

**Олег Самольянов
Майкл Р. Джей**

Coach 2: **Коучинг до самой сути**

ДЛЯ КОУЧЕЙ

ОГЛАВЛЕНИЕ:

Предисловие.....	3
Говорят наши клиенты.....	4
Введение.....	6
Ключевые понятия в коучинге.....	10
Ошибки, которые совершают коучи.....	12
Правильное Действие.....	36
Coach2, обзор модели.....	47
Важность, Мотивация, Срочность.....	57
Системы обучения.....	61
Власть, Подотчетность, Ответственность.....	68
Готов, Согласен, Способен, Подходит.....	80
Коучинг как «Третья Сила».....	85
3 основных умения коуча.....	93
3 основных умения и мотивационная теория Рисса.....	106
Модель Коучингового Взаимодействия.....	111
5 ключевых компетенций коуча.....	121
Заключение.....	127

Предисловие

Модель “Coach2” – это простая, понятная и необычайно эффективная модель коучинга, которая была создана на основании многолетней практики и работы с такими компаниями, как “Coca-Cola”, “Ford”, “General Dynamics” и др.

В России эта модель появилась в 2003 году, когда Олег Самольянов, пройдя обучение в компании “B-Coach Systems”, договорился с ними о переводе этой модели и преподавании ее на русском языке.

С тех пор прошло несколько сертификационных ритритов, появились специалисты, применяющие эту модель на практике. Обучение коучингу проходило в Москве, Санкт-Петербурге, и некоторых других городах.

К сожалению, закон об авторском праве в нашей стране действует пока еще неэффективно. Поэтому, когда появились нечестные люди, которые, ознакомившись с моделью поверхностно и не пройдя сертификацию, начали ее преподавать, сделать что-то по этому поводу на юридическом уровне оказалось довольно трудно.

Поэтому, нами было принято решение опубликовать содержание курса бизнес коучинга по модели “Coach2”. Этим мы надеемся добиться следующих результатов:

- Все, кто интересуется бизнес коучингом, получают для себя ценную информацию*
- Те, кто оказался жертвой обмана и учился этой модели у людей, не знающих ее в достаточной степени и не имеющих права на преподавание, смогут сравнить информацию и сделать для себя соответствующие выводы*
- Те же, кто заинтересован в серьезном изучении модели и сертификации, смогут получить такую возможность и полную информацию по теме.*

Эта книга является записью лекций, прочитанных Олегом Самольяновым на семинаре по обучению бизнес коучингу в Москве в феврале 2006 года. Она содержит в себе весь материал экспресс курса и может являться учебным пособием для людей, изучающих модель бизнес коучинга «Coach2».

Модель “Coach2” была создана Майклом Р. Джеем, (Michael R. Jay), руководителем и создателем компании “B-Coach Systems” и Международного Университета Лидерства (Leadership University). Более подробную информацию об этих компаниях можно получить в Интернете (www.b-coach.com , www.leadu.com , www.leadershipuniversity.com)

Олег Самольянов является учеником Майка Дджея. Он перевел эту систему на русский язык и преподает ее в России, являясь представителем Международного Университета Лидерства. Олег Самольянов руководит компанией «Лид-Арт», занимающейся применением и распространением модели бизнес коучинга «Coach2» в России

ГОВОРЯТ НАШИ КЛИЕНТЫ:

Увеличилась эффективность бизнес взаимоотношений

1. До семинаров в основном ограничивался личным прошлым опытом , вытекающими из него предположениями и собственными умозаключениями основываясь на своих личных возможностях относительно другой стороны бизнес отношений. Понимание достаточного уровня критического отношение к этим моментам ведет к повышению уровня объективности восприятия складывающихся бизнес отношений

2. Подвести партнера к осознанию своих собственных возможностей через его собственную базу мотиваций, что ведет к определенности и устойчивости бизнес отношений

3. Более глубокое осознание своей собственной мотивации в контексте решения конкретных бизнес задач. Это в свою очередь приводит к определенности и убежденности в правильности принимаемых бизнес решений. Именно эти моменты на практике уже помогают эффективно выстраивать свои отношения с бизнес партнерами по одному из строительных проектов, что во многом способствует его реализации

4. Предложенная схема реализации стратегического планирования выглядит достаточно живой и не формализованной по отношению к участникам, реализующим бизнес проект. Раньше акцент в таком планировании в основном уделялся внешней стороне с ее возможностями и ограничениями и минимум анализа, что касается внутренних возможностей и ограничений .Не формальный учет внутренней стороны проекта может приводить к итерационной модели стратегического планирования то есть к достаточно адекватному действительности виду. Это, в свою очередь, приводит к адекватности всех элементов стратегического планирования. На практике, именно внутренняя сторона проекта привела нас к осознанию необходимости пересмотра некоторых позиций одного из бизнес решений на фондовом рынке

Все материалы, общение по данной теме оказались хорошим инструментом для выстраивания бизнес отношений и не только.

Выражаю свою благодарность Олегу Александровичу Самольянову, профессионально и интересно проводившего семинары, настолько, что сразу захотелось применить в своей бизнес практике полученный опыт и знания.

Канашкин Сергей Борисович, совладелец компании

Общество с ограниченной ответственностью фирма "Траст", Ставрополь

Обучение было хорошо структурировано

Содержание легко усваивается. Блоки тренинга раскрывают все аспекты коучингового взаимодействия, и я смогу применить многие вещи сразу на практике. Понятное и доступное изложение, наглядные примеры помогли понять разницу между коучингом и нлп, и по достоинству оценить новые возможности технологии коучинга. Три дня тренинга были очень насыщенными и интересными для меня. Особенно понравилась не-манипулятивная атмосфера в духе новых подходов к взаимодействию, и практическая направленность программы.

Большое спасибо!

С уважением,

Николай Троян, тренер, Торговый Дом «Солнечные Продукты»

Система Стратегического Планирования оказалась очень полезной.

Одна из коучинговых сессий помогла мне принять решение кардинально сменить свою деятельность, а система стратегического намерения простроить шаги, которые необходимо предпринять в этой новой деятельности.

Прошедший год был временем испытания для меня и моей команды. В начале учебного года был составлен стратегический план, а по истечении 6 месяцев наша команда выполнила «материальную» планку, выставляемую директором на протяжении нескольких учебных лет (надо сказать, что в команде все были новички, и мало кто понимал, что-либо в академическом и корпоративном образовании). Кроме того, при проведении аналитики выяснилось, что прибыль «нашего» года составила 38%, а предыдущего всего лишь 2%. Зарплата сотрудников, как и планировалось в ИССН, к концу учебного года выросла в 2,5 раза.

Татьяна Обухова.

Зав. Отделением дополнительного образования Пермского института (филиала) ГОУ ВПО «Российского государственного торгово-экономического университета»

В начале - несколько слов о предмете нашего изучения. Существует большое количество книг и курсов обучения коучингу, которые, все как один, грешат одним и тем же недостатком: нигде нет точного определения, что же это такое. Вот некоторые из примеров определений:

*«Коучинг это больше, чем просто партнерство, основанное на подотчетности одного человека другому, что поддерживает его в достижении его целей, или применение определенной дисциплины, направленной на изменение нежелательных действий. Мы утверждаем, что коучинг гораздо больше, чем это и, хотя он иногда и включает в себя эти две модальности, на самом деле, он движется гораздо дальше».*¹

Или:

*«Коучинг – это все, что вы делаете, чтобы добиться экстраординарных результатов, в условиях перемен, сложных взаимозависимостей и конкуренции».*²

Мы в своем курсе опираемся на определение коучинга, данное автором данной модели Майклом Р. Джеем в своей книге “Coach2 the bottom line”. Оно звучит следующим образом:

«Коуч – это человек, который использует коучинговые знания, умения и способности, не имея властных полномочий и ответственности за клиента коучинга, а клиент коучинга при этом коучу не подотчетен. Коуч преследует цель создания для клиента и совместно с клиентом благополучия, цели, компетентности и осознанности, как результатов коучингового взаимодействия».³

Очевидно, что это определение выглядит довольно громоздко и непонятно для неспециалиста, но зато оно, по сути, содержит в себе все, что нужно знать о коучинге. Можно сказать, что все три дня интенсивного семинара, а также все последующее время практики мы будем на своем опыте понимать, что это определение означает.

По сути, коучинг можно разделить на две основных части, два умения, которыми человек, применяющий коучинг, должен владеть. Это умение общаться и умение думать.

Для того, чтобы быть способным эффективно помогать людям, надо уметь с ними разговаривать. Не умея внятно передавать свои мысли, создавать атмосферу доверия и поддержки, сочувствовать и сопереживать, мы вряд ли сможем сделать наше общение продуктивным.

С другой стороны, даже если мы обладаем выдающимися эмпатическими способностями, умеем слушать, тактичны и доброжелательны, это еще не означает, что мы сможем помочь человеку решить его бизнес задачи. Нам необходимо обладать моделями мышления и решения задач, применив которые, наш клиент мог бы научиться решать свои задачи быстрее и эффективнее.

¹ Цитируется по книге: “Coaching: evoking excellence in others”, James Flaherty, Butterworth-Heinemann, 1999, перевод О. Самольянова

² Цитируется по книге: “Masterful coaching fieldbook”, Robert Hargrove, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000, перевод О. Самольянова

³ Цитируется по книге: “Coach2 the bottom line”, Mike Jay, Trafford Publishing, 1999, перевод О. Самольянова

При этом, заметьте, нам нет необходимости решать задачи за клиента. От нас требуется лишь знать, какие фазы и в какой последовательности должен пройти клиент в своих размышлениях, для того, чтобы он все продумал и его выводы оказались верными.

Есть огромное количество знаний и умений, которые могут помочь коучу лучше выполнять свою работу. Большинство из них относятся к психологической сфере и помогают увидеть слабые места, слепые пятна клиента, а также его сильные стороны и потенциальные возможности к развитию. Каждый коуч имеет свое собственное «портфолио» методов, знаний и умений.

Однако, если говорить об основах этого искусства, там находятся два основных умения – умение правильно общаться и умение правильно мыслить.

Теперь – немного о себе и том, почему я думаю, что имею основания преподавать коучинг. Меня зовут Олег Самольянов. Я занимаюсь коучингом уже несколько лет, обучался в компании B-Coach Systems. В 2003 году эта компания преобразовалась в Университет Лидерства (Leadership University). Университет находится в США и обучает коучей более, чем в 30-ти странах мира, даже больше, чем в 30-ти, и больше, чем коучей: компания B-Coach Systems обучала коучингу, а Университет Лидерства стал образовательным учреждением с более широким спектром предметов. Тем не менее, все основано на коучинговой модели и это в любом случае то, с чего мы всегда начинаем.

Я – один из тех людей, которые являются частью этого Университета, участвовал в его создании, и у нас существует договор о переводе и преподавании их модели здесь, а также преподавании любых курсов, которые я сочту нужными в рамках концепции. Коучинговая модель – это некая идеологическая и теоретическая база всего того, что происходит в Университете. Именно знание этой модели сертифицируется во время ритрита.

Ритрит (retreat) – это английское слово, которое буквально означает «отступление», например, отступление войск. В переносном значении, это уход от мира на несколько дней, для того, чтобы заняться какой-нибудь практикой. Часто его применяют в духовной области, наиболее известный пример – буддийский ритрит. Нам нравится употреблять это слово, во-первых потому, что в коучинге есть очень серьезные духовные основы, а во-вторых, чтобы отделить то, что там происходит от других событий – семинаров, тренингов и т.д.

Наш сертификационный ритрит – это событие, на котором происходят две вещи: сертификация для тех, кто хочет ее пройти, и получение дополнительных знаний на семинаре, который проводит Майк Джей. Обычно это передовая информация о том, что происходит в менеджменте, лидерстве и коучинге, заранее она не определяется, это не повторение одного и того же из года в год. Каждый раз мы обсуждаем, что нужно непосредственно для каждой группы, и что сейчас есть наиболее интересного и актуального на рынке, что будет самым ходовым товаром здесь.

Процесс обучения до ритрита организован следующим образом: мы предлагаем экспресс-курс, во время которого мы излагаем коучинговую модель, именно это и будет сертифицироваться. Изложить знания за 3 дня в принципе можно. Вы поймете, насколько это будет интенсивно, и я буквально постараюсь затолкнуть их вам в голову, но их можно усвоить. Также понятно, что знания, воспринятые вот так, в интенсивном курсе, оставшиеся без применения, часто увядают и непонятно потом, куда их девать. Если вы уже активный, хорошо работающий коуч, то вы можете пройти экспресс-курс, усвоить новую модель, пойти и начать ее применять. Если же вы еще только планируете переход к такой деятельности, или только думаете об этом, вам будет сложновато. Соответственно, для того, чтобы попасть на ритрит, мы предлагаем два условия, одновременно две возможности совершенствования своих умений после базового семинара. Первое – это участие в практических занятиях, они происходят два раза в месяц, примерно по три часа, где вы приходите и просто практикуетесь. Здесь ведущий не особо важен, в общем-то, все, что необходимо, это - попробовать, попрактиковаться и получать обратную связь от наблюдающих за вами людей для того, чтобы что-то изменить, сделать более эффективным и т.д. Второе – это работа с индивидуальным коучем в течение как минимум трех месяцев. За эти три месяца вы можете обсуждать свои собственные проблемы и процессы, или (это рекомендуется) составить то, что называется стратегическим намерением. Это еще один инструмент, который мы формально за эти три дня не рассматриваем просто потому, что невозможно объять необъятное. Но, тем не менее, это является требованием для участия в ритрите. Коучи, которые будут с вами работать, владеют этой методикой и смогут вам помочь.

Мы надеемся, что даже если вы не посетите семинар подобного рода, чтобы понять, как это намерение составляется, то, по крайней мере, по собственному опыту будете представлять себе, как это делается и, возможно, сможете это применить к своим будущим клиентам. Тем не менее, те из вас, кто хочет пройти полный курс, мы проводим дополнительные семинары, которые сделают этот курс для вас полным: будет семинар по стратегическому планированию и будет семинар по применению коучинга в организациях.

Это еще две системы, которые неплохо было бы знать, если вы собираетесь работать не только индивидуально с людьми, а с командами и с организациями.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ В КОУЧИНГЕ

Я буду часто произносить эти слова, может быть, они набьют вам оскомину, но цель нашего обучения – это запомнить основные ключевые понятия, и постепенно с практикой, пониманием к этим понятиям у вас будет привязан свой смысл, вам будет легко ими оперировать. Основные понятия следующие:

- Осознанность
- Цель
- Компетентность

- Благополучие

К этому клиент должен прийти в результате взаимодействия.

У нас есть концепция правильного действия: это когда правильные люди совершают правильные поступки в правильное время в правильном месте по правильным причинам и правильными способами.

У нас есть 3 основных умения коуча, т.е. те качества, которые должны присутствовать во взаимодействии:

- Контакт
- Ясность
- Обязательства

Точнее, умения коуча – это создать контакт, привнести ясность и вдохновить на обязательства.

Далее, существует «Модель коучингового взаимодействия», которая позволяет нам ориентироваться внутри любого делового взаимодействия, внутри любого процесса решения проблемы:

- Открытия
- Возможности
- Планы
- Последствия
- Обязательства к правильному действию

Необходима осознанность, открытие, понимание рычага влияния, за что нужно потянуть, чтобы процесс пошел. На основании этого выясняются возможности, они оцениваются и взвешиваются, из них выбирается одна наиболее оптимальная. Строится план, предусматриваются последствия. И при всех выполненных условиях это приводит к обязательствам к правильному действию. Если есть сильный мотив действие совершить, то обязательства последуют сами собой.

Для того, чтобы взаимодействовать с клиентом, нам необходимо развить 5 ключевых компетенций:

- Слушать
- Наблюдать
- Различать
- Моделировать
- Излагать

Над этим мы постоянно работаем в сессиях, и я надеюсь, что это постепенно перейдет в пожизненную работу в любом общении. Практика наиболее эффективна не в оранжерейных условиях, а в реально жизненных.

Способность вербально излагать с точки зрения коучинга разделяется опять же на 5 ключевых элементов:

- Вопросы
- Обратная связь
- Утверждение
- Вызовы
- Идеи

Это мы используем для того, чтобы помочь клиенту достичь осознанности, цели, компетентности, благополучия.

И в конце у нас присутствует некая модель, которая помогает нам гарантировать то, что мы занимаемся правильным делом, что клиент будет что-то делать. Также модель дает нам идею, как прийти к этому правильному действию:

- Важность
- Мотивация
- Срочность
- Рычаг влияния
- Доступность-Очевидность

Мы выясняем действительно ли то, чем занимается клиент, важно и срочно, далее выясняется мотивация, т.е. есть ли у него мотив для того, чтобы это сделать. Если мы это выяснили, то да, это то, чем нужно заниматься сейчас. Дальше мы помогаем ему найти рычаг влияния и наиболее доступное и очевидное действие.

ОШИБКИ, КОТОРЫЕ СОВЕРШАЮТ КОУЧИ

«Этот список находится в стадии развития. Он постоянно эволюционирует по мере того, как мы больше узнаем о том, что делают коучи, чтобы послужить своим клиентам. Я постоянно сопротивлялся и продолжаю сопротивляться тому, чтобы принимать позицию «сфокусированную на коуче», потому что в конце совершенно неважно, насколько хороши коуч, если клиент действует неэффективно.

Часть проблемы, которую мы имеем сегодня в мире – это сфокусированность на нас, а не на них. Я постоянно говорил и говорю, что коучинг - «это все о них». То есть, о клиентах. Большинство людей и коучей находят такой подход очень трудным, потому что они чувствуют, что это

заставляет их что-то отпустить. С моей точки зрения это заставляет нас достичь большей осознанности относительно нас самих.

В этой связи я представляю эту дискуссию не для того, чтобы показать вам короткий путь как стать успешным коучем, консультантом, лидером или менеджером, но для того, чтобы определить то, что вам необходимо практиковать, для того, чтобы помочь своим клиентам стать более эффективными.»

Майк Джей

Итак, первая тема, которую мы обычно рассматриваем, она такая, немного смешная, называется «Ошибки, которые совершают коучи». Мое выступление на эту тему похоже на ситуацию с бабушкой, которая с внуком разучивает слова, которые нельзя произносить. Мне нравится этот модуль, потому что он дает представление о том, что коучинг в принципе такое. В начале я буквально два слова скажу о том, как я это вижу, и после этого мы перейдем к разбору тех самых ошибок.

