или иной формы творческого самовыражения? Можете ли вы обойтись без приключений и развлечений? Можете ли вы обойтись без других людей, без общего дела? Можете ли вы обойтись без ощущения собственного успеха? Можете ли вы не окружать себя красотой? За всем этим стоит один вопрос: «Какие ценности для Вас наиболее важны? Без каких ценностей Вы — уже не вы?».

Обсессия (навязчивое поведение)

Мы все способны к обсессивному (навязчивому) поведению — мы все иногда требуем уважения к собственным интересам, превращаем самовыражение в капризные требования к окружающим. Вы легко можете вспомнить подобный случай из жизни окружающих, когда, например, стремление вашего соседа по Комнате приобретало нелепые формы. Когда человек настаивает на чем-то, требует, ставит окружающим ультиматумы, дело редко обходится без «гремлина». Наши друзья и родственники часто указывают на навязчивый характер наших ценностей. «Ты пытаешься всех подмять под себя!», «Ты ни о чем не думаешь, кроме работы», «Ты вечно требуешь к себе внимания». Такие заявления могут косвенно указывать на то, что нашими ценностями являются лидерство/власть, личностный рост/карьера и признание.

Клиенты должны понять, когда ценности уводят их слишком далеко. «Что о Вас говорят окружающие? А что Вы сами говорите о себе? Над какими Вашими чертами люди подшучивают? Какие Ваши черты бесят окружающих?». Здесь мы имеем дело с важными, но по каким-то причинам «мутировавшими» ценностями. Ищите сами ценности, абстрагируясь от тех форм, которые они принимают.

Ценностная матрица решений

Данная матрица — один из наиболее мощных инструментов для принятия оптимальных жизненных решений. Эта матрица используется на стадии уточнения первичных ценностей. (Пожалуйста, не забудьте, что для составления списка ценностей может потребоваться несколько месяцев). Составив вместе с клиентом список ценностей (путем «мозгового штурма»), попросите его проранжировать 10 основных целей по важности.

Затем попросите клиента оценить по 10-балльной шкале степень своей удовлетворенности решением: насколько та или иная ценность была реализована. Большинство клиентов всегда узнает много нового о себе благодаря данному упражнению. Обычно коуч должен быть особенно внимателен к тем случаям, когда оценка оказывается ниже 7. Это может быть как раз та ситуация, в которой необходим коучинг, поскольку при таких оценках клиенты часто опускают руки, смиряясь с ситуацией, которую не следует терпеть. Часто в этом бывает повинен «гремлин», говорящий клиенту: «Лучше не дергаться, лучше не рисковать»; клиент порой даже не задумывается об этом. Может быть, полезно время от времени возвращаться к этому упражнению — так клиент не потеряет верное ощущение себя.

За годы своей работы мы отметили, что, если по большому счету все в жизни клиента складывается хорошо, он ставит высокие оценки во всех графах. Если же у клиента в жизни черная полоса, данная матрица показывает, что именно необходимо исправить. Матрица особенно полезна и наглядна при принятии важных решений: бросать ли работу, начинать ли новое дело, заводить ли ребенка и т.д. Попросите клиента оценить его ценности на данный момент; затем предложите ему дать прогноз на 2 месяца вперед, на полгода или год: «Представьте, что Вы приняли это решение; каковы будут Ваши оценки? Какими они будут в том случае, если Вы не примете этого решения?». В ходе этого упражнения клиент может многое узнать о том, какой выбор ему предстоит сделать. Помните, что «гремлин» не оставит это упражнение без внимания, проявив себя подобными заявлениями: «Так я заработаю больше денег», «Думаю, мне стоит рискнуть», «Но он хочет сына!». Здесь следует спросить клиента, как то или иное действие поможет ему жить в согласии со своими ценностями, оставаясь при этом верным самому себе.

Ниже приведена матрица человека, пытавшегося решить, стоит ли ему брать на себя руководство компанией. Как видно из таблицы, среди 10 самых важных его ценностей нет лидерства. Представьте себя на месте этого человека: какие оценки вы бы поставили в соответствующих графах? Обратите внимание на то, как много говорит это упражнение: в этой таблице нет таких осязаемых факторов, как деньги и общественное положение, которые обычно влияют на наши решения, но при этом редко соответствуют нашим долгосрочным личностным целям.

Пример матрицы решений

Ценности в порядке значимости	Июль 1998г. значение	1999 г. Решение: ДА значение	1999 г. Решение: НЕТ	Значение	Значение	Значение
1. Обучение/Рост	9 -	9	6			
2. Самовыражение	7	9	8			
3. Свобода/Независимость	5	7	8			
4. Творчество	6	7	8			
5. Сотрудничество	8	9	8			
6. Порядок	7	8	7			
7. Прямота/Честность	9	9	7			
8. Веселье/Интерес	7	6	8			
9. Чувство близости	8	6	8			
10. Приключения	5	8	7			

Другие формы

В этом разделе приведены еще три формы, которые могут пригодиться при работе с ценностями. «Перечень ценностей» (с. 311) поможет клиенту определить ценности; «Таблица стандартов и трудностей» (с. 312) потребуется для формулирования стандартов следования ценностям и трудностям, которые могут возникнуть на этом пути; «Реестр воплощения ценностей» (с. 313) будет полезен при разработке плана действий, основанного на ценностях клиента. Коучу не следует передавать клиенту примерный список ценностей, приведенный на с. 314. В непосредственной работе мы часто забываем о каких-то ценностях, и этот список

нужен просто как напоминание. Он может быть особенно полезен тогда, когда мы пытаемся определить ценности клиента, а он отрицает или игнорирует какие-то очевидные ценности (например, духовную жизнь или чувство юмора).