Коучинг легче всего определить не как что-то конкретное, а как то, чем он не является. Коучинг – это взаимодействие с клиентом для того, чтобы помочь ему достичь определенных результатов, а подобного рода взаимодействий много. И до сих пор в истории человечества они присутствовали в явном виде достаточно часто и интенсивно, начиная от простого обучения, заканчивая передачей некой мудрости от просветленных мастеров. Сюда же включается психологическое консультирование, с тех пор, как появились психиатрия и затем психология, сюда могут включаться шаманские пляски, некие ритуалы и обряды, заговоры и т.д. Сюда же включается консультирование по какой-то конкретной тематике, например, юридическое или финансовое консультирование. И во всех этих вещах присутствует так или иначе одного такого качества, которого в коучинге в чистом виде мы пытаемся избежать. Это качество – воздействие на клиента определенным образом.

Т.е., если я консультирую, клиент приходит ко мне и спрашивает, что ему делать в таком-то случае, и я ему говорю, что делать. То, что при этом происходит – он принимает мою модель поведения, примеряет ее на себя, а затем совершает действие. Это раз. А во-вторых, я каким-то образом беру на себя ответственность за то, что я человеку советую.

Трудно сказать человеку, что делать, а потом говорить, что я здесь ни при чем, и если так сделать не получилось, то какие могут быть ко мне претензии? Т.е. возникает такое интересное взаимодействие, которое связано, с одной стороны, с принятием чужой модели поведения или действия, а, с другой стороны, с ответственностью человека, который эту модель передает. И естественно, что люди типа учителей и консультантов постоянно в этом взаимодействии находятся. Однако хорошие учителя всегда знают, что умнее помочь человеку научиться самостоятельно, чем

все время говорить ему, что делать. И по-настоящему, процесс обучения – это не обучение каким-то конкретным навыкам и умениям, а изменение человека по жизни и адаптация к окружающей среде. Такой процесс всегда более эффективен, когда человек участвует в нем максимально самостоятельно. Абсолютная самостоятельность в принципе возможна. Если вы, например, представите себе Робинзона Крузо, который попал на необитаемый остров, и у него не было никого, кто смог бы его чему-нибудь обучить, так что ему приходилось к новой реальности приспосабливаться исключительно самому. А когда есть тот, кто может помочь, уровень этой помощи варьируется. И надо сказать, что далеко не всегда, как ни странно (это парадокс, на котором коучинг основан), количество доступной информации в другом человеке, в этом помощнике, прямо пропорционально пользе и эффективности для клиента. Предположим, я не знаю ничего о законах, соответственно, если мне захочется организовать предприятие, мне необходима конкретная помощь юриста, бухгалтера и еще кого-то, потому что я просто не знаю, как это делать. Я иду к этим людям, плачу им деньги, и мне не нужно, чтобы они мне говорили: «А что ты теперь собираешься делать? Как ты собираешься эту задачу решать? Какие наиболее эффективные пути решения?» Мне хочется, чтобы они мне конкретно сказали, что мне нужно сделать, а еще лучше – пошли и сделали это за меня. Тогда это для меня имеет смысл.

Однако, я не собираюсь в дальнейшем организовывать фирмы, я собираюсь создать конкретное легальное предприятие, которое мне бы помогло в дальнейшем законным путем зарабатывать деньги. А если бы я хотел стать специалистом в том, как организовывать фирмы, может быть, для себя, может быть, для кого-то другого, меня естественно не устраивает вариант, когда я прихожу к кому-то, и мне просто говорят сделать так-то или идут и делают это за меня. Мне бы хотелось научиться делать это самому максимально быстро и максимально эффективно. Я понимаю, что чем больше я буду участвовать в этом процессе сам, тем быстрее я научусь. В таком случае мне уже скорее нужен коуч, чем консультант. Возможно, он знает больше меня, в некоторых случаях подскажет, как сделать лучше и эффективнее, но по большому счету, может быть, он даже вообще об этом ничего не знает. Но я с его помощью смогу выяснить, к кому мне лучше обратиться, у кого получить информацию, составить план действий, как лучше и эффективнее распределить время, ресурсы, энергию и т.д. И, в конце концов, я сам создам для себя некую модель, по которой смогу действовать, и которая будет исключительно моей, не чьей-то другой, а моей.

Таким образом, на этом этапе работа коуча закончится, потому что он поможет, поддержит в том, чтобы эту модель создать, а дальше я уже буду действовать самостоятельно. В этом смысле коучинг довольно сильно отличается от консультирования, потому что если вам необходима консультация в чем-то конкретном, вы идете к специалисту, если нужна консультация в чем-то другом, вы снова идете к специалисту. Получается, что вам этот специалист необходим постоянно, как личный врач, который заинтересован не в том, чтобы вас окончательно вылечить, а в том, чтобы

вы к нему чаще обращались, и он вас каждый раз чуть-чуть не долечивает. Коуч преследует такую, может быть, противоречащую самой себе цель: помочь вам научиться делать что-то самостоятельно, после чего он становится вам не нужен. Здесь проявляется философия коучинга, философия изобилия, которая считает, что клиентов много, их некое бесконечное количество, соответственно, чем лучше вы справляетесь с одним, тем быстрее к вам придет другой. Это не означает, что клиента нужно быстрее отфутболивать, это означает, что нужно делать работу качественно и заканчивать ее тогда, когда необходимость в вас как в коуче уже действительно отпадает.

Теперь, исходя из всего этого, ошибки, которые совершают коучи, т.е. все те отклонения, которые мы по привычке, скорее всего, будем делать, и тем самым снижать свою эффективность в качестве коуча.

1. Неспособность удовлетворить свои нужды за пределами коучингового взаимодействия

Одна из первых и базовых вещей, которая на самом деле относится не только коучингу. «Неспособность удовлетворить свои нужды за пределами коучингового взаимодействия». У каждого из нас есть некие свои нужды, которые мы в течение жизни удовлетворяем, в том числе нужды социальные, например, кто-то любит поговорить, кто-то любит помолчать, кто-то любит кому-то пожаловаться, кто-то любит давать советы и т.д. Так вот, если мы не справляемся с тем, чтобы удовлетворить эти вещи за пределами коучингового взаимодействия, мы можем начать использовать своих клиентов для того, чтобы эти нужды удовлетворять. И тогда будет происходить следующее: мы за деньги клиента будем удовлетворять свою «нужду». В результате у него эффективность не повышается от такого процесса, и наша в принципе тоже, потому что мы не можем помочь ему эту эффективность повысить. Он начнет разочаровываться в своей работе с нами, и это не поможет ни тому, ни другому. Но некоторые из этих нужд настолько встроены в нас, что мы не замечаем, что они в принципе есть, и не очень хорошо замечаем, когда мы их удовлетворяем, тем более не замечаем, когда мы их удовлетворяем за чужой счет. Это вещь, которую просто нужно отслеживать.

Конечно, в каком-то смысле мы на самом деле живем, чтобы удовлетворить свои нужды, поэтому идеально было бы, если бы удовлетворение их каким-то образом приносило пользу. Например, если вам очень нравится разговаривать, то вам лучше идти не в коучи, а в преподаватели, и вы будете как я сидеть или стоять, говорить целый день, и, в конце концов, наговоритесь так, что больше уже не захочется.

Есть такое правило: в процессе коучингового взаимодействия, если принять все сказанные слова за 100%, то в случае, если коуч произнес больше 20% слов, то он не очень хороший коуч. Т.е. он уже вышел за рамки своей роли и начал либо давать советы, либо что-то рассказывать, либо, условно говоря, «впаривать» клиенту свою собственную систему создания значений или действий,

или чего-то еще. Поэтому если у вас такая нужда, то лучше займитесь преподаванием или агрессивными продажами, политикой или чем-то еще, удовлетворите ее там, а с клиентом работайте на минимальном количестве слов. Естественно, решение этой ошибки – **это познать себя**, т.е. чтобы понять, какие потребности мы пытаемся удовлетворить за счет клиента, необходимо их знать. Если мы их знаем, то перестаем это делать, если нет, то продолжаем неосознанно их удовлетворять. То, что мы не осознаем, имеет нас, а то, что мы осознаем, мы можем иметь или не иметь в зависимости от нашего желания.

2. Неспособность отказаться от решения проблем

Вторая ошибка тоже достаточно ключевая. «Неспособность отказаться от решения проблем». Почему мы часто выпадаем из режима коучингового взаимодействия? Это происходит тогда, когда мы начинаем воспринимать проблему клиента как свою. У коуча есть стандартный вопрос: «О чем вы сегодня хотите поговорить?», - и на это клиент дает свой ответ. Далее, вместо того, чтобы помогать клиенту найти решение задачи самостоятельно, мы начинаем искать решение у себя в голове. Если мы это сделали, и не заметили, то все последующее взаимодействие будет построено на том, что мы, не зная как эту задачу решить, будем теряться и не знать, что спросить, что сказать, как повести себя с клиентом, будем чувствовать себя растерянными и в каком-то смысле беспомощными. И клиент, естественно, это тоже почувствует. Либо, если у нас в голове есть идея, как эту проблему решить, мы попытаемся навязать эту идею клиенту. Это не всегда плохо, но в 99% случаев плохо, в 1% может быть это действительно правильное решение, но для этого необходимо, чтобы либо ситуация была очень стандартной, либо клиент был очень похож на нас, и наш способ действия был бы для него подходящим. Во всех остальных случаях гораздо эффективнее, если человек придет к своему собственному пониманию и способу решения данной задачи, а нам необходимо научиться ему в этом помогать.

Получается несколько парадоксальная ситуация, но, тем не менее, мы здесь находимся, чтобы помочь клиенту решить его проблему или исполнить его намерение. Но если мы тут же начинаем решать за клиента его задачу, то происходят две вещи:

- мы выпадаем из роли коуча и становимся менее эффективными (за исключением того 1%, когда мы можем эффективно выступить в качестве консультанта, если мы знаем, как это делается),
- очень часто клиент рассказывает о своей проблеме, а мы еще точно не знаем, действительно ли это та проблема, которую необходимо решать. Это тоже, в общем-то, серьезная вещь. Особенно если вы только начинаете с этим человеком работать, он вас еще не очень хорошо знает, и у него нет еще того уровня доверия и контакта, чтобы действительно рассказать вам, что для него по-настоящему важно, или зацепить какие-то глубинные вещи, которые являются рычагом влияния для

решения данной проблемы. Он, скорее всего, выложит вам на поверхность то, что может быть не является настоящей проблемой или может быть просто поводом для разговора, чтобы хоть как-то начать. Соответственно, если мы тут же начнем эту проблему решать, то, может быть, мы ее решим в течение полчаса или в течение нескольких сессий (что еще хуже) а потом выяснится, что есть более глобальная проблема, а мы все это время занимались какими-то отвлекающими факторами. И это не здорово. Способность не впрыгивать в самый первый момент в решение задачи, а попытаться выяснить, что за этим стоит и докапываться, что на самом деле необходимо решить сейчас, что наиболее важно, наиболее срочно и наиболее мотивирует клиента, вот это является навыком, который необходимо развивать.

Таким образом, общее решение такой ситуации – это, в принципе, не пытаться решить за клиента его проблему. Здесь вопрос не в том, начать ли решать за него его проблемы сразу или потом, а в подходе. Если мы настроены на то, чтобы решить проблему за клиента, мы будем неосознанно впадать в это регулярно, если у нас подход другой: он решает проблемы сам, а мы ему помогаем, то мы не будем в это впадать. Возможно, это вызовет некоторое недоумение со стороны клиента, который, может быть, изначально этого ожидает, но он постепенно привыкнет. И этот процесс перехода нам необходимо удерживать и поддерживать, потому что чаще всего человек вам звонит или приходит за помощью, и естественно у него в голове есть идея, какой эта помощь может быть.

Например, «дайте мне что-нибудь, чего мне не хватает, и тогда все будет хорошо». Коуч ему этого не предлагает, коуч предлагает ему попытаться это найти самостоятельно, вот хотя бы прямо здесь в присутствии, внутри взаимодействия. И у человека возникает напряжение: а за что деньги платить, если вы этого не делаете? И задача коуча – изначально задать правильный контекст и правильно себя поставить. Если вы этого не сделаете, то вы так и будете находиться в этом процессе в качестве некого помощника или платного друга, который просто послушает и посочувствует. Это здорово, за это тоже деньги платят, но это не то, и эффективность здесь будет минимальная.

Поэтому уметь удержаться в нужной роли с самого начала – это большое искусство, и для этого необходим изначально правильный подход. Все, что мы пытаемся изучить внутри этой модели, это тот самый подход. Сразу оговорюсь, это не означает, что он единственно правильный, это один из вариантов работы с людьми. Другое дело, что привычно чаще всего мы все другие варианты работы знаем, т.е. мы привыкли давать советы, умеем это делать, мы привычно и хорошо включаемся в то, чтобы решать за людей их задачи и проблемы, каким-то образом помогать им, сочувствовать, выслушивать и т.д. Все это мы умеем. Очень часто внутреннее напряжение в процессе обучения вызывается именно необходимостью не делать этого и вести себя по-другому.

Мы будем настаивать на том, чтобы вы этого не делали, просто предполагая, что делать это вы умеете. Так что когда у вас появятся две возможности, вы сможете просто выбирать, что делать в

каждом конкретном случае: нужно человеку сочувствие, вы считаете, что сможете ему предоставить его – пожалуйста! Но если вы чувствуете, что ему сейчас по-настоящему важнее не сочувствие, а немного другая, более реальная помощь, то у вас эта возможность тоже есть. Таким образом, мы увеличиваем портфолио, расширяем поле возможности работы и помощи людям.

Я так подробно об этом говорю, потому что слышал от людей о том, что получается, что коучинг – такая немного не человеческая вещь, нельзя ни посочувствовать, ни погладить по головке, а только сидеть и задавать вопросы: «Что для тебя важно? Что ты собираешься с этим делать? Какие для тебя наиболее хорошие возможности решения данной проблемы?» Это просто потому, что у нас нет ни времени, ни возможности рассматривать весь спектр, поэтому мы рассматриваем одну часть, которую, я предполагаю, вы меньше всего знаете, именно поэтому вы сюда и пришли.

Итак, способ избежать этой ошибки – **не решать проблемы за клиента**.

3. Неспособность встретиться с клиентом в его реальности

Следующая ошибка. «Неспособность встретиться с клиентом в его реальности». Это фраза, которая очень много в себе несет. В этом для меня лично состоит отличие коучинга от консультирования. В консультировании необходим запас знаний, навыков и понимания, как делать определенные вещи. В коучинге необходимо саморазвитие, коуч – это человек, который берет на себя обязательство развиваться самостоятельно, потому что только тогда он сможет сделать то, что здесь написано. Вы не способны встретиться с клиентом в его реальности только тогда, когда вы слишком сильно заиклены на своей, когда вы являетесь субъектом своей собственной реальности. В этом случае у вас нет возможности и уровня осознанности, чтобы посмотреть на себя со стороны и понять, как вы сами принимаете решения, как вы сами реагируете, как вы сами ведете себя по жизни, какие стереотипы за этим стоят. Для консультирования это все не нужно, потому что у вас есть определенный стереотип действий, который работает в данной системе, и если к вам приходит человек, который его не знает, вы говорите ему, что нужно делать. И вас не заботит то, что нужно войти в его реальность – вы вводите его в свою и говорите: «Встань вместе со мной, делай вот такие шаги, и мы пойдем». Здесь же вам необходимо сделать полностью противоположное, и для вас, коучей, это гораздо сложнее: выйти из своей реальности и встать с клиентом в ту реальность, которая принадлежит ему.

Вам не нужно пытаться разрабатывать какие-то шаги - это хорошие новости. Но, тем не менее, вам необходимо быть с ним там и помогать ему делать собственные шаги в его реальности. Это очень сложная вещь, и понятное дело, за эти 3 дня научиться этому – достаточно смелое обещание. Поэтому есть некий начальный маневр, когда мы не учимся выходить из своей реальности и вступать в чужую (это слишком сильно), а мы рассматриваем человека как черный ящик. Мы

работаем с ним с помощью вопросов и обратной связи (произносим какие-то утверждения) так строя их, чтобы он интерпретировал их самостоятельно и принимал собственные решения. А мы смотрим, что он с этим делает, и, исходя из того, что он делает, помогаем ему двигаться дальше.

Мы не просматриваем его рентгеном, чтобы понять, какова его реальность, это больше похоже на встряхивание яблони и наблюдение за тем, что с нее упало, в соответствии с тем, что с нее упало, планируется следующее действие: потрясти еще или взять то, что упало и нести куда-нибудь. Так и здесь. Задается какой-нибудь довольно общий вопрос, например: «Что для вас важно в этой ситуации?» - и человек отвечает. В соответствии с тем, что он отвечает, вы делаете следующий шаг, исходя из того, как он отреагировал на ваш следующий шаг, вы понимаете по его ответу, как он ваши слова воспринял, как он их интерпретировал, что с ними сделал, в какую сторону он собирается двигаться. Вы понимаете все это. Возможно, у вас есть некая схема в голове (мы будем рассматривать такие схемы), что должно присутствовать и в каких конкретных ситуациях (связанных с бизнесом, например).

Возьмем планирование: если человек планирует только одну область своего бизнеса и совершенно избегает другой, а вы знаете, какими они должны быть, вы не будете все делать за него, но вы можете показать ему, что здесь запланировано много, а здесь – мало. Поэтому, скорее всего, его бизнес будет хромать, потому что какая-то область не продумана. Получается, что коуч обязан обладать определенными знаниями, но эти знания не о сути процессов, который человек обсуждает, а о форме этих процессов – что там, в принципе, должно присутствовать, какие компоненты. И если вы убеждаетесь, что эти компоненты присутствуют, продуманы, и человек знает, к чему это может привести, тогда вы смело можете оставлять его с тем, чтобы он пошел и делал то, что запланировал.

Таким образом, решение той самой ошибки относительно неспособности встретиться с клиентом именно в его реальности звучит так: **обнаружить систему приспособления клиента к реальности и начать работать с этого места**. Т.е. не с вашей системы приспособления, а с его. Даже если вы абсолютно правы и знаете, как что-то сделать, клиент далеко не всегда может это сделать просто потому, что он – другой человек. Что такое система приспособления к реальности?