Перечень ценностей

Степень значимости	Ценность (описание)	Оценка удовлетворенности (степень реализации ценности, от 1 до 10)

Таблица стандартов и трудностей

Ценность	Оценка степени следования этой ценности	Стандарт (что мы делаем в согласии с ценностью)	Трудности следования ценности	Оценка степени трудности
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Реестр воплощения ценностей

Ценность	Действия, которые нужно предпринять для того, чтобы жить в согласии с ценностью	Когда?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Примерный список ценностей

Ниже приведен список слов и словосочетаний, иллюстрирующих те или иные ценности. Помните, что можно сочетать различные слова при условии понимания того, что именно имеется в виду. Например, возможна комбинация «честность/прямота/откровенность», в то время как в комбинации «честность/прямота/свобода» объединены разнородные идеи, поэтому она не совсем понятна.

Чувство юмора	Участие/Прямота	Достижение
Эффективность	Чувство партнерства	Достижение
Преобразующая деятельность		Полнота самовыражения
Производительность		Порядок/Откровенность-
Сотрудничество	Служение	/Катализация действия
Личное влияние	Вклад в жизнь общества	Творчество
Свобода выбора	Совершенство	Честность
Сопричастность	Свободомыслие	Независимость
Одобрение		Успех
Умение концентрировать внимание		Забота
Товарищеский дух	Влюбленность	Четкость
Легкость		Радость
Признание заслуг	Духовность	Дух приключений
Гармония		Красота
Расширение круга возможностей		Отсутствие показухи
		Естественность
		Энергичность
		Рискованность
		Традиция
		Миролюбивость
		Известность
		Изящество
		Рост
		Бодрость
		Эстетичность
		Доверие

Продолжайте поиск

Ценности, принося порядок в жизнь клиентов, играют в ней важнейшую роль, поэтому нам важно не упускать их из вида. Чему бы ни была посвящена сессия — принятию решения или уточнению программы действий, — всегда стоит помнить о ценностях: «Какой ценности Вы будете следовать, если поступите так?». Живя в согласии со своими ценностями, клиент, во-первых, получает дополнительный мотивационный заряд, во-вторых, одерживает победу над своим «гремлином» (решения, основанные на ценностях, сильнее решений, подсказываемых «гремлином») и, в-третьих, живет полной жизнью.

РЕСУРСЫ КОУЧИНГА

Ниже приведены средства, помогающие реализовать весь диапазон возможностей коучинга, упомянутых в этой книге. Это далеко не исчерпывающий список: коучу по ходу его работы предстоит дополнить его собственными примерами и вопросами.

Эффективные вопросы

Эффективные вопросы — специальные виды вопросов, позволяющие положить конец путанице и попыткам клиента уйти от ответа. Задавая эффективный вопрос, коуч помогает клиенту добиться ясности, узнать много нового о себе и принять важные решения. В приведенных примерах большинство эффективных вопросов имеет открытую форму, позволяя узнать большое количество дополнительной информации.

Анализ

Каким образом?

Это хорошо? Плохо? Ни то ни се? Поясните, пожалуйста. Соответствует ли это Вашим ценностям/планам/образу жизни?

Что, по-Вашему, это означает? Как Вы думаете, это возможно?

Варианты

Какие возможны варианты развития действий?

Что бы Вы выбрали, если бы на Ваше решение не влияли внешние факторы?

Каковы возможные решения этой проблемы?

Что будет, если Вы примете это решение? А если не примете?

Какие другие варианты Вы можете предложить?

Взгляд со стороны

Представьте, что Вам 95 лет. Что Вы скажете о прошедшей жизни?

Как Вы будете вспоминать все это через 5 лет?

Какое это имеет отношение к цели Вашей жизни?

Насколько это важно с точки зрения истории?

И что дальше?

Гипотетическая ситуация

Если бы могли вернуться назад на N дней/лет, что бы Вы сделали иначе?

Случись это с Вами, что бы Вы сделали? Как еще можно разрешить эту ситуацию? Что бы Вы сделали, если бы все было дозволено? Приведите пример.

Детализация

Можете рассказать подробнее?
Расскажите, пожалуйста, больше.
Что еще?
Есть еще что-то?
Что еще Вы об этом думаете?

Интеграция

Что здесь нужно устранить?
Как Вы объясняете это самому себе?
Чему Вы научились?
Как Вы можете сохранить это знание?
Как можно свести все это воедино?

Исполнение

Что нужно для этого сделать? Какая помощь нужна Вам для...? Что Вы намерены делать?
Когда Вы приступите к действиям? Каков Ваш план действий?

Исследование

Давайте еще немного задержимся на этом вопросе.
Хотите провести «мозговой штурм» этого вопроса?
Есть ли еще какие-то стороны этого вопроса (которые мы не затронули)?
Есть ли другие варианты? Приведите хотя бы один.
Какие у Вас альтернативы?

Меры

Какие меры Вы примете? И что дальше?
Что Вы сделаете? Когда?
Надо ли сейчас что-то делать? Что именно?
Что Вы будете делать дальше? Когда?
Каковы Ваши следующие шаги? Когда Вы их сделаете?

Начало сессии

Что произошло со времени нашей последней встречи? Что бы Вам хотелось обсудить? Что нового? Как Ваши дела?
Случилось ли что-то важное за то время, которое мы не виделись?

Обучение

Что бы Вы сделали, если бы от этого решения зависела Ваша жизнь?
Что бы Вы сделали, если бы ничто не влияло на Ваше решение?
Что бы вы сделали, если бы подобное повторилось? Что бы Вы сделали, если бы можно было все начать сначала? Что бы Вы сделали, если бы можно было переиграть всю ситуацию?

Оценка

Как Вы это оцениваете?
Что, на Ваш взгляд, лучше сейчас сделать?
Как Вам понравится такой вариант?
Что Вы на это скажете?

А что, если это не даст результата?

Подведение итога

Какой вывод Вы делаете?

Как все это работает?

Как бы Вы описали эту ситуацию?

Что, на Ваш взгляд, все это означает?

Кратко охарактеризуйте свои действия.

Планирование

Что Вы планируете сделать в этом отношении?

Каков план Вашей игры?

Какой план Вам нужно разработать?

Как Вы можете изменить положение в лучшую сторону?

И что Вы будете делать теперь?

Предположения

Как Вы полагаете, как все сложится?

Что это Вам даст?

К чему это приведет?

Каковы Ваши шансы на успех?

Пример

Можете привести пример?

Например?

То есть?

На что это похоже?

С чем это можно сравнить?

Причинно-следственная связь

Чем это было вызвано?

Что привело к этому?

Что Вы пытались сделать?

Вы можете вспомнить, как это произошло?

Как Вы можете это объяснить?

Прогнозирование

Что может произойти?

Что будет, если все сложится не так, как Вы хотите?

А что, если ничего не выйдет?

Что Вы будете делать, если это не сложится?

Какой Ваш запасной план?

Результаты

Чего Вы хотите?

На что Вы рассчитываете в итоге?

Что это Вам даст?

Как Вы узнаете, что добились своего?

В чем заключается ваша цель?

Ресурсы?

Что Вам необходимо для принятия решения?

Что Вы теперь об этом знаете?
Как, по-Вашему, вы можете узнать об этом больше?
Как Вам все это видится?
Какими ресурсами Вы располагаете?

Смешная сторона / Увлечательность

Что было смешного/увлекательного во всем этом? Что Вы можете предпринять для того, чтобы сделать это увлекательнее/веселее?
Как, на Ваш взгляд, это должно быть устроено? Что было смешного в этой ситуации?
Если бы Вам нужно было научить людей получать удовольствие от этого процесса, что бы Вы сказали?

Суть дела

В чем, на Ваш взгляд, заключается проблема?
Что Вам мешает?
Что Вам представляется самым серьезным препятствием?
Что Вас больше всего беспокоит в этом?
Чего Вы хотите?

Уточнение

Что Вы имеете в виду? Как это?
Что-то Вам мешает? Можете рассказать больше? Чего именно Вы хотите?

Темы для «исследования жизни»

«Исследование жизни» — вид так называемых «эффективных вопросов», который обычно используется в качестве задания на дом в промежутке между сессиями коучинга. Вы просите клиента подумать над этими вопросами (темами) в течение недели. Вместо поиска единственно правильного ответа клиент погружается в самоисследование, благодаря чему учится и лучше узнает себя. Приводимый ниже список тем для «исследования жизни» вовсе не является исчерпывающим. Коучи, творчески подходящие к своей работе, всегда будут добавлять новые темы.

Темы для начала работы

Чего я хочу?
Что значит — «жить полной жизнью»? С чем я смирюсь в своей жизни, что терплю?
Какие из моих представлений (ожиданий и пр.) нереалистичны?
Что такое целостность? Как я устроен, как функционирую?
Что для меня значит жить в соответствии со своими ценностями?
Что значит — «быть могущественным»? Как это проявляется в моей жизни?
Что значит — «быть присутствующим»? Как это проявляется в моей жизни?
Какое у меня обычно настроение? Является ли это привычкой?
Что такое выбор? Что значит — «выбирать»? Как это проявляется в моей жизни?
Где, в каких ситуациях я позволяю себе не держать слово? В чем разница между «желанием» и «целью»? Я проживаю свою жизнь или стараюсь кому-то понравиться? (Как это проявляется?).
Что я делаю для того, чтобы избежать контакта со своими чувствами? (Может быть, я спасаюсь от него, злоупотребляя алкоголем, пищей или работой?).
Куда направлено мое внимание? (На себя самого, на других людей, на работу, на грезы

наяву, на свое видение желаемого будущего, на свои ценности, на свои жалобы?).

Что «работает»?

Что поддерживает меня и помогает мне двигаться дальше? Что для меня значит — «работать»? Что дает мне свободу?

Что значит — «процветать» и «благодействовать»? Как это проявляется в моей жизни? Где я слишком суров к себе?

Что присутствует в моей жизни (внешние и внутренние условия), когда я «на высоте»?

Какое средство самоорганизации ведет меня к победе? Для каких проблем мира именно я являюсь решением?

Мотивационные вопросы

В каких ситуациях я неспособен посмеяться над собой? Что мне необходимо для достижения своих целей? В чем разница между самореализацией и хорошим самочувствием?

Великие цели призывают к действию; смутные, неопределенные — быстро забываются. Каковы мои собственные цели? Что я строю? Собор или многоквартирную высотку? Кем я становлюсь?

Что значит — «быть неустрашимым»? Как это проявляется в моей жизни?

Каким я хотел бы быть на этой неделе?

Что значит — «позволять» или «допускать»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «включать в область своих интересов» или «принимать»? Как это проявляется в моей жизни? Что значит — «быть творческим»? Как это проявляется в моей жизни?

Какие эффективные вопросы я мог бы задавать себе каждое утро?

Что значит — «быть упорным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что такое «воодушевление»? Как это проявляется в моей жизни?

Какое знамя я несу?

Что значит — «быть могущественным», «жизнерадостным», «быть в контакте со своей силой», «быть целеустремленным»? И всем этим сразу? Как это проявляется в моей жизни?

Какое страдание я замечаю в людях, окружающих меня? Что значит — «говорить (или действовать) от чистого сердца»? Как это проявляется в моей жизни? Каким образом я не допускаю себя в жизнь? Что я делаю прямо сейчас: утверждаю жизнь или заглушаю ее в себе и других?

Что значит — «следовать интуиции»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть сосредоточенным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть лидером»? Как это проявляется в моей жизни?

Когда клиент «застрял»

Что здесь не является правдой? Чему я сейчас сопротивляюсь?

Если бы я сейчас был «на высоте», как бы я поступил? Где я отказываюсь от своей силы? В каких ситуациях? Кому я ее отдаю?

Каковы мои ложные убеждения?

Какой вид я стремлюсь делать? Кем я хочу показаться? (Знающим или незнающим?). Что мне необходимо оставить в покое? Что упущено?

Что необходимо в этой ситуации?