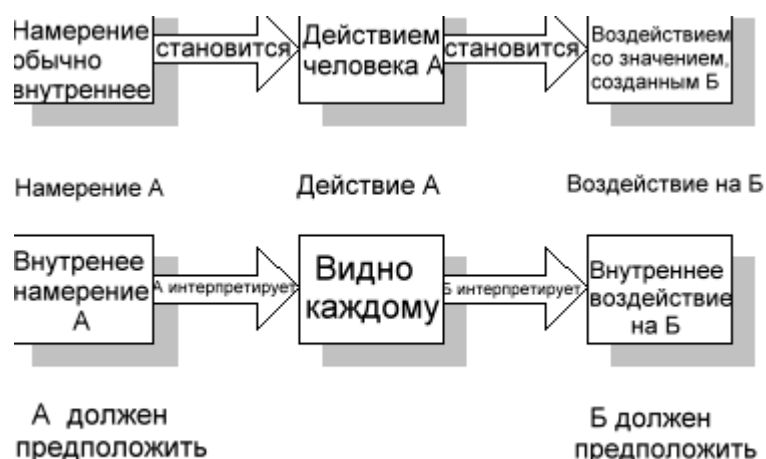


Рис. 1

У нас есть два человека, А и В и есть некие действия, которые эти люди совершают (рис 1). Допустим, что человек А - это коуч. У него возникает некое намерение, которое он претворяет в действие. Предположим, я хочу выяснить у своего клиента что-то. Действием моим будет определенный вопрос, но здесь очень важно не только то, что я хочу выяснить, а то, как человек В этот вопрос воспринял, т.е. что он из него понял. Исходя из того состояния, в котором он находился, злой он или спокойный, возбужденный или расслабленный, он мог думать о чем-то конкретном – о своих отношениях с кем-то или о бизнесе, или он в принципе не думал, сидел и смотрел телевизор – в зависимости от всех этих условий, он воспринимает вопрос определенным образом. Кроме того, он воспринимает этот вопрос, исходя из того, какова его картина мира, как он вообще воспринимает мир. Есть набор предположений и убеждений, или мы еще их называем управляющими переменными, на основе которых человек действует в этом мире, это и есть его система приспособления к реальности.

Если есть некий импульс, и я на него каким-то образом отвечаю, я отвечаю, потому что считаю, что так правильно. Может быть, я это не могу даже вербализовать, но где-то в течение жизни во мне выработался этот навык, способ реагирования. Таким образом, даже если мне предложат самый замечательный способ действовать в определенной ситуации, но он не совпадает с моими предположениями и убеждениями, я не смогу это сделать.

Если человек очень честный и уверен в том, что необходимо платить налоги, например, среднестатистический американец – он приезжает в Россию и не может здесь вести бизнес, потому что здесь все по-другому. В дикие перестроечные годы в Петербурге открылось достаточно большое кафе, часть одной из американских сетей быстрой еды, открыл его американец вместе с русскими партнерами. Когда производство наладилось и стало приносить доходы, к американцу пришли русские партнеры с пистолетами и сказали, что теперь он может уезжать, потому что больше он им не нужен. Деньги может оставить здесь, а сам – уехать. Он ничего не смог сделать и просто уехал,

потому что его система приспособления к реальности была другой, и никакой коуч ему бы в этом смысле не помог.

Способ реагирования, конечно, можно изменить, но для этого необходимо несколько вещей: человек должен понять, что им руководит, у него должна быть возможность что-то изменить, и это изменение должно быть целостным. Последнее важно, потому что если изменение не будет целостным, и новое убеждение вступит в конфликт с каким-нибудь старым, то случится что-то похожее на то, как робот выходит из строя и не может двигаться ни вперед, ни назад. Я когда-то у Гурджиева⁴ прочитал одну интересную вещь, которую до сих пор многие не осознают. Например, у человека есть дурная привычка, он курит, ему это не нравится, он пытается бросить, у него это не получается, но, в конце концов, он делает волевое усилие и бросает. Но он не понимает, что его тяга к курению и курение само по себе удовлетворяет или компенсирует нечто, чего в нем не хватает, и если его этого лишить, то система компенсирует это как-то по-другому. Бывает, человек бросает курить и через полгода становится раздражительным и мерзким, его все перестают любить, и он просто не может ни с кем общаться, или он чем-то заболевает, или еще что-то происходит. Если изменение не целостно, то система старается его каким-то образом компенсировать, и получается, что результат может быть хуже, чем от того, от чего человек избавился. Поэтому это должен быть процесс, система должна перестроиться, именно поэтому коучинг – это тоже процесс. Мы называем это «двойной петлей», когда мы рассматриваем не только просто поведение, а изначально рассматриваем, что им руководит, и пытаемся это изменить. Таким образом, это именно процесс, и мы предлагаем минимальный период работы с коучем в течение 3-х месяцев. Я считаю, что меньше просто не имеет смысла, для того, чтобы какой-то результат был, необходимо время. Полгода, год – еще лучше, в зависимости от того, насколько серьезно вы заняты своим изменением. Это не значит, что чем больше, тем лучше, - нужно ровно столько, сколько надо, но за неделю или за месяц этого, скорее всего, не произойдет. И это даже не связано с интенсивностью.

Я в свое время проводил очень интенсивные семинары, связанные с духовным и личностным развитием, и мне казалось, что это очень эффективно до того момента, пока я не стал приезжать в один и тот же город по несколько раз. Тогда я увидел, что люди, которым казалось, что они в прошлый раз пережили драматические изменения, в этот раз – точно такие же. Их изменения хватало на ближайшую неделю, потом они попадали в привычную жизненную ситуацию (семейную, рабочую) вне семинара, и у них все приходило к тому же уровню. Поэтому для того, чтобы какое-то изменение было, необходима постоянная поддержка.

Майк (и я вслед за ним) рекомендует в режиме бизнес коучинга (то, что мы предлагаем вам в качестве отправной точки) получасовую телефонную сессию в неделю. Это не означает, что все остальное не правильно. Т.е. если вам хочется провести с вашим клиентом интенсивный семинар в

⁴ Г. И. Гурджиев – один из крупнейших мыслителей и мистиков XX века.

течение одного дня и докопаться до самых-самых глубин, это тоже здорово. Но, тем не менее, я рекомендую для закрепления того, что происходило, именно такой режим. И он может быть сам по себе достаточно эффективным без каких-либо интенсивных и серьезных интервенций.

Это может быть даже немного смешно, но вы увидите, что эти полчаса в неделю – это то время, которое вы общаетесь с коучем, - но это не означает, что в остальное время вы совершенно об этом не думаете, и ничего не происходит. На самом деле процесс продолжается, и для того, чтобы эти полчаса были эффективными, вам, как клиенту необходимо подготовиться к ним, продумать что-то, возможно, вы уже возьмете на себя обязательства что-то уже конкретно делать. Это будет такая постоянная поддержка, и через три месяца или полгода вы оглянетесь назад и поймете, что вы уже немного другой человек, и очень многое изменилось.

Собственно говоря, я принял решение серьезно заниматься коучингом в свое время после такого опыта. Когда я учился коучингу, сами знания меня не сильно вдохновили, да это было ново и интересно, но я человек не очень любознательный, мне хочется, чтобы знаниям всегда было практическое применение. Но когда я понял, насколько я изменился за полгода недельных получасовых сессий с коучем, я понял, что это того стоит. Эти знания стоят того, чтобы научиться их применять.

4. Неспособность уловить, что клиент говорит и чего он не говорит

Следующая ошибка. «Неспособность уловить, что клиент говорит и чего он не говорит». Мы уже говорили о том, что очень часто, почти всегда, люди не излагают свои реальные запросы, свои потребности или проблему в начале коучингового взаимодействия. Соответственно, если мы поведемся на то, что нам сказали с самого начала, то возможно какое-то время мы будем заниматься не тем, чем надо. Другой способ рассмотреть ту же самую ситуацию – это увидеть то, что в нашей терминологии мы называем «слепым пятном». Это то, чего человек не осознает, и оно мешает ему действовать в данной ситуации наиболее эффективным или просто эффективным образом.

Если человек раз за разом он сталкивается с одной и той же ситуацией, и каждый раз что-то не получается, это означает, что он что-то делает неправильно, причем, не видит что. Грубо говоря, если я буду пытаться из этой комнаты выйти через стену, я никогда не выйду, но буду каждый раз пытаться, это значит, что у меня есть слепое пятно – я не понимаю, где дверь. Возможно, это дурацкий пример, но вы не представляете себе, как много людей пытается это делать. В человеческой психике запрято очень интересное убеждение: если я попытался это сделать, но у меня не получилось, то если я попытаюсь это сделать еще раз или много раз, или сильнее, то что-

нибудь изменится. Хотя со стороны видно, что стоит сделать два шага в сторону, и можно будет выйти через дверь.

Получается, что когда клиент в такой ситуации будет описывать вам проблему, он не скажет, что он выходит не там, где есть дверь, он скажет, что у него есть некий способ делать что-то, и этот способ не срабатывает. Поэтому вам нужно понять не только, что он говорит, но и что он не договаривает или не говорит потому, что стесняется или потому, что не знает. И вам не обязательно говорить: «Дверь – вон там» - достаточно помочь ему перевести внимание на более широкую область поиска. Это может быть либо предположение о том, что он ищет не там, это может быть способностью понять, чего клиент не говорит, либо это может быть конкретным знанием. Возможно, вы читали книжку Нортон и Каплана «Сбалансированная система показателей», она достаточно большая, но одна из основных идей следующая: для того, чтоб правильно планировать свой бизнес, необходимо планировать как минимум четыре области – внутреннее, внешнее, финансы и развитие. Например, вы изобретатель, вы изобрели новый способ закалки ветровых стекол для машин и хотите его применить, начать делать стекла, вывести их на рынок и т.д. При этом вы не бизнесмен, вы знаете, как их делать, но не знаете, как их продавать. Тогда, скорее всего, планируя свой бизнес, вы что-нибудь не учтете, потому что вы разбираетесь во внутренней области – знаете, каким должен быть процесс, сколько и чего нужно для изготовления 1000 стекол. Но вы не знаете, как прорекламировать себя, не знаете, каким образом должны двигаться финансовые потоки, чтобы они двигались в нужном направлении, возможно, вы не знаете, как ваше производство должно развиваться, вы не планируете, что сегодня вы, например, производите 1000 стекол в месяц, а завтра нужно будет производить 2000-3000. Не знаете, как исследовать спрос на рынке, как открывать филиалы в других городах и т.д. Хорошо, если вы наняли коуча для того, чтобы распланировать все это. А очень часто происходит следующее: вы вкладываете деньги в мастерскую, начинаете делать стекла, потом к вам никто не приходит, и вы остаетесь с большим количеством стекол, которые никому не нужны или, наоборот, нужны, но люди о них ничего не знают.

Если вы придете к коучу, возможно, он тоже не знает, как все это делать, но он вам скажет, что у вас запланировано только внутреннее, ничего другого не запланировано, соответственно, вам нужно продумать внешнюю область, область финансов и область развития. Если вы даже не знаете, как об этом думать, лучше пойдите и поучитесь, если вы знаете, то придумывайте. Но для того, чтобы коуч удовлетворился результатом вашей работы, необходимо, чтобы план был составлен по четырем категориям. Это тоже один из вариантов того, когда вы знаете, чего клиент не говорит: для этого у вас должна быть идея того, что в принципе должно присутствовать.

И такие модели мы с вами как раз и будем разбирать, они являются основными «костылями» для коуча. Коучинг в идеальном виде – это когда вы можете вообще ничего не знать, но, работая с человеком, вы помогаете ему вытаскивать на поверхность все, что необходимо для того, чтобы этот

процесс состоялся. Но это слишком идеальный вариант, он требует очень большой устойчивости от вас и очень большой способности от клиента. Это как прийти учеником к просветленному мастеру, который ничего не говорит. Был такой Рамана Махарши в Индии, который учил молчанием, ничего не говорил. Люди приходили к нему, и те, кто хотел получить ответы на вопросы, вынуждены были уйти, потому что он просто молчал. От них требовалось понять, что он своим примером, своим бытием показывает ответ на их вопрос: нужно просто сесть рядом, помолчать, и все постепенно будет становиться хорошо. Те, кто этого не понимал, они естественно находились на более низком уровне способностей, поэтому получалось, что для них такой мастер не подходил. И если вы вот такой идеальный коуч, вы тоже будете подходить только для очень небольшого количества клиентов, которые смогут понять, что они смогут работать в вашем присутствии, а вы будете им как-то помогать. Для того, чтобы такой ситуации не было (а клиентов на коучинг пока в принципе не очень много, а тем более идеальных), необходимо, чтобы какое-то знание и понимание принципов у вас было.

Большая часть того, что мы здесь изучаем – это некие модели, используя которые, даже если вы не знаете, что с клиентом делать, вы можете помочь ему чего-то достичь. Иногда это выходит не очень эффективно, гораздо более эффективным было бы, если бы вы с помощью эмпатии, вчувствования, интуиции - чего угодно - поняли бы, что человеку надо, именно туда бы «надавили пальцем», и все стало бы хорошо. Но, по крайней мере, следуя модели, вы не ошибетесь, вы будете знать, что действительно все продумано, все предусмотрено, и человек ушел с более целостной картиной, чем он пришел. То, что здесь написано в качестве решения – **«начинайте с умом начинающего и наблюдайте за взаимодействием»** - это одна часть. Чем меньше у вас в голове концепций относительно того, как ваш клиент должен поступать, тем лучше. Но с другой стороны, «ум начинающего» в данном контексте не предполагает, что вы не знаете, что должно присутствовать, допустим, в плане развития бизнеса, потому что если вы этого не знаете, то из вас бизнес коуч получится не очень хороший. Тогда вам слишком много надо надеяться на компетентность клиента, и таких клиентов действительно не очень много, и большинство из них может быть справиться и без вас.

5. Неспособность проверить предположения

Следующая ошибка называется так: «Неспособность проверить предположения». За этим стоит очень много, потому что в принципе все, что мы делаем в коучинге – это предположения. Поскольку мы не являемся «играющими тренерами», не выбегаем с клиентом на игровую площадку, не идем вместе с ним организовывать или расширять его бизнес, то клиент приходит к нам обсуждать, что

было сделано, что он сейчас думает и что он собирается делать. И естественно, что он либо рассказывает нам уже какие-то состоявшиеся события, либо высказывает предположения о том, как нужно делать в будущем, чтобы было более эффективно. Мы не можем сказать: «Сделай и посмотри, что произойдет», - тем более, что это «сделай и посмотри» - очень дорого, если, например, человек решает, в какой бизнес вложить полмиллиона долларов. Ответственность очень серьезная, и «попробуй вложить туда и посмотри, что получится» или «попробуй вложить сюда» - это не вариант. Поэтому все, что высказывается внутри сессии – это предположения. Это важно понимать. И их важно уметь проверять. И если человек не способен это сделать, то у вас есть очень большие шансы, что он сделает что-то, основываясь на неверных или непроверенных предположениях, и, в конце концов, это приведет к результату, который ему совершенно не нужен. Именно отсюда и режим коучинговых сессий – полчаса в неделю, клиент может высказать вам, что он собирается сделать, вы поможете ему понять, какие предположения за этим стоят. Поможете ему понять, что это действительно предположения, что это не реальность, не данность, и усомниться в них. Что-то он точно знает, потому что он является экспертом в том, что он собирается делать, а что-то возможно вызовет у него сомнения, если вы сами усомнитесь в этом. Очень важно, чтобы любой следующий вывод строился на базе предположения, которое четко проверено. Поэтому можно сказать клиенту, чтобы он проверил это через неделю, а в следующей сессии вы с ним двинетесь дальше, а сейчас невозможно двигаться дальше, потому что клиент не знает четко, так это работает или нет.

Еще одна интересная черта коучинга: помимо того, что мы помогаем человеку решить данную конкретную задачу, мы постепенно неформально обучаем его способу взаимодействия с реальностью как минимум на уровне «двойной петли». Чтобы он не просто как слепой котенок что-то безуспешно пробовал делать, а иначе: человек делает так, это не получается, и он анализирует, что за этим стоит, какие его убеждения были неправильными, которые привели к действию, не давшему конкретного результата. Это постоянный внутренний процесс, к которому мы хотим клиента приучить. В коучинговых сессиях мы не спускаем ему заявления наподобие: «Я собираюсь сделать так, потому что так надо делать», - в ответ мы спрашиваем: «Почему? Какое убеждение за этим стоит, почему вы считаете его правильным?» Если человек будет постоянно над этим задумываться, то постепенно, через несколько месяцев работы с коучем, у него возникнет навык не делать так, как он привык, а проверять, действительно ли это лучший способ. Это то самое увеличение гибкости системы приспособления к реальности. Естественно, решением является **«слушать и проверять реальность непроверенных убеждений»**.

6. Коуч слишком много говорит

Следующая ошибка. «Коуч слишком много говорит». Об этом я уже вам сообщал. Чем меньше вы говорите, тем больше вы даете пространства для работы клиенту. И наоборот. Естественно, решением является **говорить меньше**.

7. Использование своего собственного стиля или взгляда на мир при взаимодействии

Следующая седьмая ошибка. «Использование своего собственного стиля или взгляда на мир при взаимодействии». Она чем-то похожа на «Неспособность встретиться с клиентом в его реальности». Чем еще хорошо молчание коуча, это тем, что он дает возможность проявиться стилю и взгляду на мир клиента при взаимодействии, коуч поддерживает его в этом. Игра на своей территории естественно эффективнее для клиента, а если ему приходится использовать чужую терминологию, чужой язык, это усложняет процесс. Спасение от этой ошибки, к сожалению или к счастью, требует долгих пояснений, мы об этом еще будем говорить впоследствии, начнем сейчас. Решение следующее: **поймите свои «декларируемую теорию», «теорию в действии» и «теорию действия»**. Первые две теории достаточно очевидны, все мы знаем, что далеко не всегда мы делаем так, как говорим. Собственно говоря, в этом и суть. Мы говорим одно, а делаем другое и чаще всего не особенно это замечаем. Когда нас спрашивают о способе действия, мы отвечаем, как нужно делать и искренне верим в то, что говорим правду. Здесь не рассматривается ситуация, когда мы сознательно врет, потому что это, условно говоря, не коучинговая ситуация: не очень понятно, зачем клиенту коучу врать. Если такое взаимодействие сложилось, то коучинг естественно будет не эффективным, и зачем тогда его затевать? На переговорах и т.д. эта ситуация нормальная, и ее нужно как-то по-другому обходить.

Здесь мы предполагаем, что клиент пытается говорить правду, насколько он ее себе представляет. Но проблема в том, что у всех у нас есть «слепые пятна», есть промежутки, области неосознанности, и когда в спокойной обстановке нас спрашивают, как поступать, допустим, в такой-то ситуации, мы говорим: вот так и вот так. Когда мы реально это делаем, то оказывается, что это немного или сильно отличается от слов. Естественно, это показывает уровень осознанности или неосознанности, и мы как коучи хотим от своих клиентов, чтобы они этот уровень осознали и выяснили, как они на самом деле поступают. Т.е. поняли свою «теорию в действии», и только тогда они смогут оценить ее эффективность или неэффективность. Под «декларируемой теорией» подразумевается, что он верит в то, что он говорит, просто он действует немного по-другому и не осознает этого. Когда мы клиенту даем обратную связь о том, что «декларируемая теория» не совпадает с «теорией в действии», для него это открытие. Если клиент сознательно врет, то и выводы будут другие, и здесь ему уже нужно предлагать говорить правду, потому что отношения с коучем абсолютно конфиденциальны. И это не должна быть «декларируемая теория» коуча, который

потом идет и докладывает начальству клиента, а действительное положение вещей. Конечно, здесь все зависит от контекста всей работы целиком, у нас бизнес устроен по-другому, чем в капиталистических странах, вранья у нас гораздо больше.