Что значит — «быть особенным, исключительным человеком»? Как это проявляется в моей жизни? Свидетельства чего именно я буду искать на этой неделе?

Что значит — «порождать» или «служить причиной»? Как это проявляется в моей жизни? Чего я «хочу» в отличие от того, что «должен»? Где я автоматически с чем-то соглашаюсь или от

чего-то отказываюсь?

Где я сам себя ограничиваю? Каковы другие возможности? Где я чересчур уютно устроился?

Что значит — «идти навстречу страху»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «завязнуть»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «ударяться в крайности»? Как это проявляется в моей жизни? Где я сам себя предаю?

Что еще я могу сделать, чтобы следовать своим ценностям? О чем стоило бы меня попросить, чтобы я стал двигаться дальше?

Каковы эффективные и мотивирующие интерпретации того, что со мной происходит?

Где я не иду на компромисс? А где проявляю излишнюю гибкость?

Чем мне приходится платить за _____?

Где я удерживаю себя от действия? Что я не отдаю миру? Чем я не готов рискнуть?

Что значит — «поддаться»? Как это проявляется в моей жизни?

В каких ситуациях я страдаю, мучаюсь? Что освободит меня?

Каковы мои убеждения, стоящие за этой ситуацией? Каковы мои ожидания?

Удовольствие

Как я могу сегодня позаботиться о себе?

Что значит — «быть глубоко признательным, благодарным»?

Как это проявляется в моей жизни?

Кого я могу развеселить и заставить улыбнуться этим утром?

Что поможет мне «подзарядить мои внутренние батарейки»?

Что значит — «развлекаться» и «веселиться»? Как это проявляется в моей жизни?

Что я могу сделать сегодня, чтобы больше веселиться? Чтобы у меня было больше свободного времени? Чтобы моя жизнь была сбалансированнее? Чтобы быть терпеливее? Чтобы контактировать со своей силой? И чтобы у меня было все это, вместе взятое?

Как я мог бы сделать это с легкостью?

Кого я могу привлечь, чтобы для нас этот проект стал игрой? Что значит — «ужасно обрадоваться»? Как это проявляется в моей жизни?

Что такое «благодать» и «глубокий покой»? Как это проявляется в моей жизни? Что меня смешит? Я выбираю тяжесть или легкость?

Я все равно сделаю это дело; каким, на мой взгляд, оно должно стать — нейтральным, тяжелым или забавным? Как я могу изменить условия своей жизни, чтобы получать больше заботы, лучше расслабляться и обретать больше сил? Что позволяет мне хорошо себя чувствовать? Что наполняет мою жизнь? Что я могу сделать? Что такое удовольствие?

Каким образом я могу признать свои успехи и заслуги сегодня?

Что значит — «быть добрым»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «легко, мягко входить в жизнь»? Что такое изобилие? Как я могу сделать это играючи? Как я могу удвоить свои жизненные силы? Что мне следует позволить себе сделать сегодня? Когда я сегодня сделаю перерыв, чтобы передохнуть? Что заставляет меня трепетать?

Что значит — «испытывать благоговейный страх»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть щедрым по отношению к самому себе»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть внимательным к другим людям, тактичным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «заботиться о себе»?

Что значит — «быть пораженным до глубины души»?

За что я сегодня испытываю благодарность?

Провокационные вопросы

О чем я сожалею? Чего я не желаю менять? Что я отрицаю в себе и в своей жизни? Что я упускаю?

Где я «убираю ногу с педали газа»? Какого решения я пытаюсь избежать? Где я останавливаюсь, будто налетев на стену? Что значит — «ставки высоки»? Что я хотел сделать, но и так и не сделал? Что мешает мне победить?

Где я проигнорировал свои интересы и/или интересы других? По какой причине необходимо волноваться? В чем я прав?

С какой жалобой (опасением, дурной привычкой, дискомфортом) я могу что-то сделать сегодня? В каких ситуациях я «засыпаю за рулем»? На чем я готов успокоиться? Куда эта цель приведет меня? Что я упускаю?

Каким образом я саботирую свои намерения? Что значит — «выйти за пределы переживания неудачи, ощущения никчемности, неспособности»? Где я сам себя предаю? Что я готов, а что — не готов изменить? Через что я переступаю? Какова моя репутация? Чего я сам от себя ожидаю?

Что такое благодать? Энтузиазм? Благоденствие? Изобилие? И все это, вместе взятое?

Что значит — «быть активным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть сосредоточенным на цели», «оптимистичным», «непривязанным», «способным рассчитывать на поддержку»?

Что значит — «проявлять гибкость» и «подстраиваться»? Что такое «сострадание»? Как это проявляется в моей жизни?

Что такое «завершенность»? В каких областях жизни у меня завершенности не хватает?

Если я полностью сосредоточусь на достижении результата, от чего мне придется отказаться?

Каковы причины, побуждающие меня предпринимать это действие?

Домашние задания

Прощайте себя не менее одного раза в день. Подсчитайте, сколько раз в день Вы слышите «гремлина». Улыбнитесь (рассмейтесь) не менее двадцати пяти раз за день.

Перечислите двадцать пять поводов, заставляющих Вас рассмеяться (улыбнуться).

«Присутствуйте в мире» не менее трех раз в день, по пятнадцать минут каждый раз.

Перечислите пять утверждений (или групп утверждений), которые «гремлин» повторяет чаще всего.

В чем ярче всего проявляется коварство Вашего «гремлина»? Составьте перечень своих самооправданий. Составьте перечень своих ожиданий. В любой деятельности сделайте больше, чем собирались.

На этой неделе не произносите слов _____.

Старайтесь на этой неделе использовать слова _____.

Вставая с утра и/или возвращаясь с обеденного перерыва, делайте, в первую очередь, самое неприятное из необходимых дел.

Говорите «нет» _____ раз в день.

Делайте _____ ошибок в день.

Осуществите на этой неделе _____ рискованных мероприятий.

Каждый день на этой неделе приглашайте _____ человек попить с вами кофе.

Скажите: «Ну и что?» _____ раз в день.

Принимаясь за каждое новое дело, спрашивайте себя: «Каковы причины для беспокойства?».

Подсчитайте, сколько раз за неделю Вы оказали влияние на людей, убедили их в чем-то.

На этой неделе говорите только то, во что искренне верите.

Отследите, как Вы развиваетесь (совершаете ошибки).

Найдите свидетельства тому, что Вы осваиваете некий новый навык. (Используя метафору «корзины для зерна», соберите свидетельства выполнения (завершения) дел, сострадания к другим людям, активности, настойчивости и т.п.).

Выбирайте, что именно Вы желаете делать и переживать в каждый данный момент.

Два раза в день смейтесь так, чтобы «животик надорвать».

Завершение

Что такое — «быть завершённым»?

Что дальше?

Какую территорию вам удалось освоить?

Как далеко Вам удалось пройти?

Какие сокровища Вы возьмете с собой?

Кем Вам удалось стать? Что Вам удалось построить?

На какую высоту Вам удалось подняться? С какой точки Вы теперь смотрите на свою жизнь?

Что Вам пришлось потратить, чтобы подняться сюда?

Что Вы узнали о самом себе?

Что Вам нужно для того, чтобы поддерживать этот уровень?

Что поддерживает в Вас стремление двигаться дальше?

Что позволит Вам придерживаться избранного пути?

Что значит — «быть наполненным любовью и добротой»?

Что значит — «полностью проживать свою жизнь»?

Что значит — «любить»?

Какие ценности требуют Вашего постоянного внимания?

Что Вы хотите «отпустить»?

Каков будет Ваш дар человечеству и миру в целом?

Кем Вам пришлось стать, чтобы добраться до этого места в Вашей жизни?

Как Вы узнаете, в какой момент и у кого можно попросить поддержки?

Что бы Вы хотели сделать для признания своих заслуг?

Структурирующие элементы

(средства самоорганизации)

Структурирующие элементы — это средства и устройства, которые помогают клиенту сосредоточиться, удерживать внимание и быть дисциплинированным. Записать в ежедневник — самый простой способ заставить клиента запомнить и предпринять желаемое действие. Структурирующие элементы, однако, работают только тогда, когда люди их замечают. Вне зависимости от того, сделает клиент то дело, о котором ему напоминают средства самоорганизации, или нет, — в любом случае их использование приводит к обучению. Существует множество структурирующих элементов, помогающих совершать задуманные действия. Здесь перечислены только некоторые основные их категории.

Основные структурирующие элементы

- Каждый раз, завершая какое-то дело, записывайте сообщение об этом на автоответчик своему коучу или на свой собственный адрес голосовой почты.
 - Если нужно постоянно что-то держать в памяти, например, необходимость глубоко дышать, или говорить убедительно, или сидеть прямо, или формулировать жалобы как просьбы, или говорить кому-то что-нибудь хорошее, то надевайте с утра напульсник.
 - Раз в месяц приглашайте гостей. Это средство самоорганизации заставит Вас сделать уборку, а также поможет поддерживать отношения с друзьями.
 - Найдите человека, с которым Вы вместе будете заниматься гимнастикой.
 - В день начала нового проекта намеренно назначайте крайний срок его

завершения — например, договаривайтесь с коллегами или с другом о сроке Вашего представления ему готового проекта.

■ Запланируйте на два месяца вперед, к кому и когда пойдете в гости (по одному разу в неделю).

■ Если Вы поздно пришли домой, а с утра Вам надо на работу, то поставьте прямо перед дверью в прихожей стул и положите на него важные документы, которые необходимо взять с собой.

■ Пошлите себе письмо по электронной почте (или отправьте сообщение на свой автоответчик) с просьбой сделать некие конкретные дела.

■ Договоритесь с другом о том, что он раз в месяц будет присылать Вам открытку, вдохновляющую Вас на...

Подсчет — это тоже структурирующий элемент. Когда человек хочет обратить внимание на определенное поведение — например, на проявления «гремлины» или на те моменты, когда он признает и принимает заслуги и достижения других людей, — ему нужно просто подсчитать, сколько раз в день он это делает. Это поможет ему сосредоточиться и заметить то поведение, которое его интересует.

Можно также подсчитывать: число выкуренных сигарет, число поступивших с пищей калорий, число деловых звонков, количество извинений перед кем бы то ни было. Подсчет не требует ничего, кроме обращения внимания. Но когда клиент обращает внимание на что-либо, его осознание растет.

Талисман тоже может быть средством самоорганизации. Игрушечный львенок возле телефона может напоминать клиенту о том, что ему следует быть упорным в достижении цели.

Одно из наилучших средств самоорганизации — это коуч. Отношения коучинга строятся на подотчетности, вдобавок они создают пространство, где клиент может остановиться и посмотреть на свою жизнь, на все, что он делает, и на то, удастся ли ему продвигаться в желаемом направлении.

Средства для организации времени

В эту категорию входят все виды календарей, ежедневников, таймеры и списки дел. Они могут существовать на бумаге, в компьютере, их можно купить в магазине или сделать самостоятельно, расписать с точностью до четверти часа или «в общем виде». Критерий эффективности — степень полезности структурирующего элемента для клиента. Существует ошибочное мнение о том, что в этом случае тоже существует единственно правильный путь. Однако клиенту подходит все, что устраивает его и действительно помогает ему — от мелка до микрокомпьютера.

Средства для организации бюджета

Для многих людей единственным средством такого рода является дата получения. Можно использовать также компьютерные программы, ежемесячный бюджетный план, регулярные обсуждения финансовых вопросов с супругой (супругом). Можно воспользоваться услугами специалиста по финансовому планированию или консультанта по денежным вопросам. Этот список, конечно, вовсе не исчерпывающий. Он всего лишь демонстрирует разнообразие существующих подходов.