Итак, «декларируемая теория» - это когда человек искренне считает, что действовать нужно именно так, если он действует иначе с пониманием разницы, то он либо немного ненормальный, либо есть что-то, что он действительно не осознает. Мы не рассматриваем здесь какие-то морально-этические вещи, мы их рассматриваем только тогда, когда начинаем взаимодействовать с клиентом. Допустим, мы заявляем ему, что определенные вопросы мы обсуждать не будем, или с такими-то клиентами не будем работать в принципе, потому что эти клиенты собирается решать, нужно ли им убивать всех своих конкурентов или нет. А если то, что обсуждается внутри сессии, вас по морально-этическим нормам не напрягает, то все это обсуждается с точки зрения эффективности и качества. Поэтому, если клиент говорит: «Именно это будет лучше мне, семье, фирме, но сделаю я все равно иначе», - это, по меньшей мере, странно. Или это разница в ролях: когда говорит, находится в одной роли, когда действует – в другой. Наподобие матери, которая считает, что ребенок должен быть самостоятельным и учиться на своих ошибках, но как только ребенок эти ошибки совершает, она бросается его спасать и защищать.

Когда мы будем говорить о петлях, вы узнаете, что есть уровни «одинарной», «двойной» и «тройной» петли, так вот, если речь заходит о роли, это «тройная петля». В этом случае, находясь в одной роли, не обязательно, что мы это осознаем. Кстати, говоря об осознанности, есть некоторая разница в понятиях, например, на Западе считается, что осознанность – это понимание, человек что-то понял про себя и с тех пор об этом знает. Но, к сожалению, это такая мимолетная вещь, которая далеко не всегда приводит к изменению поведения: я могу сейчас что-то о себе знать, но когда я начинаю действовать, я попадаю, условно говоря, в другое пространство, другую роль и в этот момент я себя не осознаю и делаю по-старому. На Востоке при помощи медитации и т.д. люди пытаются выработать навык постоянной осознанности: что бы я ни делал, я каждый момент за этим наблюдаю, тогда у меня в принципе есть и контроль тоже. Например, я могу сказать, что размахивать руками и щелкать часами, когда я говорю, - это не хорошо, я могу это заметить в настоящий момент, потом благополучно забыть, а потом вечером, если меня спросят, нужно это делать или нет, я скажу, что не нужно. Я это делаю, но считаю, что этого делать не нужно. Но это как раз вопрос постоянной осознанности, если я это замечаю, я могу прекратить это делать, если не замечаю, то я мыслями уплыл и продолжаю в том же духе.

Коучинговый подход мне еще нравится тем, что это процессуальный подход, т.е. недостаточно один раз обратить внимание человека на то, что он делает, чтобы он перестал это делать. Необходима постоянная поддержка или помощь в том, чтобы этот навык или закрепить, или перепрограммировать, а для этого необходима дисциплина, для этого необходима осознанность.

Да, я еще ничего не сказал про третью теорию, «теорию действия». Она возникает, когда человек действительно осознает разницу между своими двумя теориями и искренне хочет их совместить в одну. Т.е. есть две теории: человек говорит, как надо поступать, и другая – человек делает по-другому и ему понятно, что он действует по-другому. Тогда, как в случае изменения какой-нибудь привычки, необходим комплекс мероприятий, часто одного понимания, что так делать не надо недостаточно.

Бывает, что достаточно: я по себе знаю, в какой-то момент я бросил курить, потому что возникло четкое понимание, что этого делать больше не нужно. При этом, до того была масса попыток, которые ничем не кончались, я бросал, потом опять начинал, и потом в процессе интенсивного семинара, связанного с медитацией, я четко понял, что я этого делать никогда больше не буду. И действительно, я больше никогда этого не делал, за исключением одного раза, когда я через полгода решил попробовать, но это было настолько противно, что, выкурив лишь пол-сигареты, я выкинул всю пачку.

Таким образом, теория действия – это ваш план как перейти от одного к другому. Т.е. я знаю, что нужно делать так, чаще всего я делаю по-другому, потому что я этого не осознаю в силу того, что у меня есть привычка или стереотип, поэтому мне необходим некий переходный период, комплекс мероприятий, посвященный тому, как мне себя научить делать так, как надо. И с помощью различных систем планирования, мы именно такую теорию и создаем. Потом мы ей следуем и создаем некий мостик перехода от того, что мы сейчас из себя представляем, к тому, что мы хотим из себя представлять, от нынешнего образа действия к другому, желаемому.

8. Попытка сделать слишком много за одну сессию

Следующая ошибка. «Попытка сделать слишком много за одну сессию». Поскольку сессии ограничены во времени, и это диктуется бизнес-реальностью - многие деловые люди не могут тратить много времени. В таком случае полчаса в неделю – достаточно приемлемо, но если вы будете ставить для себя наполеоновские планы на это время, и они не будут исполняться, вы будете чувствовать разочарование, клиент, чувствуя ваше разочарование, тоже будет чувствовать разочарование, это будет влиять на эффективность сессии. Т.е. кроме того, что вы не сделали то, что хотели, вы еще и показали клиенту, что можно было бы сделать гораздо больше. Бывает по-разному: вы можете неявно и ему показать, что он виноват, недостаточно хорошо думал, что естественно не способствует контакту, или вы обвиняете себя, и клиент это чувствует и начинает думать, что вы не очень хороший коуч с вашей же подачи и т.д. В конце мы задаем вопросы: «Что было эффективно в этой сессии?» или «Что вы вынесли из этой сессии, резюмируйте пожалуйста», «Что было самым главным для вас в этой сессии?» - они помогают клиенту быть более эффективным и выделить для

себя основное. Так вот, у людей, которые за одну сессию стараются сделать слишком много всего, у них это не получается, и они это чувствуют, вопросы трансформируются в нечто такое: «Было ли хоть что-то эффективное за эту сессию?», - это очень сильно показывает позицию коуча, который считает, что ничего эффективного не было, и это клиента ставит в очень интересное положение – даже если он думал, что было что-то эффективное, то после такого вопроса начинает сомневаться. Важно понимать, что коучинг – это процесс, и далеко не всегда что-то очень важное происходит во время сессии, иногда оно происходит после, особенно для интровертов: вы на них немного нажали, они задумались, потом вы давление убрали, они ушли с сессии, и потом их осенило. Вы этого всего не знаете, возможно, вы не узнаете этого никогда или, как минимум, до следующей сессии. Здесь важно понимать, что контакт между вами и клиентом – это то, что происходит не только во время сессии, но и в процессе, у клиента процесс раздумий и решения задачи происходит постоянно. Ваше взаимодействие - точечное, возможно, внутри него вы добились не всего, чего хотели, чего можно было добиться. Конечно, если раз за разом вы вообще ничего не добиваетесь в сессии, значит, вы что-то неправильно делаете, но попытка сделать слишком много в любом случае не оправдана.

На эту ошибку ответ достаточно развернутый: **«Определите рычаг влияния, установите контакт с выраженными желаниями, нуждами и действиями, имеющими этот рычаг, и используйте естественное завершение разговора»**. Целый рецепт. Рычаг влияния – это минимальное действие, с помощью которого можно получить необходимый эффект. Мы говорим об эффективности, поэтому рычаг влияния является для нас термином, который мы будем часто употреблять.

Например, перед клиентом стоит такая-то проблема. И помимо того, что мы должны помочь клиенту понять, что нужно сделать в данной ситуации для того, чтобы проблема была решена, мы должны выяснить, что должно быть сделано с минимальными затратами ресурсов, времени, энергии, денег и т.д. Кроме того, у нас есть ярко выраженная потребность клиента: он говорит, чего ему нужно изначально добиться, и необходимо, чтобы в течение сессии возникли некие действия, которые могут эту потребность удовлетворить. Мы хотим понять, что человек говорит, чтобы он сам это хорошо понял, потом, возможно, покопаться, что за этим стоит, потому что рычаг влияния чаще всего находится именно в глубине.

Например, клиент – менеджер по продажам или переговорщик, у него нет достаточного количества продаж, которое от него требуется. Его заявленная потребность: «Я хочу, чтобы у меня было больше продаж», - но тут есть, как минимум, несколько вариантов решений. За счет чего совершаются продажи – за счет контактов с людьми, поэтому если клиент умеет хорошо продавать, то, возможно, ему просто нужно наладить больше контактов. Если он устанавливает много контактов, но не умеет работать с людьми, не умеет предлагать товар, доходчиво о нем рассказывать, не умеет подводить их к сделке и т.д., то, возможно, рычаг влияния не в установке

большого количества контактов, а в том, чтобы научиться качественно работать с каждым конкретным человеком. Нам необходимо выяснить, что стоит за этим отсутствием необходимого количества продаж, что является рычагом, что сделать легче. Есть ситуация, есть некий контекст.

Допустим, мы можем выяснить, что клиент из восьми часов рабочего дня пять часов болтает со своими друзьями, а три часа занимается продажами, поэтому если он еще два часа будет заниматься работой, то и количество продаж возрастет. Нужно выяснить, что будет рычагом влияния: может быть, его лучше отправить на тренинг по продажам, или добавить количество звонков, которое он должен делать в день, вместо двадцати звонков делать тридцать, может быть, и то, и другое, а может быть нечто третье. Вполне возможно, у него депрессия, потому что он разводится с женой, и ему нужно найти новую подругу, и все будет хорошо. Итак, у нас есть некая заявленная потребность, и необходимо выявить рычаг влияния – за что нужно потянуть, чтобы потребность реализовалась, и неплохо было бы, если бы выявление рычага влияния вылилось в конкретные действия, и клиент бы понимал, что нужно сделать.

Тренировочные коучинговые сессии длятся десять минут, в них мы рассматриваем, куда движется коуч, какие вопросы задает, пытается ли он навязать свое мнение клиенту или нет, работает ли он в реальности клиента или в своей, и т.д. А в рабочих получасовых сессиях энергия, которая была туда вложена, имеет свое начало и свое завершение. Если мы говорим, что сессия получасовая, то это не означает, что необходимо с человеком разговаривать все полчаса, может быть, энергия закончится на двадцатой минуте. После этого вы можете задать еще какой-то вопрос, но вы не успеете довести его до конца, - лучше использовать естественное завершение, чем сидеть и дожидаться все за оставшиеся десять минут. И клиенту это важно дать понять, потому что некоторые клиенты считают, что если они платят такую-то сумму денег, то свои полчаса они непременно выговорят. Даже если уже и говорить не о чем, то оставшиеся пять минут они молчат вместе с вами или говорят о погоде. Важно давать клиенту сигнал, если чувствуете, что сессия движется к завершению. Вы регулируете сессию: если до завершения осталось восемь минут, то не нужно задавать расширяющих вопросов, не нужно выспрашивать новую информацию, и, с другой стороны, можно выяснить у клиента, есть ли еще вопросы для обсуждения и если сегодня больше не о чем говорить, тогда - до следующей сессии.

9. Неспособность понять пользу напряжения

Следующая ошибка. «Неспособность понять пользу напряжения». Напряжение, естественно, в клиенте. Очень часто это является именно работой коуча – создать некую ситуацию, в которой

клиент попадает в состояние напряжения, потому что именно тогда он будет что-то решать. Если у клиента напряжения нет, он ничего решать не будет, и просто будет расслабленно сидеть и ждать вопросов или разъяснений коуча. Это очень характерная ситуация, вы ее заметите. На своем жаргоне мы это называем «обезьяной», «кто на себя берет обезьяну». «Обезьяна» - это необходимость решать проблему. Бывает, что «обезьяну» берет на себя коуч, бывает – клиент. Мы хотим, чтобы «обезьяна» всегда сидела на клиенте, тогда он будет работать, а коуч будет при этом присутствовать и наблюдать.

У нас будут тренировочные сессии, и если вы видите, что коуч интенсивно и серьезно думает, что же делать, какой задать следующий вопрос, а клиент сидит с улыбкой, нога на ногу и ждет, что же ему коуч скажет, то это как раз говорит о том, что обезьяна сидит на коуче. Это не то, что нужно, в напряжении находится не тот человек, клиент в этом случае ничему не учится. А происходит это очень часто, потому что коуч воспринимает напряжение клиента как свое, ему неловко оставлять клиента в напряжении. Он, по сути дела, наемный работник у клиента, и чувствует себя неловко, когда клиент чувствует себя неловко, и он пытается как-то ему помочь эту ситуацию сгладить. Если мы не можем это напряжение выдержать, то мы начинаем клиенту помогать, пытаемся снять с него это напряжение, в результате эффективность невысокая. Потому что, чаще всего, чтобы снять с него напряжение мы меняем тему разговора или предлагаем какое-то решение его ситуации. Он, в принципе, может его воспринять, но это будет не его решение, и ответственность за него он на себя не возьмет.

В задачу коуча входит напряжение обнаружить, напряжение в клиенте есть, это изначально понятно, потому что оно как раз и является тем, с чем он к нам пришел. Это может быть неспособность (возможно, воображаемая) решить какую-либо задачу самостоятельно. Нам необходимо, чтобы напряжение обнаружилось, и мы оставляем клиента в открытом виде в этом напряжении. Если он совсем не справляется, то нужно искать какой-нибудь другой выход, но, скорее всего, что-то в нем произойдет.

Когда человек один, ему сложно быть в этом напряжении, он не чувствует помощи извне и теряется, а когда вы присутствуете, и ваше присутствие осознанно благожелательно, вы его поддерживаете, то ему гораздо легче. Если клиенту удастся разрешить напряжение, отсюда возникнут повышенная энергия, энтузиазм, стремление что-то делать. Выход из сессии в состоянии подъема – это желаемый результат, но не всегда достижимый.

Напряжение разрешается разными способами, чаще всего оно разрешается, когда у клиента появляется ясность относительно хотя бы чего-нибудь. Если он, например, понимает, что проблема в том виде, в котором она сформулирована, не разрешима, но она может быть разбита на более мелкие шаги, и какой-то небольшой шаг в эту сторону он может сделать прямо сейчас, то это тоже дает ему приток энергии, пусть и небольшой. Энергия возникает из ясности, а напряжение возникает,

когда он хочет сделать что-то, но ясности и решимости это сделать у него нет. Поэтому, как только у него появляется ясность и хотя бы небольшое обязательство, у него будет больше энергии.

Очень важно это напряжение обнаружить, чтобы он понял, в чем оно состоит. Тогда будет понятно, что даже если кардинально сейчас он не может ничего решить, то, по крайней мере, знает, что сделать. Например, с кем поговорить, какую информацию дополнительно получить, что еще необходимо сделать для того, чтобы у него появилось все необходимое для принятия решения. Мы не можем пойти путем избегания напряжения, потому что именно оно и должно разрешиться, соответственно, чем быстрее и эффективнее клиент его обнаружит, тем больше у него останется времени и энергии что-то с этим напряжением сделать.

Если клиент отказывается работать, то он не соответствует набору критериев «ГССП» (Готов, Согласен, Способен, Подходит). Это мы проверяем, например, когда работаем с человеком - сотрудником какой-то компании, решая вопрос, готов ли он перейти на более высокую и ответственную должность. Но так же мы проверяем и клиента как такового, готов ли он, согласен, способен и подходит ли для того, чтобы работать с коучем. И если человек воспринимает напряжение как негативность и не хочет с этим иметь дело, то, скорее всего, это клиент не для коучинга.

Это уже вопрос мастерства. Для меня мастерство от ремесла отличается тем, что мастер может что-то сделать для человека, что ему поможет, не объясняя, как он это сделал. Ремесленник же может описать процесс, указать, что он делал, что надо сделать, почему у клиента такое напряжение и так далее. Другими словами, он знает, что нужно сделать в принципе, но не всегда может эти знания применить. Тогда он просто рассказывает клиенту, что в таких случаях можно сделать, и клиент пытается сам к себе это применить. Здесь отсутствует эффект «точного попадания».

Если вы качественно работаете с клиентом, вы не будете его оставлять на негативной энергии. Если вам этого не избежать, то, с одной стороны, это говорит о том, что вам нужно работать над собой, с другой стороны, клиенту можно объяснить, что это такой эффект, которого не стоит пугаться.

Возвращаясь к ошибке, способ ее избежать, это - **обнаружить напряжение и позволить клиенту его разрешить.**

10. Привязаться к результатам клиента

Следующая ошибка. «Привязаться к результатам клиента». Это одна из таких парадоксальных вещей. С одной стороны, клиент нанимает нас для того, чтобы были какие-то результаты, с другой стороны, если мы к ним привязываемся, у нас возникает зависимость. А как только у нас возникает зависимость, мы становимся менее объективными, будем пытаться делать больше, чем необходимо,

будем занимать пространство, которое клиенту необходимо для работы, возможно, будем навязывать какие-то свои варианты решения, потому что нам хочется, чтобы были результаты. Поэтому возникает такая интересная взаимосвязь, которая трудно понимаема людьми с линейным мышлением: им кажется, что поскольку нанятый им коуч заинтересован в результатах, то он будет работать лучше, а на самом деле очень часто получается обратный вариант.

Например, очень часто трейдеры гораздо эффективнее работают с чужими деньгами, чем со своими, одно дело – рисковать своими деньгами, и совсем другое – чужими. Я недавно по этому поводу прочитал несколько книжек. Люди, которые на демонстрационных версиях трейдинговых систем (торговля акциями, облигациями, фьючерсами, контрактами, валютой) достигают очень неплохих результатов, потом вкладывают последние 10000 долларов, и то, что эти деньги последние, то, что они в них очень заинтересованы, настолько сильно влияет на их решение, что они все проигрывают. Так что, если коуч активно привязан к результатам своего клиента, чаще всего он будет менее эффективным.

Решение здесь очень простое: **не привязываться к результатам клиента**. Я слушал интервью с одним очень серьезным коучем, известным в Штатах, который работает с голливудскими звездами. Когда его спросили, в чем секрет его успеха, помимо прочего он сказал, что всегда очень сильно хочет, чтобы его клиент достиг потрясающих результатов. Думаю, здесь речь у него была немного о другом: коучинг – это некое служение, коуч должен действительно хотеть помогать людям, искренне хотеть, чтобы людям было хорошо. Если он перегибает палку, и возникает такая «абсолютная нейтральность» - «только деньги мне плати», то, возможно, будет интеллектуальная ясность, но не будет человеческой ауры поддержки. Клиент это будет чувствовать, а именно эта аура создает контакт, а контакт создает все остальное. Если у человека есть контакт с коучем, то ему гораздо легче установить контакт со своей внутренней правдой, с правильными решениями. Если этого контакта нет, то коуч ему ничем не помогает по сути дела, он для него является частью внешней реальности, с которой контакта нет, и с которой очень трудно иметь дело, поэтому он начинает выстраивать механизмы защиты во взаимодействии с коучем, что, в общем-то, все только усугубляет.