Использование различных модальностей восприятия

Для людей, ориентирующихся в основном на зрительные впечатления, любой структурирующий элемент, который попадает в поле их зрения, может быть достаточно

эффективным. Можно наклеивать листочки-«стакеры» на компьютер или над рабочим столом, или, например, на дверцу холодильника. Подойдут также открытки или картинки из журналов. Можно перекрасить стены в комнате в другой цвет, это тоже окажется для клиента полезным средством самоорганизации. Можно переставить рабочий стол вместе со стулом, чтобы «смотреть на мир с другой точки зрения». Для таких людей любое средство, воздействующее посредством визуального канала восприятия, будет полезным и эффективным.

Подумайте о том, как можно использовать другие модальности восприятия, например, слуховую (музицировать, слушать музыку или записать себе кассету с аффирмациями). Очень мощным средством самоорганизации могут стать благовония — этот структурирующий элемент используется уже многие тысячелетия в религиозных различных церемониях и ритуалах, так как он является весьма эффективным. Каким образом можно творчески использовать обонятельно-вкусовой канал восприятия как средство самоорганизации клиентов?

Некоторые структуры порождаются интуитивно и поначалу кажутся совершенно бессмысленными. Можно разложить арбузные семечки на подоконнике в кухне, носить в портфеле электрический фонарик, надеть сегодня ботинки разного цвета. Одна из причин результативности воздействия структурирующих элементов состоит в том, что они разрывают привычный полубессознательный поток сознания и привлекают внимание.

Можно составить себе каталог структурирующих элементов для работы с клиентами. Это удобное средство самоорганизации коуча может служить источником идей. Также весьма эффективно предложить клиентам самим придумывать для себя средства самоорганизации. В этих случаях структурирующие элементы подходят им еще больше.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК НАВЫКОВ И УМЕНИЙ КО-АКТИВНОГО КОУЧИНГА

Быть в потоке
Быть союзником клиента
Видение
Вмешательство
Вызов
Интуиция
«Исследование жизни»
Конфиденциальность
Метафора
Мета-формат
«Мозговой штурм»
Описание происходящего
Планирование и постановка целей
Подотчетность
Подтолкнуть к действию (катализировать действие)
Признание и принятие
Просьба
Прояснение
Рефрейминг
Следование сценарию клиента
Слушание
Сообщение по сути
Структурирующие элементы (средства самоорганизации)
Сохранение сосредоточенности внимания
Умение спрашивать разрешения
Управление собой
Уточнение
Формирование доверия
Эффективные вопросы

Приложение 2 СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Быть в потоке (dancing in the moment) — взаимодействие с клиентом на очень глубоком уровне, признание сценария развития его жизни, открытость для голоса интуиции и следование за клиентом. Находясь в потоке, коуч готов к любому шагу, который предпримет клиент, и способен следовать в указанном направлении.

Быть союзником клиента (championing) — умение, полезное для коуча в случаях, когда клиент сомневается в своих способностях. Но коуч знает, на что в действительности способен его клиент. Коуч находится на шаг впереди, как бы призывая клиента со следующей вершины: «Давай! У тебя все получится!».

Видение (vision) — многогранный образ желаемого, а также промежуточные цели, которые вдохновляют клиента на конкретные действия, ведущие к претворению этого видения в жизнь. Мотивирующее видение — это мощный, волнующий и притягательный образ, который постоянно побуждает клиента воплотить мечты в реальность. Видение указывает

клиенту направление действий и придает смысл его жизни.

Вмешательство (Intrusion/Taking charge) — вынужденное прерывание, или «пробуждение» клиента, который «разливается соловьем», применяемое коучем время от времени в ходе сессии. Иногда это бывает резкая, откровенная истина: «Вы обманываете себя». Иногда достаточно просто озвучить происходящее: «Вы избегаете темы». В американском обществе вмешательство считается грубым приемом. С точки зрения коучинга, это, прежде всего, — прямота по отношению к клиенту, позволяющая ему правдиво оценивать ситуацию и решать вопросы по мере возникновения.

Вызов (challenge) — действия, направленные на то, чтобы клиент вышел за рамки, которые сам себе поставил. Вызов часто побуждает клиента к встречным предложениям, которые всегда больше или смелее, чем его первоначальные намерения. Предположим, для развития бизнеса клиенту нужно делать в среднем десять звонков потенциальным покупателям в день, а он считает, что и одного звонка много. Коуч бросает ему вызов: «Сможешь делать десять звонков в день?». Клиент вносит встречное предложение: «Десять — нет, а вот семь...».

«Гремлин» — термин, введенный Ричардом Карсоном, который определил его как комплекс мыслительных процессов и чувств, обеспечивающих положение человека в жизни. Хотя человеку часто кажется, что «гремлин» защищает его, на самом деле он мешает ему развиваться и не позволяет достичь в жизни желаемого. «Гремлин» неразрывно связан с человеком; он ни плох, ни хорош, он — «гремлин». «Гремлин» теряет над человеком власть, когда тот видит его истинную сущность, рассматривает все возможные варианты действий и сознательно выбирает тот из них, который больше всего ему подходит.

Домашнее задание (homework) — вопрос, задаваемый клиенту коучем в конце сессии, который предназначен для стимулирования клиента к дальнейшему обучению и размышлению в период между сессиями. Вопрос обычно затрагивает конкретную ситуацию, с которой работает клиент: «Что вы терпите?», «С чем нельзя смириться?», «Что нужно преодолеть?».

Жизненный баланс (life balance) — не столько состояние, сколько динамический процесс. Клиент либо приближается к балансу в своей жизни, либо удаляется от него. Задача коуча — помочь клиенту максимально приблизиться к состоянию баланса. Области, которые обычно нужно поддерживать в равновесии, это — карьера, финансы, личная жизнь, отношения с семьей и друзьями, личностный рост, развлечения и отдых, здоровье и условия жизни. Если какие-то области преобладают в ущерб другим, жизнь становится несбалансированной и неровной.

Интуиция (intuiting) — процесс обращения к внутреннему знанию и принятие такого знания. Интуиция — это получение информации напрямую, без помощи мышления, процесс нелинейный и нелогический. Полученное таким образом знание иногда кажется бессмысленным самому коучу, однако, обычно представляет большую ценность для клиента. Интуитивное постижение предполагает способность идти на риск и доверять собственному чутью: «У меня есть предчувствие...», «Интересно, так ли это...».

Конфиденциальность — обязательство коуча не разглашать никакую информацию, которой с ним делится клиент. Без четкого разрешения клиента коуч не вправе передавать эту информацию кому бы то ни было. Конфиденциальность — один из столпов коучинга, она обеспечивает чувство безопасности и доверие клиентов; на ее основе строятся плодотворные взаимоотношения коуча и клиента.

Метафора — иносказание, используемое для иллюстрации описываемых явлений: «Ваш разум, как мячик для пинг-понга, прыгает между двумя вариантами действий... Вы уже близки к победе... вперед! Вы можете победить!».

Мета-формат (meta-view) — взгляд на ситуацию с высоты птичьего полета. Коуч как бы отстраняется от насущных проблем клиента и передает клиенту то, что ему открывается при ясном взгляде на ситуацию со стороны.

«Мозговой штурм» (brainstorming) — навык совместной выработки различных идей клиентом и коучем. Некоторые идеи, предлагаемые во время «мозгового штурма», могут быть нереалистичными. Это творческое упражнение расширяет спектр возможных действий клиента. Ни клиент, ни коуч не должны цепляться за отдельные идеи.

Неудача (failure) — в данном контексте — отсутствие достижений. Неудачу не следует путать с провалами и ошибками, чем-то плохим или неприличным. Говоря, что кого-то постигла неудача, мы имеем в виду только то, что человек не преуспел в том деле, за которое взялся. Неудача — это еще одна возможность задуматься над тем, что можно делать лучше, и исправить недочеты. Это, в конечном итоге, подтолкнет нас к цели.

Отмечать (celebrate) — умение, позволяющее коучу усиливать ощущения клиента в различных ситуациях, будь то победа или неудача. «Отмечать» не всегда означает «хвалить», основное значение этого словосочетания — привлекать внимание к процессам клиента: «За эту неделю Вы не смогли сделать десять звонков... обращаю Ваше внимание на эту неудачу», «Ура! Обращаю Ваше внимание на то, что Вам удалось обрести нового клиента!».

Описание происходящего (articulating what is going on) — описание коучем своего видения действий клиента, повторение или зеркальное отражение того, что коуч слышит от клиента: «Вы действительно старательно работаете над этим проектом, и Вас огорчает то, что Ваши партнеры не проявляют такого же тщания».

Оформление альянса (designing the alliance) — заключение союза между коучем и клиентом, обязывающего клиента взять на себя свою долю ответственности. «Владея» альянсом, т.е. рассматривая его как «свой», клиент сможет выстроить его так, чтобы он максимально соответствовал поставленным целям и способствовал их достижению. Это достигается формулированием запросов к коучу, построением структуры отношений коучинга и обсуждением оптимальных способов, которые помогут клиенту в обучении и работе.

Планирование и постановка целей — оказание коучем помощи клиенту в формулировании того, в каком направлении тот хочет двигаться, и активное наблюдение за его продвижением. Поддержка коуча в планировании и управлении временем часто оказывается очень полезной для клиентов, поскольку коуч также помогает им развивать собственные навыки в этих областях.

Подотчетность (accountability) — контролирование обязательства клиента отчитываться в проделанной работе. Подотчетность определяется тремя вопросами: 1) Что вы собираетесь сделать? 2) В какой срок вы уложите? 3) Как я узнаю об этом? Коуч не должен порицать клиентов и давать оценку их действиям. Его задача — убедить клиента следовать собственному видению, выполняя обязательства перед собой, и, соответственно, отчитывается перед коучем о результатах своей деятельности. При необходимости в понятие подотчетности включается также определение новых областей работы клиента.

Подтолкнуть к действию (катализировать действие) (forward the action) — действие, требующее от коуча всех его навыков, которое побуждает, в свою очередь, клиента к какому-либо действию. Коуч может подтолкнуть клиента к действию просьбой или эффективным вопросом, а также подведением итогов (что позволит добиться конкретных результатов непосредственно во время работы). Коуч может вернуть внимание клиента к цели или провести рефрейминг так, чтобы дать клиенту возможность действовать. Подтолкнуть клиента к действию может и признание его заслуг коучем. Наибольший эффект достигается тогда, когда во время сеанса коуч добивается того, чтобы клиент на месте предпринял описанные меры. Когда клиент это сделает, коуч должен обратить его внимание на этот факт и поддержать клиента.

Признание и принятие (acknowledgement) — обращение к собственному «Я» клиента, к личности, которой ему пришлось стать, чтобы выполнить любое из намеченных действий или осознать что-то новое. Признание — это выражение знания человеческой природы: «Я ценю мужество, которое Вы нашли в себе, чтобы прийти на эту встречу, зная, какие непростые вещи нам придется сегодня обсуждать».

Просьба (requesting) — один из самых эффективных инструментов коуча. Просьба, сформулированная с учетом интересов клиента, должна подтолкнуть его к действию. В формулировку просьбы включаются конкретное действие, показатель успешности его осуществления и срок исполнения. Существуют три возможных ответа на просьбу: «да», «нет» и встречное предложение: «Оплатите ли вы к пятнице телефонный счет?».

Прояснение (clearing) — навык активного слушания, который может быть очень полезен как самому коучу, так и клиенту. Иногда клиент оказывается чрезмерно поглощенным какой-либо ситуацией, что мешает ему работать с коучем и предпринимать конкретные шаги. В таких случаях коуч может помочь клиенту, активно слушая излияния чувств и переживаний своего подопечного. Это активное слушание позволяет клиенту временно прояснить ситуацию и абстрагироваться от нее, сосредоточившись на следующих шагах.