11. Быть успешным

Следующая ошибка. Звучит немного парадоксально: «Быть успешным». Здесь имеется в виду не ваше достижение успеха, а то, что вы к нему привязываетесь. Вообще жизнь достаточно сложна, чтобы списывать успех или неудачу только на один какой-то конкретный фактор, но в случае взаимодействия коуча с клиентом это еще сложнее. Мы не знаем всего, что происходит, кроме того, есть огромное количество факторов, которые влияют на успешность клиента. Бывает, люди очень

плохо планировали бизнес, но они попали в струю, и товар, который они выпускают, стал пользоваться бешеным спросом. И, ни с того, ни с сего, они вдруг стали миллионерами.

Если вы читали книжки Роберта Киосаки, он описывает там, что его первый бизнес, который принес ему миллионы, был созданием бумажников на липучках – просто так получилось, что на тот момент это было очень востребовано. Он пишет, что они сами не понимали, в чем дело, начали это делать, и миллионы пришли, точно так же они потом и ушли. Они просто не понимали, как дальше планировать бизнес, и, в конце концов, разорились.

Если бы у него был себялюбивый коуч, то он, возможно, сказал бы, что он настолько хорош, что его клиент из ничего заработал миллионы. А на самом деле неизвестно, из-за чего это произошло: это могло быть конъюнктурой, удачей, благоприятными обстоятельствами, звезды встали определенным образом и прочее. Конечно, радостно очень, когда клиент чего-то достигает, потом благодарит, но если вы будете это приписывать себе, это будет залогом ваших будущих неудач.

Решение этой ошибки специфическое: **оставляйте свое эго за порогом.**

12. Давать советы

Следующая ошибка: «Давать советы». Давая советы, вы делаете массу других ошибок: переносите свою реальность на реальность клиента, слишком много говорите и т.д. По возможности, этого делать не нужно. У американцев есть поговорка: «Возьмите мой совет, поскольку сам я им не пользуюсь». Очевидное решение в этой ситуации – **не давать советов.**

13. Неспособность сделать коучинг стратегическим

И последняя ошибка. «Неспособность сделать коучинг стратегическим». По большей части, помогая клиенту принимать решения, мы должны помогать ему понимать не только тактическую,сиюминутную выгоду, но и увидеть временную линию, области влияния и различные категории, по которым все должно происходить. Должна быть стратегия: выгода должна быть не только сейчас. Также важны области влияния: например, человек планирует свой бизнес и забывает, как это может повлиять на его личную жизнь, профессиональную карьеру, здоровье, окружение. Бывает, что затевается очень серьезный проект, он выполняется, но в результате человек оказывается не очень счастливым. Хотя в принципе он хотел не того, чтобы предприятие работало, а чтобы он сам был

счастлив, и далеко не всегда миллионы и власть приносят то, ради чего все делалось. Поэтому неплохо было бы, чтобы человек это тоже учитывал и учился учитывать это постоянно при планировании своих действий. Это и называется – мыслить стратегически.

Для этого ему, в общем-то, и нужен коуч, который **сделает коучинг стратегически сфокусированным**.

ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

Один из самых базовых модулей, который мы проходим, и который является идеологической основой для коучинга в том числе, называется «Правильное действие». Это мне самому очень нравится в этой модели и поэтому я с таким энтузиазмом отношусь к ней, сам выучился, перевел ее и стал преподавать: она является изначально базовой. В ней присутствуют элементы, которые, взятые по отдельности, могут быть применены в разных областях жизни, они, по сути дела, о том, как думать о любом феномене, они предлагают некий способ, модель обдумывания и принятия решений. Эти элементы могут быть очень эффективными, могут применяться коучем, если он обладает коучинговыми навыками для того, чтобы работать с клиентом, и точно так же они могут применяться к самому себе при любом планировании, принятии решений, попытке понять, что нужно делать, чего не нужно делать, и как правильно в данной ситуации.

Так вот, «Правильное действие» - это одна из таких моделей, очень коротко она звучит следующим образом: «Правильное действие – это когда правильные люди совершают правильные поступки в правильное время в правильном месте, правильными способами и по правильным причинам». На первый взгляд это кажется тавтологией, и действительно, ну что здесь такого? Сказано, ясное дело, что все должно быть правильным, тогда и действие будет правильным. Но за этим стоит некая философская основа коучинга в том числе, заключается она в следующем: в зависимости от времени, ситуации, места, людей и т.д. ответы всегда будут разными, а вопросы остаются теми же самыми. Неважно, организовал ли человек бизнес в XVII в. или в XIX в. или в XXI в., торгует он пшеницей, нефтью или компьютерами, он должен отвечать по сути дела на одни и те же вопросы: «Что продавать? Кому продавать? Как продавать?» - хотя ответы всегда будут разными. Вопросы подходят к любому бизнесмену, а конкретные ответы будут разными, в зависимости от того, чем он занимается, в какой стране, внутри какого общества.

По сути дела, все коучинговые модели – это способы думать о чем-то, они помогают нам продумать все с наибольшей эффективностью, вот и все. Здесь нет ничего сверхъестественного, здесь нет чуда. Понимаете, когда люди сталкиваются со специалистами, им кажется, что специалисты – это такие ученые. В советское время к ученым относились с пиететом: «Ученые доказали, ученые сказали, ученые знают...», - они были абсолютным авторитетом. Я в свое время был молодым ученым, заканчивал математический факультет Ленинградский университета, и я знаю, насколько мало ученые знают на самом деле, и насколько эти знания ограничены многими

факторами. Например, со стороны я смотрел на людей, которые занимаются механикой, и мне казалось, что они знают, как спроектировать мост, чтобы он не развалился, казалось, что они, в общем, знают все, что есть некая теория, которая все объясняет, нужно только ее взять и применить. На самом деле, если мост такой-то длины и ширины, это одна теория, если он другой длины, ширины и такой-то толщины – это уже другая теория. Главный вывод, который я сделал из изучения тех наук, которые я пытался изучать (физика, математика, механика): нет ничего, что бы все объясняло, и искать какой-то ответ, лежащий за пределами всего достаточно бессмысленно. Тем не менее, человечество все время этим занимается, и для кого-то ответ в Боге, который все придумал и все создал, но никто не знает, как, для кого-то ответ в $E=mc^2$, и это все объясняет. Хотя, говорят, что когда Эйнштейн сформулировал свою теорию относительности, в мире нашлось только 11 человек, которые его по-настоящему поняли (имеется в виду общая теория, специальная более или менее понятна, сам он ее объяснял очень просто: одна минута, проведенная в компании с любимой девушкой очень сильно отличается от минуты, проведенной, сидя с голым задом на раскаленной сковородке, т.е. все относительно). Но понять, что за этой формулой стоит очень непросто, и я думаю, что те люди, которые ее понимают, одновременно всегда понимают и ограниченность ее применения. И все наши модели действительно помогают, но они ограничены в применении, и изнутри мы должны понимать, что это просто способы думать о вещах.

Помочь клиенту мы можем в трех вещах. Первое – это предоставить ему свое чисто человеческое присутствие. Благожелательное, осознанное и по возможности нейтральное - такую ауру, почувствовав которую, он сможет расслабиться, сможет думать о том же, о чем он уже думает, но, находясь в немного другом состоянии. Это энергетическое воздействие, которое не зависит от изучения модели, а от качества того человека, который работает. Поэтому я считаю, что коуч – это профессия, которая, прежде всего, ориентирована на саморазвитие, чем больше и глубже вы развиваетесь, тем лучшим коучем вы будете. Понятно, что это процесс долгий и непонятно когда заканчивающийся, и помимо этого нужно кое-что еще. Второе, что мы можем сделать – это помочь клиенту обрести дополнительную осознанность. Третье – это знание некоторых моделей, которые в принципе помогают нам понять, что в процессе размышления должно присутствовать, какие необходимые элементы должны быть.

Предполагается, что в ответ на какую-то ситуацию не существует универсального правильного действия, которое нужно сделать, это было бы слишком легко. Так не бывает, иначе жизнь не была бы такой интересной штукой, какой она является. С другой стороны, нет безвыходных ситуаций, в любой ситуации есть действие, которое наиболее правильное, мы его называем правильным действием. Но оно должно выясняться, и оно выясняется не только исходя из ситуации, это тоже было бы слишком легко: достаточно было бы описать все встречающиеся ситуации и найти к ним правильные действия. В общем-то, консультант именно этим и занимается, и, к сожалению, очень

часто именно на этом что-то не срабатывает. Например, человек подает в суд, идет к юристу, и тот ему говорит, что есть такие-то законы, говорить нужно то-то и то-то, и суд решит дело в вашу пользу. Человек приходит, говорит то, что нужно, а суд решает дело не в его пользу, потому что у судьи было плохое настроение или его подкупили или почему-то еще. Выходит, что действие, казавшееся правильным, на самом деле, оказывается неправильным, чего-то в нем не хватило.

Для того, чтобы выяснить, что должно присутствовать, необходимо, чтобы эти параметры сохранялись. Возможно, есть еще какие-то параметры, но эти дают нам идею, на основе которой мы можем дальше думать сами: что должно присутствовать в каждой конкретной ситуации и быть правильным. Как минимум, люди должны быть правильными. Очень часто, когда мы думаем о каком-то действии, которое должно быть совершено, мы думаем, что оно должно быть совершено нами, но это далеко не всегда факт, далеко не всегда истина. Возможно, будет эффективнее, дешевле и проще нанять кого-то другого, кто бы это сделал за нас, либо, если вы руководитель – поручить кому-то еще.

В менеджменте это большая проблема многих руководителей – они не умеют делегировать, пытаются все сделать сами, потому что боятся, что кто-то сделает это не так. Это как раз вопрос о правильных людях. Нужно, чтобы это было сделано, лучше ли это будет, если я сделаю это сам? Возможно, я это сделаю лучше, потому что у меня больше опыта, но возможно я отвлекусь на какую-то частность и упущу нечто более глобальное из своего поля зрения. Возможно, я этим дам сигнал подчиненному, что он никогда не научится это делать и всегда будет рассчитывать на меня, т.е. возникает много негативных обстоятельств, которые могут эффект полностью свести на нет. Если речь идет о том, какому человеку поручить сделать это, из своей компании или нанять кого-то извне, каждый раз это должно выясняться. У нас, коучей, нет точного ответа на этот вопрос, мы должны клиента заставить подумать над этим настолько, насколько позволяет, время, пространство и количество энергии.

Далее поступки. Мы находимся здесь, цель находится здесь, к ней можно прийти десятками разных путей, если не сотнями. Какой набор поступков правильный? Где будет затрачено меньше ресурсов, где будет меньше негативных влияний на области, на которые можно повлиять? И т.д. Это тоже все выясняется.

Дальше - время и место. Это более или менее понятно. Если бы мы решили заниматься ночью, никого из вас здесь бы не было, потому что это время было бы неправильным.

По поводу места. Я проводил семинары в разных местах, например, в прошлом году в это время у нас тоже был семинар. Он проходил в месте, которое мне очень сильно не нравилось, в течение курса человек 6 у меня отпало, я понял, что, возможно, я кому-то не понравился или не понравилось то, что преподавалось, но я думаю, что половина из 6 ушли потому, что им конкретно

не нравилось место. Это казалось финансово выгодно, но потом я понял, что лучше было бы снять что-нибудь более дорогое, но чтобы все было как у людей – приятно, чисто, рабочая атмосфера и т.д.

Почему мы все это делаем? В нас есть некая встроенная особенность, которая диктует, на что мы обращаем внимание больше, на что меньше, и поэтому мы не всегда полностью все продумываем. Я однажды вел семинар по мотивационной теории, мы там рассматриваем базовые мотивации, на нем была одна девушка из большого банка. Ей вроде бы все понравилось, а в конце я попросил написать отзывы мне лично, чтобы я смог их поместить на сайте. Она написала, что готова подписаться под отзывом, чуть ли не телефон там написать, но только, если я помещу на сайт отзыв целиком, а не ту часть, которая мне понравится. Я согласился. Дело происходило в гостинице, офис был чуть меньше этой комнаты, и лишние стулья были сложены в ванной. Девушка написала, что все было замечательно, тренинг был полезным, но она не понимает, какой идиот догадался сложить стулья в ванной. Я до сих пор не понимаю, как это могло повлиять на качество тренинга, но человек на это внимание обращает, он клиент, и я должен с этим считаться. Отзыв я на сайт не поместил.

Вообще, это называется «очень сильная мотивация к порядку», когда человек проверяет, насколько все упорядоченно и правильно с его точки зрения. Если два человека живут вместе, у одного это стремление сильное, а у другого слабое, то это будет постоянный конфликт. Я очень долгое время жил с таким человеком, мне говорят: «Нам пора пылесосить», – я говорю – «Как это нам пора пылесосить?! По-моему, пора будет только через 3 недели!» У каждого свои особенности, и поэтому мы должны продумывать. Как к преподавателям или коучам к нам приходят очень разные люди, меня, например, не беспокоит, если порядок в помещении не совершенен, мне важна суть, если человек интересный, я его с удовольствием послушаю. А другой придет и скажет, что он в этом бардаке и минуты не проведет, развернется и уйдет.

Соответственно, все модели нам показывают, что должно в принципе присутствовать, на что нужно обратить внимание. Даже если мы естественно изнутри на это внимания не обращаем, то хотя бы искусственно, когда мы знаем, что так надо, тогда мы можем пересмотреть какой-то привычный способ действий. Здесь речь идет о мотивации. Это серьезно. Все зависит от причины, почему человек это делает. Это определяет конечную цель, она у разных людей разная.

Типичный случай: некая фирма, где сосуществуют владельцы и наемные работники, у них конечные цели разные. Владельцы хотят, чтобы фирма богатели, а наемные работники хотят получать больше денег или уйти на более высокооплачиваемую работу.

Я слышал, что сейчас в Москве у менеджеров высокого ранга есть тенденция работать на одном месте не более трех лет. Они поработали, чего-то достигли, им уже не так интересно, также они котируются на рынке, и у них есть шанс перейти на более высокооплачиваемую работу или на более высокую должность. Та девушка из большого банка была директором по HR, она говорила, что они разрабатывают программу, как удерживать топов в организации, потому что те постоянно

мигрируют. Характерная фраза из «Золотого Теленка»: «Вы летун, инженер Талмудовский!» Это примерно из той же серии.

Так что конечные цели разные, и нужно знать, что человека мотивирует, до какого момента мы идем вместе, а с какого момента наши пути расходятся или что можно сделать, чтобы они не расходились, чем человека можно заинтересовать: сделать его совладельцем, партнером, продать ему акции и т.д. Или изначально его не брать, если понятно, что он может кинуть вас в самый неподходящий момент.

Способ – это тоже важная вещь. Я тут слышал разговоры в коридоре о том, что даже уволить человека можно очень разными способами, с разной отдачей и с разными ощущениями. Был такой руководитель, который умел так увольнять сотрудников, что те уходили от него с большим чувством благодарности и энтузиазмом. Есть старый анекдот, начальник говорит заму:

– Знаете, Иван Иванович, мы с вами не сработаемся!

А зам ему в ответ:

– Что, подумываете уволняться?

Из всего вышесказанного мораль: Правильное Действие существует всегда, принцип универсален, именно на этом мы основываем свою деятельность: мы пытаемся помочь клиенту найти в каждой конкретной ситуации правильное действие. Оно диктуется, с одной стороны, ситуацией, с другой стороны, тем, кем этот клиент в данный момент является. Правильное действие может быть очень разным. Оно может состоять частично из мнения клиента, пересмотра его предположений, обучения его новым навыкам, пониманию новых ролей, которые он может играть или чего-то еще, что касается развития. Либо оно может касаться внешнего, каких-то действий, не закликаясь на внутреннем изменении. Но в любом случае все эти вещи должны там присутствовать, тогда мы можем более или менее гарантировать, что действие будет правильным. Но все должно быть обоснованным и проверенным. Так что наша задача – задавать клиенту вопросы и слушать, что он по этому поводу скажет, смотреть, насколько он убедителен, насколько он понимает, что он говорит, насколько он уверен в том, что говорит, насколько он все это проверял.

Коучинг считается искусством задавать вопросы. На самом деле это не совсем так. Но внутри наших тренировочных сессий мы будем концентрироваться на вопросах просто потому, что ответы мы умеем давать лучше. Часто люди говорят: «Дайте список вопросов, которые нужно задавать во время сеанса коучинга, и мы поймем, как это делать». На самом деле такого списка нет. Нам важно не то, что мы скажем клиенту, а то, что он с этим сделает, и что нам делать после этого. Здесь возникает умение слушать, наблюдать, различать, моделировать и излагать. Мы об этом будем говорить отдельно.

Надо уметь услышать и пронаблюдать, как клиент среагировал на наш вопрос, проанализировать, что он сказал, чего он не сказал, к какому типу он относится, например, с точки

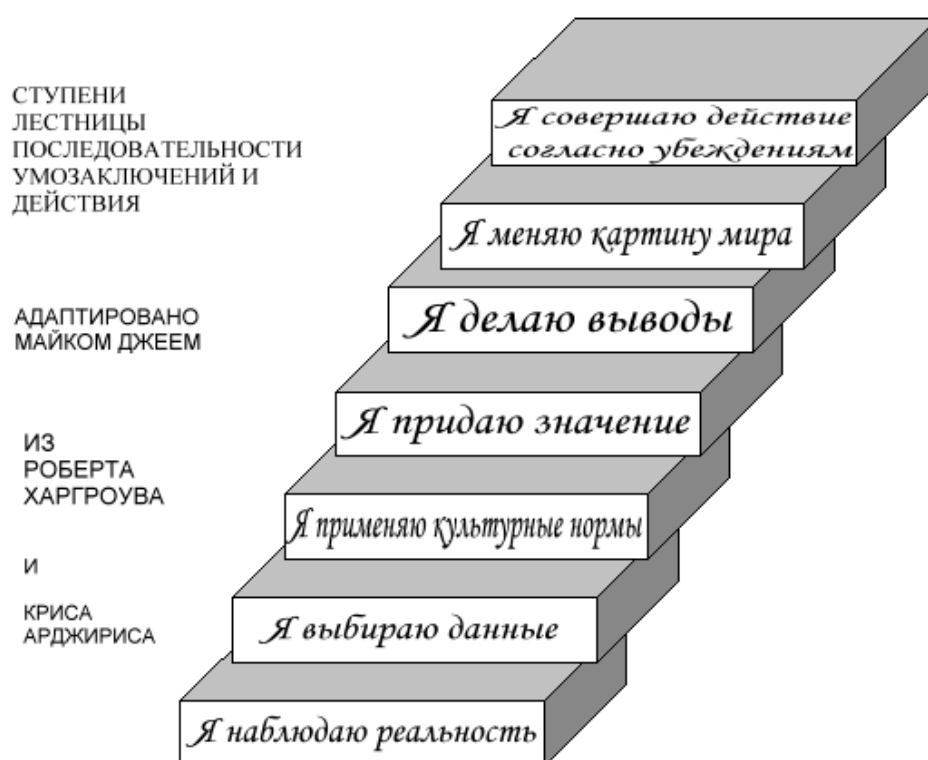
зрения Майерс-Бриггс. Что его мотивирует, какие предположения у него действуют, на основе которых он пытается что-то сказать или сделать. После этого принимается решение: либо что-то сказать дальше, либо смоделировать ситуацию в игровом варианте или как-то еще. Но должно что-то произойти, чтобы мы были уверены, что по поводу каждого пункта у клиента есть осознанность, уверенность и понимание. Поэтому стандартного набора вопросов нет, но из любой модели вытекает набор вопросов. Человек говорит: «Я собираюсь сделать то-то и то-то, помогите мне». Мы говорим: «Хорошо, какие люди в это вовлечены? Почему вы считаете, что эти люди правильные? Какие критерии? Какие поступки должен совершать каждый из них? Выбор времени и места: почему они это делают, что будет их мотивировать? Как вы считаете, что им поможет помочь, что может служить дополнительной мотивацией? И, в конце концов, какими способами они будут действовать?» Если это все с точки зрения клиента присутствует, то нам ничего не остается, кроме как спросить: «Считаете ли вы, что наша сессия на этом закончена, и готовы ли вы пойти и сделать то, что вы собираетесь сделать?»

Правильное действие – это в каком-то смысле духовный принцип. Это то, что большие учителя древности проповедовали с начала времен. Есть история про Будду, его спросили, что есть истина, а он ответил: то, что работает. В этих трех словах, собственно, заключена концепция правильного действия. Истина – это то, что работает в данной конкретной ситуации.

Важно понимать, что клиент или человек, который участвует в планировании правильного действия, важен не менее, чем ситуация, потому что именно он является набором критериев правильности. Именно у него есть набор предположений-убеждений, которые подсказывают, будет ли это действие правильным, будут ли люди правильными, поступки, действия, способы и т.д. Для того, чтобы действие было максимально правильным, необходимо, чтобы у клиента была осознанность того, что им управляет, и как результат этой осознанности – возможность изменения. Например, семинар с 10 до 19, тренеру это может не очень подходить, но у клиентов другие предположения, и нужно идти на компромисс или принять решение. Соответственно, для того, чтобы иметь возможность что-то изменить, можно идти двумя путями. Первый – это сказать, что клиент всегда прав, но в результате это может очень снизить эффективность взаимодействия. Например, несмотря на то, что мой режим очень сильно отличается от режима с 10 до 19, я могу повестись и согласиться, но приду неадекватным и не выспавшимся. Тогда тренинг будет менее эффективным, чем он мог бы быть, потому что от ведущего очень многое зависит. Второй путь – понять, почему для меня такой стереотип более правильный, что за этим стоит и можно ли что-нибудь по этому поводу изменить. Для того, чтобы изменения были возможны, необходимо понять, каким образом мы принимаем решения и совершаем действия. На этот вопрос отвечает «Лестница создания значений Криса Арджириса». Крис Арджирис (Chris Argyris) – американский ученый,

автор многих книг, в одной из них, в соавторстве с Робертом Харгроувом (Robert Hargrove), описана «Лестница создания значений». Она состоит из семи ступеней (см рис.2):

1. Наблюдение за реальностью
2. Выбор данных
3. Культурные нормы
4. Придание значений
5. Выводы
6. Картина мира
7. Действие



(c)Copyright 1999, LEADWISE, LLC, All Rights Reserved

Рис. 2

Это наиболее полный процесс, чаще всего он немного короче может быть описан. Все начинается с того, что мы наблюдаем реальность. Я сейчас смотрю на вас, и это реальность, которая у меня есть, теоретически я воспринимаю все, что в этой комнате находится, в ней есть окна, значит, я воспринимаю и то, что за ее пределами. Я воспринимаю не только глазами, но и ушами, и даже шестым чувством. Говорят, что был один человек, который воспринимал все шестым чувством, потому что у него не хватало предыдущих пяти.

И на мое поведение прямо сейчас все это оказывает очень неравнозначное влияние. Я могу отвлечься, если у меня вдруг что-нибудь сильно заболит или замечу, что за окном что-то взорвалось, это может повлиять на мое поведение. Но поскольку моя цель в данный момент – преподавание, больше всего меня интересует ваша реакция, поэтому, когда я воспринимаю реальность, я отбираю данные определенным образом. Я смотрю на вас, и меня интересует не то, какая на вас обувь, а ваше выражение лица, именно по этому я сужу: интересно, не интересно, скучно ли, нужно ли пошутить или сделать перерыв, снизить темп или, наоборот, сказать побольше. Поэтому мне важны не все данные, которые я вижу, а только какое-то их количество. Выбор данных происходит на основании моего намерения, цели, подсознательных базовых мотиваций. Знаете, есть такая притча. Стоят разговаривают несколько людей – юрист, врач, специалист из похоронного бюро и «дон жуан», – и в процессе беседы произносится слово «человек». Для каждого из них это не одно и то же понятие. Для юриста – это потенциальный клиент или некий субъект, который ведет себя согласно закону или вопреки ему. Для врача – это пациент. Для гробовщика – это возможный клиент в будущем. Для «дон Жуана» – это будет сексуальный объект, или мужчина или женщина, в зависимости от ориентации, что ему больше интересно. Происходит выбор данных на основе большого количества всяческих уровней, которые в нас присутствуют.

После того, как данные выбраны, к ним применяются культурные нормы, под ними понимается воспитание, различные усвоенные человеком нормы морали, социально приемлемого поведения и т.п. Когда они применены, данным придается какое-то значение. Например, я смотрю на женщину и вижу, что она сидит в куртке, значение, которое я этому придаю – ей холодно. А будь на моем месте человек, который привык к очень строгому поведению на светских раутах, он мог бы подумать, что человек невоспитан. Была бы другая интерпретация и другие выводы. Для меня вывод в том, что нужно закрыть окно или дверь, или попытаться сделать так, чтобы было теплее, а другой человек подумал бы, что этой женщине нужно выйти и вернуться в нормальном виде. Моя мать, например, училась в школе только для девочек, и их муштровали там по полной программе, и для учительницы из такой школы это было бы совершенно неприемлемо.

После того, как сделан вывод, может меняться картина мира, если она ему не соответствует, иначе человек не сможет совершить действие. На основании картины мира (осталась ли она прежней или немного изменилась) принимается решение действовать.

Действие совершается, и тут же происходит обратная связь со стороны внешней реальности. Тут происходит то же самое: мы наблюдаем реальность, выбираем данные, применяем нормы, придаем значение, делаем выводы, меняем что-то и совершаем следующее действие.

Вот такой процесс. Описан он как линейный, но я подозреваю, что он не линейный на 100%, таких процессов может происходить одновременно несколько, все немного сложнее. Но, тем не менее, это приблизительно то, что происходит, и часто проблема заключается в том, что мы все эти

вещи не осознаем. Получается, что у нас есть наблюдаемая реальность и действие в ответ. Если это действие адекватно реальности, то все хорошо, нет никаких проблем, человек живет спокойно и счастливо. А если это действие не адекватно реальности, то действие необходимо изменить, но что именно должно измениться, человек не знает: то ли он данные неправильно выбирает, то ли у него культурные нормы не соответствуют, то ли что-то еще.

Я часто привожу один пример, он был для меня в свое время очень показательным. Когда я в первый раз попал в Штаты, казалось, что культура в принципе не очень сильно отличается, но были определенные вещи, которые оказали сильное влияние на мое взаимодействие с людьми. Я жил у мало знакомых людей. Наши культурные нормы, те, которые я впитал от своих родителей, подразумевают то, что мы заботимся о гостях, готовим им еду, моем за ними посуду, в общем, они ничего не делают. У американцев по-другому: если ты живешь у кого-то в доме, ты член этого сообщества, на тебе те же самые права и обязанности, что и на всех остальных. Плита и холодильник в твоём распоряжении. Мои знакомые, которые тоже ездили в Штаты, первое время почти голодали, потому что для них это было немыслимо: без спроса залезть в чужой холодильник. Но также требуется и твое участие в мытье посуды, хождении по магазинам, приготовлении пищи и т.д.

Когда к нам приезжали гости из заграницы, моя мать всех выпроваживала из кухни и говорила, что приходить туда нужно только, когда она позовет. Соответственно, я тоже сидел в своей комнате и ждал, пока меня позовут. И это напряжение разрешилось только года через два, когда я рассказал об этом своей знакомой, ей, в свою очередь, обо мне рассказали и американцы, у которых я жил. Сложности возникают, если мы не понимаем, что культурные нормы разные, и для того, чтобы как-то общаться, нужно их осознать и хотя бы неделю или месяц вести себя по-другому, тем более, что для этого не требуется ничего противоестественного или антиморального. Какие значения на основе этого придаются? Если я знаю эту «лестницу», я могу предположить, что поскольку культурные нормы разные, я могу придать следующее значение: мы разные, поэтому необходимо найти какой-то консенсус или компромисс. А если я этого не осознаю, то значение будет таким: ко мне плохо относятся, вывод будет уехать или плюнуть в лицо, или разругаться на всю жизнь.

Так что это важно. Важно для себя это отследить, и важно дать клиенту самому проговорить эту «лестницу создания значений» по поводу конкретного стереотипа поведения или действия для того, чтобы человек все осознал, тогда у него появится понимание и выбор, что нужно изменить, если оно не подходит к ситуации.

С экстравертами это проще, потому что они об этом говорят вслух, они размышляют вслух и проговаривают создание значений, их можно на этом поймать, обратить внимание на то, что он сказал, спросить, действительно ли он считает, что это такое значение, и должно ли оно основываться на таких убеждениях. С интровертами это сложнее, потому что они этого не говорят и часто не понимают. У них происходит некий скрытый процесс: есть что-то, что они видят и затем их

вывод. Иногда можно вообще не понять: откуда он это взял, как это связано, кажется, что эти две вещи не связаны никак! Происходит внутренний процесс, который человек не замечает, и это тяжелая и неблагодарная работа – попытаться сделать так, чтобы он это все проговорил, потому что он в принципе не понимает, зачем. Для него оценка ситуации и такой вывод естественны.

Если говорить о роли коуча в правильном действии, т.е. в принятии клиентом правильного решения, то коуч изначально исследует вместе с клиентом все перечисленные вещи: людей, поступки, поступки, причины, способы, время, место. Чаще всего человек редко может изменить внешнюю ситуацию, ему приходится меняться изнутри. Скажем, есть реальность – закон гравитации, и если человек будет постоянно пытаться выпрыгнуть из окна второго этажа и взлететь, то ясно, что у него не те предположения, которые соответствуют внешним законам. Гравитацию он изменить не сможет, поэтому необходимо пересмотреть предположения. В задачу коуча войдет помочь клиенту осознать, на каких предположениях он основывает свои действия, сравнить их с реальностью и понять, что делать стоит, а что идет вразрез с чем-то более фундаментальным, чем он сам. И под конец попытаться подвести клиента к правильному действию за счет задавания вопросов об элементах и проверки предположений, которые клиент высказывает.

По большому счету роль коуча заключается в том, что он знает, из каких элементов должен состоять процесс обдумывания правильного действия. Важно, чтобы коуч умел применять этот принцип к самому себе, потому что в коучинговом взаимодействии любой вопрос, любое утверждение, фраза и даже жест (если вы находитесь в визуальном контакте), покашливание, темп, интонации голоса – это тоже все действия, и они все тоже по возможности должны быть правильными. Если клиенту требуется мягкое ведение сессии, а вы начинаете на него давить, прессовать и действовать с ним жестко, это не будет правильным действием, это приведет не к тем результатам. Это коучу необходимо отслеживать. Коучинг во многом так и сложен, потому что он предполагает применение этого к себе, только тогда мы сможем моделировать это по отношению к другому человеку.

ОБЗОР МОДЕЛИ COACH 2

Обзор модели Coach 2 начинается с 4-х эффективных результатов коучинга, ради чего эта модель и была создана. Эти четыре эффективных результата следующие:

1. Осознанность
2. Цель
3. Компетентность
4. Благополучие

В качестве пятого Майк стал использовать Результат, но с моей точки зрения, это скорее не пятый по списку, а комбинация предыдущих четырех.

Это не только определение, как рассказывать клиентам, что они получают, за этим стоит некий процесс, который должен происходить в результате коучинга.

Если у человека что-то не получается или он не знает, как сделать что-то, прежде всего ему необходима осознанность. Иногда осознанность может быть относительно новой информации или осознанность своих стереотипов поведения, качества своих взаимоотношений с миром или с конкретными людьми. Т.е. это должно быть новое понимание и знание, которого не хватало раньше, потому что на основании этого человек сможет четче скорректировать свою цель.

Очень простой цели чаще всего не бывает, потому что в ней присутствует огромное количество скрытых условий, которые человек не озвучивает. Если он их не озвучивает и не осознает, то получается, что, придя к этой цели, возможно, он придет не к тому, чего хотел. Например, человек говорит, что хочет дом на Канарах. Одно дело, если он хочет этого дома и добивается его, допустим, скопил 50000 долларов и купил себе дом на Канарах, но у него даже не осталось денег, чтобы туда доехать. Он продал квартиру, машину, жену, все. Теперь дом есть, а он здесь. Этого ли он хотел? Конечно, нет. Возможно, он хотел, чтобы у него было, где жить, чтобы были любимые люди, было куда ездить, спокойно позволять себе там жить «не хуже соседей» и т.д. Поэтому понятно, что цель здесь немного другая или же совсем не та, но для этого ему не хватало осознанности.

Конечно, у клиента есть цель, но коуч начинает не с нее. Это о том, чтобы не впадать в ошибку немедленного решения проблемы клиента. Сначала должна появиться осознанность. Потом, когда цель переформулируется на основе того, что действительно необходимо, приходит естественное понимание, что для ее достижения необходима некая компетентность. Может быть, она уже есть, и ее необходимо реализовать, может быть ее необходимо найти. Это может быть компетентность на уровне эмоционального интеллекта, какие-то лидерские качества или навыки: научиться водить машину, выучить новый язык, но важно разыскать то, чего не хватает. И, в конце концов,

благополучие получается как интегральный результат присутствия всего предыдущего. Если осознанность есть, компетенции хватает, и человек делает то, что он может и что необходимо, он получает состояние целостного достижения цели. Это и является результатом.

По поводу результата получается некоторая заминка. Клиент говорит, что хочет такого-то результата. Из всего вышесказанного понятно, что это может быть не совсем то, что ему нужно. Таким образом, четкое определение результата должно появиться в процессе коучинга, и клиент должен с ним согласиться.

С другой стороны, иногда клиент говорит: «Я хочу, чтобы мне было лучше. А как – это вы мне скажите». Тогда мы начинаем с ним работать, и объясняем, что пока он не поймет, чего он хочет, работать будет сложно. На что он отвечает, мол, знаем мы коучей и тренеров, только я скажу, что мне нужно, и вы тут же заявите, что сможете мне это дать, поэтому дайте мне то, что мне нужно, пока вы еще не знаете, а то я усомнюсь в вашей компетентности! Работа с таким клиентом может быть затруднительной, и иногда это означает, что вы не созданы друг для друга. При благоприятном же развитии событий, в результате этого взаимодействия находится какой-то консенсус: сначала был некий желаемый результат, потом на основе новой осознанности он стал более целостным, и потом возникло понимание, что нужно сделать. Когда человек к этому приходит, возникает состояние благополучия.

Коучинг не может быть нужен всем и всегда. Он применим в той ситуации, когда человеку чего-то не хватает, он хочет этого достичь, но не знает, как. Или знает, но чувствует, что ему нужна помощь. Если у человека все хорошо, ему коучинг, в общем-то, не нужен.

Минимальное количество людей задумываются о том, что нужно развиваться дальше, когда у них сейчас все хорошо. В этом беда успешных менеджеров: люди, которые достигли успехов в своей работе, менее всего подвержены переменам и развитию, им кажется, что они все сами уже умеют. Но именно в этом спокойном состоянии человек может наиболее эффективно заниматься своим развитием. А когда ему плохо, его вынуждает жизнь этим заняться, но ему настолько больно и все валится, что ему бы на ноги встать, и о развитии сложно говорить.

Здесь нужно различать подходы. Одно дело, если человек считает, что он в чем-то плох, чем-то болен, условно говоря, и хочет, чтобы ему помогли выздороветь. В коучинге подход немного другой: я нахожусь вот здесь со всем этим набором условий и хочу вот сюда, хочу понять, как это сделать. Мне нужна помощь и я нанимаю коуча. Возможно, частью правильного действия будет обратиться к психотерапевту для того, чтобы, допустим, разобраться с какими-то детскими травмами. Но это не то, что «я не норма и хочу до нормы дорасти», а это часть определения, в каком направлении я хочу идти и какие шаги мне нужно сделать.

Итак, возвращаясь к нашей модели. Что должно присутствовать во взаимодействии для того, чтобы оно было эффективным? Отвечая на этот вопрос, мы рассматриваем 3 категории:

1. Контакт
2. Ясность
3. Обязательства

ОСНОВНЫЕ УМЕНИЯ СОАЧН2

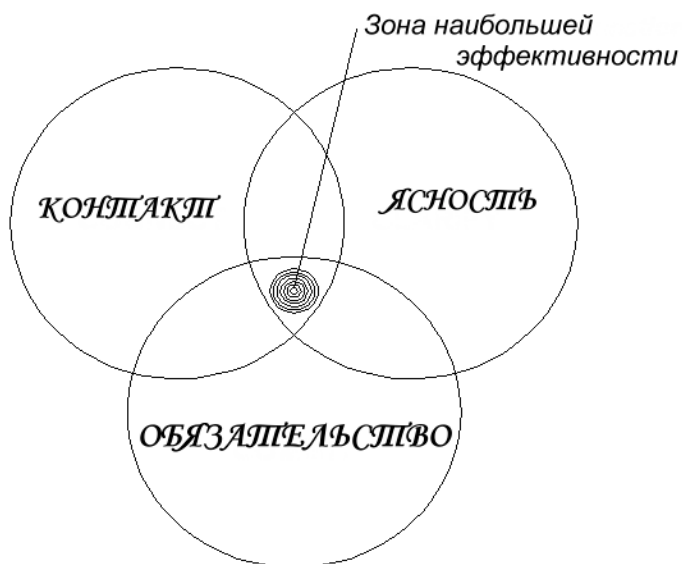


Рис 3.