Рефрейминг — навык коуча, помогающий клиенту взглянуть на ситуацию под другим углом зрения, подавая иным образом изначально заданную информацию.

Клиенту только что сообщили, что при отборе кандидатов на очень престижное место работы в высококонкурентной сфере он лишь немного уступил человеку, получившему желаемую должность. Клиент очень разочарован, у него появились сомнения в своей профессиональной компетентности. В этом случае рефрейминг поддержит клиента: второе место при столь серьезном конкурсе говорит о высоком уровне рабочих навыков клиента и ценности его профессионального опыта.

Следование сценарию клиента (holding the client's agenda) — одновременно и философская позиция, и навык, которым пользуется коуч. Когда коуч следует сценарию развития жизни клиента, он как будто становится невидимым, то есть отбрасывает свои суждения, мнения и ответы на вопросы клиента и сосредоточивает свое внимание на том, чтобы помочь клиенту в достижении внутреннего баланса и реализации его потенциала. Коуч следует за клиентом, не зная правильного ответа, не давая советов, не рассказывая ему, что надо делать. Здесь коучу нужно уделить максимум внимания клиенту и его запросам, а не тому, что он сам «прописал» для него.

Слушание (listening) — процесс, позволяющий коучу обнаружить в речи клиента его видение, определить степень его приверженности собственным целям, понять цель его слов и поведения. Альянс, заключенный коучем и клиентом, позволяет коучу сознательно, внимательно и целенаправленно слушать своего подопечного. Слушая, коуч стремится узнать сценарий жизни клиента (а не свой собственный). В ко-активном коучинге прислушивание к собственным мыслям, суждениям и мнениям называется «первым уровнем», слушание клиента — «вторым уровнем», а сознательное слушание-присутствие — «третьим уровнем».

Сообщение по сути (bottom-lining) — навык краткости, лаконичности, необходимый как клиенту, так и коучу, а также умение быстро получать от клиента важную информацию, не выслушивая его лирические отступления: «Меня чуть инфаркт не хватил, когда я пришел на работу и увидел приказ об увольнении».

Сохранение сосредоточенности внимания (holding the focus) — навык коуча, позволяющий ему помогать клиенту, когда тот найдет верное направление движения или деятельности, не отклоняться от этого пути. Часто клиент отвлекается на важные события в своей жизни, сильные чувства, будируемые «гремлином», или на множество других вещей, поэтому коуч обязан постоянно напоминать своему подопечному, на чем должно быть сосредоточено его внимание, и помогать ему направить все усилия на реализацию своих целей.

Структурирующие элементы (средства самоорганизации) (structures) — приспособления, напоминающие клиенту о его видении, целях, намерениях и действиях, которые необходимо предпринять. Например, записки, календари, сообщения на автоответчике, будильники и т.д.

Сценарий клиента (client's agenda) — история развития жизни клиента, включающая его жизненную цель, образ желаемого будущего, ценности и цели, принципы их достижения и

поддержания равновесия — все то, чем является и хочет быть клиент, а также то, что он делает сейчас и хочет делать в будущем.

Умение спрашивать разрешения — навык коуча, позволяющий открыть для коучинга те сферы жизни клиента, которые обычно не принято обсуждать: «Можно, я сообщу Вам одну неприятную истину?», «Вы согласны вместе поработать над этим?», «Можно, я скажу Вам, что я думаю?».

Управление собой (self-management) — способность коуча «исчезнуть», следуя интересам клиента. Коуч должен абстрагироваться от собственных мнений, предпочтений, оценок и убеждений, чтобы правильно отражать интересы клиента и следовать им. Управление собой — это также способность коуча справиться с «гремлином» клиента. Коуч может помочь клиенту распознать сущность «гремлины» и найти средства для его контроля. Инструментом управления собой как для коуча, так и для клиента служит также прояснение.

Уточнение (clarifying) — умение коуча задавать клиенту уточняющие вопросы, когда его подопечный не может сам ясно описать, чего хочет или в каком направлении движется, или плохо представляет, чего он хочет, или находится в замешательстве. Этот навык сочетает в себе умение задавать вопросы, описывать происходящее и проводить рефрейминг. Он особенно важен на вводной сессии.

Формирование доверия (creating trust) — умение коуча создавать атмосферу доверия и безопасности в отношениях коучинга, поддерживая конфиденциальность, обсуждая вопросы безопасности, позволяя клиентам требовать то, что им нужно, говоря им правду, активно слушая то, что они рассказывают.

Цели — желаемый результат той или иной деятельности клиента. Цели оказываются наиболее полезными, если они конкретны, измеримы, ограничены определенным сроком в их достижении, известны окружающим (что, с одной стороны, обеспечивает клиенту поддержку, а с другой — не дает ему пренебрегать ими). Кроме того, важно, чтобы клиент владел целями, к тому же они не должны быть слишком легко-достижимыми.

Цель Жизни — то, ради чего человек живет на земле. Кем человек стремится стать? Чего хочет создать? Это базовое утверждение, напоминающее, кем он является и как изменяет мир вокруг себя. Жизнь, подчиненная выполнению данной цели, наполнена смыслом, естественна и радостна. Если о жизненной цели забыть, человеку часто начинает казаться, что он живет впустую, мучительно и бессмысленно.

Ценности — основополагающие принципы в жизни человека, свидетельствующие о том, кем он является в данный конкретный момент. Люди часто смешивают понятия ценности и морали. Ценности не выбирают. Это нечто, идущее изнутри.

Эффективные вопросы (powerful questions) — ключевые вопросы коуча, позволяющие добиться ясности, спровоцировать действие, совершить открытие, достичь инсайта или принять окончательное решение. Эти вопросы открывают новые возможности, новые знания, новое, более четкое, видение ситуации. На них нельзя ответить «да» или «нет». Коуч строит вопрос, следуя интересам клиента, и таким образом либо подталкивает его к какому-то действию, либо позволяет узнать нечто новое: «Чего Вы хотите», «Чего Вам это будет стоить?».