Они относятся к коучинговому общению, хотя по большому счету собственно общение присутствует не всегда. Я могу сидеть и размышлять в одиночестве, и мне необходимо установить контакт с глубинной сутью, например, отсюда обрести ясность относительно того, что необходимо сделать дальше и взять на себя обязательство это сделать. Я не знаю как вы, но я часто в своей жизни приходил к пониманию того, что в этой ситуации нужно было сделать, но этого не делал, и ситуация развивалась сама по себе. Поэтому обязательство, т.е. обещание самому себе что-то сделать, – это тоже очень важная вещь.

С точки зрения взаимодействия коуча и клиента, контакт развивается в двух ипостасях: сначала это контакт между этими двумя людьми (без него никакого взаимодействия не будет), а такой контакт способствует контакту клиента со своей внутренней истиной. Если коучу удастся создать безопасное пространство работы, то клиенту легче погружаться в свои глубины.

Эти качества необходимы для того, чтобы взаимодействие было эффективным. Помимо этого у нас есть «Модель коучингового взаимодействия». Звучит она следующим образом:

1. Определить открытия
2. Создать возможности
3. Разработать планы
4. Предусмотреть последствия
5. Вдохновить на обязательства к Правильному Действию

СОАСН2

МОДЕЛЬ КОУЧИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (МКВ)



Рис. 4

«Модель коучингового взаимодействия» является моделью думать о чем-либо. Называется она так потому, что во время коучингового взаимодействия именно коуч следит за тем, чтобы модель соблюдалась, она помогает ему понять, в какой стадии взаимодействия он находится с клиентом, и куда двигаться дальше. Но по сути дела, здесь изображен процесс принятия определенного решения.

Когда ставится задача, она сильно перекликается с осознанностью, целью, компетентностью, благополучием. Необходимо, чтобы возникла новая осознанность, чаще всего мы ее называем открытием. Открытие – это в большинстве случаев нахождение рычага влияния.

Когда открытие возникло, то мы начинаем рассматривать возможности, т.е. каким образом можно эту проблему решить: на основании новой полученной информации, нового понимания, осознанности и т.д. Возможностей должно быть некоторое количество, клиент их перечисляет, взвешивает, мы помогаем клиенту понять, какая из них будет наиболее подходящей.

После того как возможность определена, клиент понял, в каком направлении он будет двигаться, составляется план. План – это уже некая заданная последовательность понятных шагов, которая помогает человеку понять, что и в какие сроки необходимо сделать для того, чтобы возможность была реализована.

Когда план составлен, нам необходимо задать себе вопрос: что будет, если все действия будут выполнены? Будет ли это тем, что человек хочет или этим плюс еще что-то? Или не совсем тем, что желаемо? Т.е. проверка последствий. Чаще всего это связано с областями влияния. Понятно, что, ставя цель, мы планируем действия, чтобы цель была достигнута. Но как эти действия повлияют на другие области нашей жизни, мы, возможно, еще не предусмотрели, и нам необходимо это

предусмотреть. Если мы планируем действия на полгода вперед, как эти действия повлияют на нас через 5 лет? Первый шаг должен быть сделан в правильном направлении, потому что неверный шаг через какое-то время приведет к тому, что мы окажемся совершенно не там. Результат не гарантирован на 100% никогда, потому что меняется сама ситуация. Но нам важно помочь человеку понять модель мышления для того, чтобы по мере изменения внешних обстоятельств, он мог качественно перестраиваться вместо того, чтобы дать ему конкретную модель, по которой он будет действовать даже, если обстоятельства совершенно иные.

Если существует новая осознанность, возможности рассмотрены, выбрана одна максимально эффективная, создан план и последствия предусмотрены, и они клиента устраивают, то обязательства к действию происходят сами собой. Нам не нужно будет клиента подталкивать или заставлять, или давить, или пугать – он сам решит, что так делать нужно. В случае, если мы изначально нашли ту задачу, которую действительно нужно решить, это означает, что мотивация к решению задачи у клиента серьезная, то понимание как ее решить естественным образом приводит к действию.

Таким образом, если мы начинаем взаимодействовать с клиентом и в какой-то момент перестаем понимать, что происходит, то эта модель помогает нам понять, хотя бы в какой фазе мы находимся. Когда фаза проработана, нам понятно, куда двигаться дальше, а если мы столкнулись с тупиком, то нам понятно, что нужно вернуться на шаг назад и понять, чего не хватает.

Допустим, мы планируем что-то и выясняем, что план недействительный, это означает, что мы рассматриваем просто-напросто не ту возможность. А если мы рассматриваем возможности, и у нас их не хватает, это означает, что недостаточно информации, понимания, нам необходимо некое новое открытие. Или если мы предусматриваем последствия, и они нас не устраивают, это означает, что следует изменить план. Мы понимаем, в какой стадии находимся и, оценивая процесс, либо движемся дальше, либо понимаем, что нужно вернуться на шаг назад.

Еще одно интересное качество модели состоит в том, что она в принципе голографична, т.е. в каждой фазе могут присутствовать все остальные. Открытия могут возникнуть и в фазе планов, последствий и даже обязательств, потому что если человеку все ясно и он хочет это делать, но обязательств он на себя не берет, это значит, что действительно чего-то не хватает. И это «что-то» может оказаться очень большим открытием.

По типологии Майерс-Бриггс есть люди, которые склонны к быстрому принятию решений даже при недостаточной информации, а есть люди, которые, наоборот, будут собирать, собирать информацию и не переходить к решительным действиям. И это тоже может быть открытием для человека. В принципе, ему все ясно, но ему хочется узнать дополнительно еще и еще, и тогда, когда он видит это свое качество, то понимает, что это подрывает его эффективность, а если он это делает всегда, то поймет, что упустил массу возможностей просто потому, что вовремя не принимал

решения. Например, писатель собирает информацию для книги, но все никак не может начать писать. Здесь возможны два варианта. Первый – это то, что он понимает, что писатель из него никакой, но откладывает написание первой страницы, когда он это наконец-то увидит. Вторым – это то, что он действительно, по типологии, более склонен к сбору информации, чем к принятию решения. Тогда для него это должно быть дисциплиной переучивания, т.е. он должен сказать себе: хватит, я знаю за собой это качество, но я больше не буду читать книг, а возьму себе за правило 2 часа в день писать. Это будет сложно, но при определенном уровне осознанности и дисциплины это вполне возможно преодолеть.

Майерс и Бриггс считали, что даже если у человека одна рука всегда сильнее другой, то менее сильную можно натренировать, пусть она никогда не будет такой же сильной, но она может примерно дойти до уровня другой. Если человек правша, как бы он левую руку ни тренировал, если вы ему что-нибудь кинете, он все равно будет ловить правой, на уровне рефлекса. Но, тем не менее, если он успел подумать, то он может и левой сделать то же самое.

Так и с писателем. Не понимая этого своего качества, он будет всю жизнь читать и читать, но как только он это осознал, у него появится выбор предпринять осознанные действия, пусть даже это будет ему казаться не очень естественным и легким. По крайней мере, он может сказать себе, что хотя бы одну книгу он напишет, потому что это важно, а потом опять будет читать.

Итак, мы с вами рассмотрели 3 ключевых умения – Контакт, Ясность, Обязательства – и Модель коучингового взаимодействия. Кроме этого есть еще 5 основных способностей коуча. Мы их еще называем компетенциями, это то, что коуч должен уметь делать:

1. Слушать
2. Наблюдать
3. Различать
4. Моделировать
5. Излагать

Слушать. Существует разница между понятиями «слушать» и «слышать». Есть разные мнения по этому поводу. Одно из слов означает физиологический процесс улавливания воздушных волн, второе означает более глубокий процесс восприятия. В этом смысле нам хорошо бы слышать, а не просто слушать. Слушать нам тоже важно: это восприятие реальности, а уже потом выбор данных. Если под слушанием иметь в виду физиологический процесс, это просто восприятие данных, то под слышанием – то, что данные восприняты, отобраны, интерпретированы, и на их основе сделаны выводы.

«Имеющий уши да услышит» – это говорил Иисус, для него было важно, чтобы из его слов были сделаны определенные выводы, он хотел найти людей с достаточным уровнем развития,

которые смогли бы пойти за ним, взять на себя настолько серьезные обязательства, что можно было бы бросить все и пойти.

Коуч изначально должен уметь слушать, воспринимать максимум данных, потому что все остальное – это определенный способ выбора интерпретации. С другой стороны, можно предположить, что слышать подразумевает больше понимать о человеке, который с вами разговаривает, поэтому это тоже важно, но это уже связано и с наблюдением, и с различением. «Слышать» – это все вместе: одновременно с тем, что мы слушаем, мы воспринимаем не только смысл слов, но также интонацию, тон, позу (если находимся в визуальном контакте), контекст, культуру человека и т.д. Тогда мы можем провести некий процесс различения, который подскажет, что необходимо с этим человеком делать, т.е. какое следующее действие будет правильным: такой-то вопрос или утверждение, или обратная связь, или просто молчание.

А после этого, когда мы прослушали, пронаблюдали, прошли процесс различения, сделали выводы, есть еще две вещи – моделировать и излагать. Излагать по-другому называется вербальным общением, способом говорить.

Моделировать. Это предполагает моделирование своего поведения или создание игровой ситуации, в которой человек может прожить, отрепетировать то, что для него является проблемой. Первый вариант: человек сильно возбужден, и вы понимаете, что это возбуждение мешает ему трезво смотреть на вещи и принимать правильное решение. Вы своим поведением можете смоделировать для него более спокойную ситуацию – говорить с расстановкой, спокойным тоном, глубоко дыша. У людей есть тенденция настраиваться в разговоре на собеседника, за исключением увлеченных собой и ничего не слышащих людей. Человек постепенно настроится на вас. Если коуч понимает, чего он хочет, он может сознательно, сохраняя качество разговора, помочь клиенту прийти к тому же и каким-то образом смоделировать решение проблемы. Если коуч этого не осознает, он может сам впасть в возбуждение, тогда он будет для клиента не моделировать решение проблемы, а проблему как таковую. До этого один человек стоял в тупике, а второй пытался помочь, теперь они оба находятся в тупике, и выхода, скорее всего, не будет.

Другой вариант моделирования – это когда вам как клиенту говорят: «Представь ситуацию, в которой возникает проблема, и попробуй что-нибудь сделать. Боишься идти на экзамен? Какие там будут вопросы? Я их тебе задам, как экзаменатор, а ты ответишь». Это снимает стресс.

Наконец, вербальное общение, способ общаться вербально. Он тоже состоит из 5-ти пунктов, которые являются разделением всего, что мы делаем, когда разговариваем друг с другом, на 5 категорий:

1. Вопросы
2. Обратная связь
3. Утверждение

4. Вызовы

5. Идеи

Под эти категории можно подвести практически все, что мы говорим, их может быть меньше. В русском языке есть предложения вопросительные, повествовательные, восклицательные и, кажется, побудительные, исходя из обычной речи, нам нужны именно такие категории. Исходя из нужд коучинга, нужны эти 5 категорий, которые приводят к определенным результатам.

Вопрос предполагает необходимость ответа. Задавая вопрос, мы хотим, чтобы клиент о чем-то подумал и что-то сказал вслух. Обратная связь чаще всего необходима, когда мы хотим дать понять клиенту разницу между его «декларируемой теорией» и «теорией в действии». Мы пронаблюдали, а затем нейтрально описали клиенту его поведение. Идеальная обратная связь – это показать ему видеозапись того, что он делал. Чаще всего такой возможности нет, поэтому мы просто описываем поведение клиента. Очень важно, чтобы в обратной связи не было оценки и побудительных моментов. Это просто: вот, посмотри, а вывод сделаешь сам.

Под утверждением можно подразумевать все что угодно. Вариант утверждения в коучинге может быть таким: «У меня есть ощущение, что у нас недостаточно контакта».

Вызов – это когда вы предлагаете клиенту сделать что-то, что является для него выходом из зоны комфорта. Допустим, вы видите, что он готов это сделать, но боится или стесняется, ему необходим толчок. Это может быть очень эффективным приемом для коуча, но может быть и нет, если вы предлагаете человеку сделать что-то, что он очень боится делать. Еще несколько таких вызовов, и он начнет себя еще меньше уважать: коуч его каждый раз на что-то провоцирует, а он каждый раз боится.

Идеи – это в каком-то смысле немного выход из роли коуча. Это еще не совет, но близко к этому: «у меня есть знакомые, которые в такой ситуации поступили так-то». Иногда человек, не зная ситуации, выхода, может сильно оказаться в тупике просто потому, что у него не хватает информации. И если у нас эта информация есть, то вместо того, чтобы быть фанатичным коучем и ждать, пока клиент сам что-нибудь придумает, изобретет велосипед или пойдет к кому-нибудь, кто подскажет, лучше самому подсказать для сохранения времени, средств и т.д. Но в этот момент важно понимать, что вы несколько выходите из своей роли, идеи нужно не навязывать, а предлагать и как можно быстрее вернуться обратно в роль коуча.

Таким образом, всю модель можно изобразить в виде следующей диаграммы (рис.5):

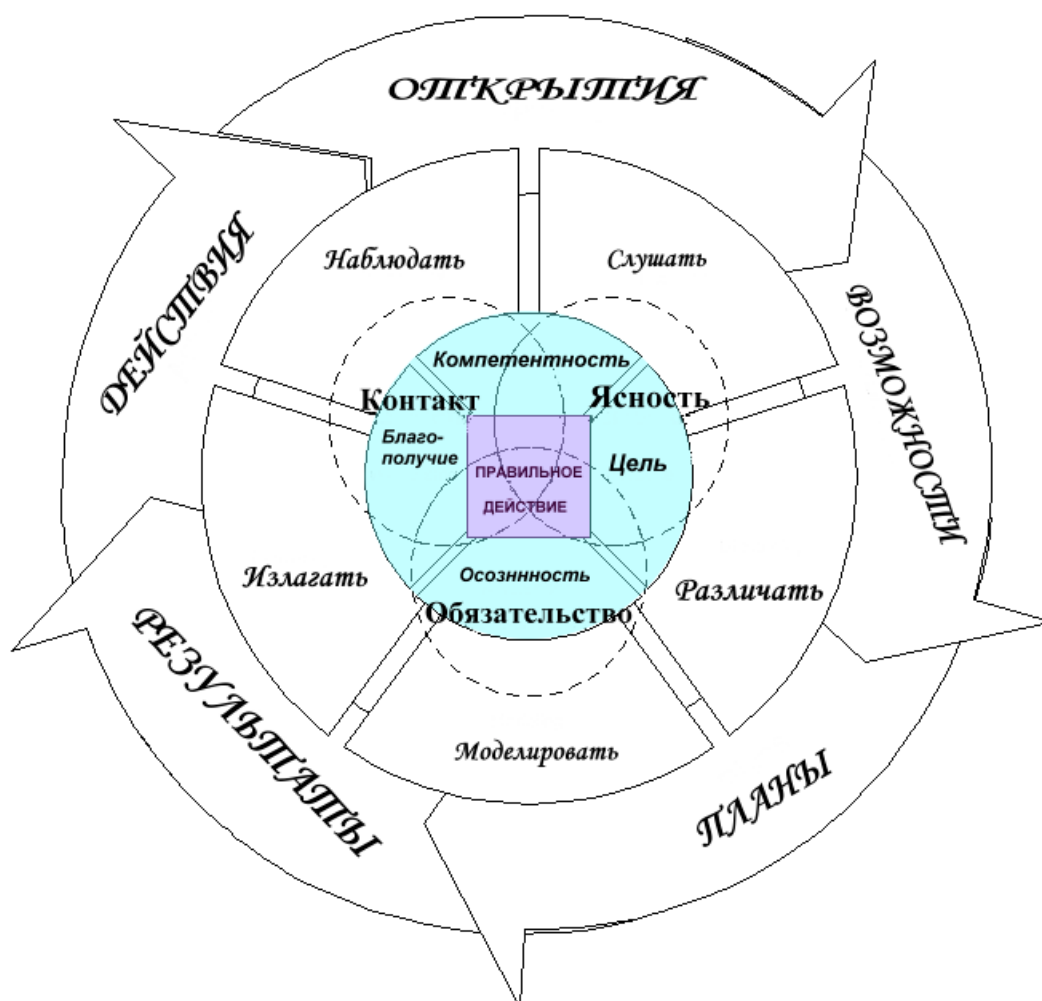


Рис.5

ВАЖНОСТЬ, МОТИВАЦИЯ, СРОЧНОСТЬ ...

Еще одна модель, она очень простая, мы будем ее регулярно на всех занятиях повторять. Она звучит следующим образом:

- Важность
- Мотивация
- Срочность
- Рычаг влияния
- Доступность-Очевидность

На самом деле доступность-очевидность – это перевод английской идиомы «low hanging fruit», которая означает «плод, который висит ниже всех»: с одной стороны, он наиболее доступен, с другой стороны, это самое очевидное, что можно сорвать.

Это все должно проявиться в коучинговой сессии. Если на вопросы о важности, срочности клиент отвечает формально, то это не приведет к большим результатам, необходимо, чтобы на все вопросы клиент отвечал по-настоящему. Нужно докопаться до истины: что действительно важно.

Когда мы рассматриваем процесс в бизнес контексте, нам необходимо выяснить, какой проблемой сейчас важнее всего заниматься. Проблема может быть глобальной, но поскольку у нас всего одна сессия в неделю, возможно, есть какие-то более срочные вещи, решение которых в конечном итоге повлияет на самую важную вещь, и без их решения невозможно решение главной проблемы – человек может потерять деньги, не успеть сориентироваться, изменить тактику и т.д. Поэтому необходимо выяснить, что важно для человека решить прямо сейчас и что наиболее срочно.

Потом мы выясняем мотивацию, она нам подскажет, насколько человек готов что-то делать по этому поводу вообще. Важность может быть с точки зрения бизнес контекста, но если человек не мотивирован изнутри, нам нужно помочь ему найти связь между его базовыми мотивациями и необходимыми действиями, иначе у него просто не будет энергии действовать.

Мотивация может быть очень примитивной, по методу кнута и пряника: если ты чего-то не сделаешь, тебя накажут, уволят, штраф возьмут и т.д. Если задача производственная, и мы работаем в контексте коучинга подотчетности, условно говоря, то этого, может быть, и хватит. Но если мы работаем индивидуально с клиентом, над которым нет руководителя, и ему не нужно ни перед кем отчитываться, вопрос мотивации стоит очень остро. Человек может очень много и качественно рассказывать о том, что нужно сделать, но никогда ничего не будет делать, даже формально беря на себя обязательства. Поэтому важно выяснить мотив. Самый употребляемый прием – это «цепочка выгод»: «Если вы это получите, что будет? Если вы это сделаете, что будет?» Цепочка может длиться до того момента, когда клиент скажет, что это именно то, чего он хочет как такового, это есть цель, а не средство достижения чего-то еще. Человек поймет, как это действие или цель,

которые он рассматривает сейчас, связаны с его базовой мотивацией. Если он не знает этого, то вопрос следующий: «Зачем вы тогда решаете эту задачу?»

Немного о базовой мотивации. Существует теория, автором которой является американский психолог Стивен Рисс⁵, согласно которой у человека есть 16 базовых мотиваций, и все его желания сводятся либо к одной из них, либо к комбинации. Зная наиболее выраженные в человеке базовые мотивации, мы предполагаем, что влияет на его выбор решения по жизни и то, что именно на это у него всегда будет энергия. Например, для человека власть является мотиватором, тогда мы предполагаем, что он будет что-то делать для того, чтобы добиться ее. Или, если для человека романтические отношения не являются мотиватором, то он не будет делать что-то особенное для того, чтобы их найти. Поэтому, если человек говорит, что хочет найти себе девушку или парня, то возможно, что он этого хочет для того, чтобы властвовать над ними, а не для того, чтобы в его жизни присутствовали романтические отношения. В таком случае возникает вопрос, действительно ли он будет что-то предпринимать? В случае появления возможности удовлетворить мотивацию власти другим способом, допустим, сделать карьеру и прочее, то стремление найти партнера отпадет. Может быть, это не очень хороший пример, но тем не менее. Процесс познания себя не всегда приятен, но он дает эффект и результаты.

Итак, при наличии первых 3-х пунктов, у нас есть гарантия того, что мы занимаемся правильным делом. Процесс может быть не линейным: возможно, когда мы выясняем все, у нас появляется понимание рычага влияния и доступности-очевидности. Но даже если рассматривать это все примитивно и линейно, то первые 3 пункта нам подсказывают, что мы на верном пути: для клиента это важно, достаточно срочно, и он мотивирован действовать.

Потом остается сделать 2 вещи. Найти рычаг влияния – то, от чего зависит решение. И найти очевидное и доступное действие, которое приведет к результату.

Рычаг влияния – это способ, при котором минимальные усилия приносят необходимый результат. Есть такая старая история. На заводе «Coca Cola» встал конвейер, и никто не знал, что с этим делать. В конце концов, нашли старика, который работал на заводе 50 лет назад, он согласился исправить все, но попросил за это 10000 долларов. Поскольку конвейер стоял третий день, руководство согласилось на его условия и выплатило ему сумму. Старик подошел и ударил в определенном месте. Конвейер пошел. На возмущенные крики он ответил, что за простой удар он берет доллар, но за то, что он знает, где нужное место для удара он взял все остальные 9999.

Так и с рычагом влияния – нужно знать, куда ударить. Нам важно, чтобы клиент не только нашел этот рычаг в данном конкретном случае, но и постоянно искал этот рычаг. Поэтому, работая с

⁵ Стивен Рисс (Steven Reiss) доктор философии, профессор психологии и психиатрии Государственного Университета штата Огайо, США, директор центра Нисонгер (Nisonger center) Согласно индексу цитатности социальных наук (Social Science Citation Index) Профессор Рисс считается одним из самых влиятельных исследователей в области психиатрии.

клиентом по этой модели постоянно, мы неформально приучаем его именно к этому, чтобы впоследствии, когда нас рядом не будет, он сам смог оценить важность, срочность того, что он собирается делать, и искал, как это сделать с наименьшими усилиями и наибольшим результатом, причем, наиболее очевидным и доступным способом. Иногда мы едем в Москву через Владивосток, хотя на самом деле можно никуда и не выезжать.

Как мы выясняем мотивацию? Для этого необходимо как минимум представлять себе 16 базовых мотиваций, которые в принципе управляют поведением любого человека, и попытаться выяснить, какие из этих 16-ти влияют на поведение данного конкретного человека. Когда мы это знаем, мы можем помочь ему понять, каким образом цель, которую он ставит, связана с удовлетворением его базовых потребностей, мотиваций. Если эта связь для клиента очевидна, то он будет это делать.

Например, для человека общественное положение – это важная вещь, и он понимает, что в результате определенных действий он сможет встретиться с престижными людьми, переехать в более престижный район или купить более престижную машину, компьютер или просто как-то повысить репутацию, то он будет их совершать. В цепочке выгод, которая звучит, как: «если вы сделаете это, что будет?», мы приходим к тому, что является одной из базовых мотиваций, мы можем предположить, что это и есть искомое. Также можно судить по невербальным вещам. Иногда человек может стесняться говорить о том же общественном положении. У меня был клиент, который утверждал, что общественное положение для него ничего не значит, при этом он обсуждал вопрос постройки дома в очень престижном районе, когда подвозил меня на машине, он очень долго извинялся, что это всего лишь «Нива», потому что «Ауди» у него вчера угнали. Так что даже если он этого не признавал, общественное положение являлось для него мотивирующим фактором.

Связь действий с мотивацией должна быть очевидна. Иначе можно создать огромный замечательный план великого будущего, но поскольку в нем нет ни одного мотивирующего фактора, он так и остается планом. Также есть еще такая вещь, как социальная обусловленность. Многие люди считают, что важно зарабатывать много денег, но далеко не всех это действительно мотивирует, они могут много об этом думать, разговаривать, но ничего по этому поводу не делать. И если коуч не выяснит, что на самом деле мотивирует клиента, он попадет в эту ловушку и в конце начнет сомневаться в собственной эффективности, а клиент начнет сомневаться в полезности коуча. Это будет все равно, что толочь воду в ступе.

Может случиться, что сам факт привлечения коуча является удовлетворением одной из мотиваций. Сравнительно недавно было модно иметь личного психоаналитика, и может стать модным иметь личного коуча. Неважно, что обсуждать, главное, чтобы коуч был. Или же это может быть похоже на «платного друга», с которым можно обсудить то, что ни с кем другим обсуждать не получается. Так что здесь клиент может стремиться удовлетворить свою мотивацию к получению

одобрения, или к социальным контактам, или к общественному положению. Но это уже будет не коучинг, это тоже нужно понимать.

СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Термины «одиночная», «двойная» и «тройная петля» будут у нас часто употребляться, потому что они связаны с сущностной основой коучинга. Мы занимаемся человеческим поведением и его изменением, т.е. к коучу обращаются люди, которые хотят измениться. Иногда они только думают, что хотят, но если есть основа для обсуждения, мы пытаемся понять, на основе чего изменение должно произойти. Для этого нам нужно понимать, как люди в принципе умеют меняться.

«Одиночная петля» – это достаточно простая вещь. У нас есть поведение человека и ожидание окружающей среды – это могут быть руководитель, коллеги, семья, клиенты и др. Если между ними

есть соответствие, то проблемы не возникает, потому что человек ведет себя так, как необходимо в данной ситуации, получает нужные результаты, и окружающие люди получают то, что они хотят. Конфликт возникает, когда нет соответствия, в этом случае нужно меняться. Большинство людей пытаются изначально изменить окружающую среду, и чаще всего это не получается, умнее попытаться измениться самому, и коуча именно для этого и нанимают.

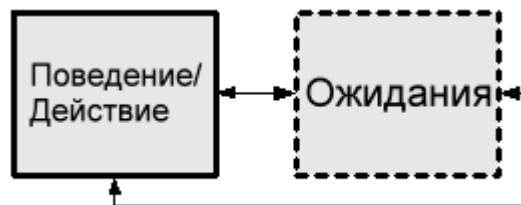


Рис.6

Изменение на уровне поведения требует понимания того, что нынешнее поведение ситуации не соответствует и того, какое поведение будет соответствовать ожиданиям окружающей среды. Иногда это озвучивает тренер или руководитель: «Ты ведешь себя так, а мы хотим, чтобы ты себя вел вот так. Если ты так себя вести не будешь, мы тебя уволим или понизим, или не повысим». В этом случае у человека нет выбора, и ему необходимо измениться. Если это индивидуальный клиент, тогда он сам дошел до уровня понимания того, что его поведение неадекватно, и мы выясняем у него, каким должно быть поведение и почему он думает, что оно должно быть именно таким. Если мы убеждаемся в том, что он знает, как ведет себя сейчас и как нужно себя вести, мотивация достаточно сильная, то он изменится. Если мотивация недостаточно сильная, то человек не будет ничего делать. Иногда такая ситуация возникает, когда человек не понимает, что стоит за его поведением, или что стоит за его идеей о том, что поведение должно быть другим.

Предположим, что у человека могут быть предположения, на которых основаны его действия. В действиях его что-то не устраивает, он думает, что нужно что-то делать по-другому. Эти предположения необходимо проверить, выяснить, откуда они взялись. У нас появляется «двойная петля»: есть поведение, есть ожидание, и есть управляющие переменные, которые этим поведением руководят (те самые предположения и убеждения).



Рис.7

Часто человек озвучивает осознанные им предположения и убеждения, связанные с тем, как он считает, он обязан себя вести, но он может не озвучить те предположения-убеждения, которые реально управляют ее поведением. Это называется разницей между «декларируемой теорией» и «теорией в действии» и еще более усложняет процесс. Важно добиться того, чтобы клиент выяснил, какие управляющие переменные на самом деле влияют на его поведение.

Это «двойная петля», здесь уже возникает понятие рычага влияния в коучинговой сессии. В «одиночной петле» рычага влияния нет: есть ожидание, поведение, и мы пытаемся изменить поведение в ответ на ожидание. В «двойной петле» мы пытаемся изменить не поведение, а некую управляющую переменную, и с ее изменением меняется не только поведение по какому-то конкретному поводу, но целое поле возможного поведения. Если возникает проблема сказать «нет» одному, второму, третьему человеку, это каждый раз «одиночная петля». А когда возникает понимание, почему я не могу сказать «нет» вообще, тогда возникает выбор, кому говорить «нет», в каких случаях, возникает ощущение, что я могу это сделать.

Существует еще «тройная петля». Психика организована таким образом, что набор предположений и убеждений объединяются вместе и образуют из себя некую роль. В качестве мамы женщина ведет себя одним образом, в качестве жены – другим, в качестве руководительницы предприятия – третьим. Это один и тот же человек, но в ответ на каждую новую ситуацию возникает новая роль, она натренирована и являет собой уже готовый набор предположений и убеждений, поэтому человек в данной роли ведет себя определенным образом. И он может быть нежной матерью, но очень жестким руководителем. Дэвид Рикард, английский экономист, создатель политической экономии после Адама Смита, был очень жестким бизнесменом на бирже, а дома был романтическим застенчивым человеком, проводившим опыты с электричеством и проч. Из-за того, что предположения-убеждения увязываются в одно целое, образуя стереотип привычного поведения, в каждой роли возникает еще один рычаг влияния. Осознание, в какой роли находится человек, может помочь ему очень серьезно изменить поведение.

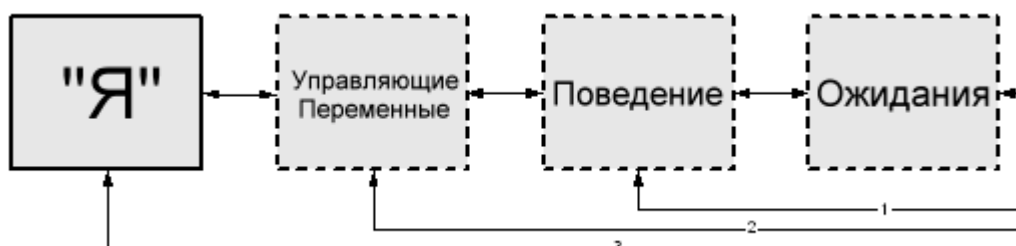


Рис. 8

Конфликт возникает тогда, когда роль не соответствует ситуации, например, человек приходит домой, не успевает переключиться и общается с детьми как руководитель предприятия, учитель или

еще кто-то. Домашние такое общение отказываются воспринимать. Здесь один из вариантов решения – это помочь человеку понять, какую роль он играет, и изменить ее.

Идея легко иллюстрируется на примере термостата, прибора, который поддерживает определенную температуру в комнате. У нас термостаты не очень используются, но они довольно привычное явление на Западе.

Если температура падает ниже определенного уровня, он включает отопление, когда температура поднимается, он отключает отопление. Это типичная «одиночная петля»: у нас есть ожидание среды, которая считает, что температура должна быть +20, и есть прибор, поведение которого запрограммировано этим ожиданием, в зависимости от температуры он включается и выключается.

Если этот прибор более сложный, он функционирует на уровне «двойной петли», у него возникает новый уровень - управляющая переменная. Допустим, его программируют так, чтобы с 8 вечера до 8 утра температура была +17, а с 8 утра до 8 вечера +20. Здесь время и есть дополнительная управляющая переменная, и в зависимости от него поведение термостата будет меняться.

«Тройная петля» – это идея хозяина, человека, который его программирует, определяет, почему температура и время должны быть именно такими. Например, к нему приехали гости, он хочет, чтобы им было комфортно, и он программирует прибор определенным образом. Его роль влияет на всю систему. Или он руководствуется другой идеей: задать температуру пониже, чтобы гости не стали открывать окна и т.д. Здесь рычаг влияния еще больше, если мы поможем человеку осознать свою роль, то он, переходя из одной роли в другую, достаточно кардинально меняет свое поведение.

Что имеется в виду? Ситуации, которые мы проходим в детстве, стандартны. Например, дома родители ведут себя по отношению к нам определенным образом, и мы учимся вести себя определенным образом по отношению к ним. Затем возникает первый социум, например, детский сад, и там отношения складываются определенным образом. Так постепенно у нас возникает набор ролей, предположений-убеждений, которые связаны между собой, и вызываются к жизни в ответ на внешнюю ситуацию. В результате попадания в школу, в любой коллектив, даже на необитаемый остров каждый раз возникает некое количество определенных ролей. В ответ на присутствие какого-то человека возникает конкретная роль. Неудача случается, когда возникает роль, не адекватная тому, что этот человек или внешняя среда хочет. Например, если женщина для мужчины – это всегда мать, то пока это действительно мать, все в порядке. Если же это уже жена, а у мужчины в ответ возникает роль сына, возникают проблемы, огромное количество брачных конфликтов основаны на том, что женщина ищет отца, мужчина ищет мать, а находят они друг друга. К взаимному разочарованию.

Поэтому важно знать, в какой роли мы находимся, это усилит рычаг влияния. На первой «петле» рычага влияния практически нет, потому что на каждое новое изменение ситуации нам необходимо принимать отдельное решение как меняться. И когда мы умудряемся понять, какое убеждение стоит за нашим поведением, и меняем его, тогда наше поведение изменяется не только по отношению к данному человеку или данной ситуации, а на более общем уровне.

Допустим, продавец никогда не улыбается своим клиентам, из-за этого снижается его объем продаж. Тогда к нему приходит менеджер и говорит: «Когда к тебе приходит клиент, улыбайся, это все, что от тебя требуется, иначе мы тебя уволим или понизим зарплату». Это тренинг, «одиночная петля»: есть внешнее ожидание в виде менеджера, продавец не понимает, зачем нужно улыбаться, но он улыбается и у него повышается объем продаж. Если к нему приходит не клиент, а знакомый, продавец все равно улыбаться не будет, потому что это новая ситуация, и нужно принять новое решение, его отношение с людьми в принципе никак не изменилось.

Если продавец понял, что он никогда не улыбается, потому что в детстве он широко кому-то улыбнулся и за это получил в зубы, у него возникло внутреннее убеждение, что улыбаться опасно, тогда он сможет изменить это убеждение. И он уже будет свободно себя чувствовать в любой ситуации и выбирать, улыбаться ему или нет. Это и есть рычаг влияния: человек понял свое убеждение и попытался его изменить.

В случае, если продавец еще и поймет, в какой роли он находится, когда такая реакция возникает, то это еще более сильный рычаг влияния – ему будет достаточно изменить одну роль на другую, и поведение изменится.

Так выглядят «одиночная», «двойная» и «тройная» петли. Я хочу обратить ваше внимание на то, что изменение всегда происходит на всех уровнях, просто зависит от того, с чего мы начинаем. Если человека заставляют делать что-то, что противоречит его убеждениям, но нажим достаточно сильный, то убеждения все равно будут меняться. В случае с продавцом и менеджером, продавец или не будет улыбаться, или, улыбаясь, и чувствуя, что улыбаться опасно, будет себя тренировать.

Это похоже на лечение внутренних органов для того, чтобы не болела спина или массаж спины для того, чтобы не болели внутренние органы – и то, и другое действует на всю систему. Так и здесь: можно заставить человека себя вести определенным образом, и это естественно будет менять его систему постепенно. Или можно докопаться до системы, понять, что там работает неправильно, и это сразу же изменит его внешние проявления. Первый способ требует большего количества времени для освоения навыка, а второй требует больше времени для выяснения, что человеком руководит, и закрепления навыка.

Как только человек понял, почему он себя так ведет, у него появляется больший выбор, и изменения происходят легче. До этого человек может вообще не отслеживать, как он себя ведет, или не понимать, почему он ведет себя именно так.

Например, я профессионально занимаюсь Рейки меня есть учитель, японка по национальности. Как вы знаете, их мимика отличается от нашей. В спокойном состоянии у них рот находится в таком положении, которое в нашей культуре ассоциируется с недовольством. Когда она задумывается, уголки губ опускаются, и возникает такое выражение. Я достаточно долго работал с ней как переводчик, и получил много нареканий за то, что перевожу неправильно. Дело в том, что даже если я переводил ей фразу позитивного содержания, которая, тем не менее, заставляла ее задуматься, у нее появлялось такое выражение лица, которое русскими слушателями воспринималось как недовольство. И меня спрашивали: «Все же было в порядке, как ты ей перевел эту фразу, почему она выглядела недовольной?» У нее даже мысли не возникало о том, что ее выражение лица интерпретируется именно так, и, в конце концов, по ответам становилось понятным ее благожелательное отношение, но пытаться переучить ее – бессмысленное занятие.

У нас всегда стоит вопрос о рычаге влияния не только с точки зрения клиента, но и коуча. Что лучше сделать человеку для того, чтобы достичь наивысшей эффективности, это один вопрос. Другой - что лучше сделать коучу для того, чтобы эта эффективность могла быть достигнута? Когда человек нам говорит о чем-то своем, он так или иначе рассказывает о себе и иногда дает нам возможность двинуться в сторону «двойной» или «тройной» петли. Если это происходит в начале сессии, то я считаю, что обязанностью коуча будет проверить, действительно ли клиент может на этом уровне функционировать.

В коучинге важно желание человека измениться. То, что мы пытаемся сделать как коучи – это помочь человеку осознать необходимость определенных изменений, и как с нашей помощью сделать их наиболее эффективным образом.

Возьмем два варианта стиля управления. Первый: начальник говорит, что он платит подчиненному, поэтому то, что он скажет, подчиненный сделает – это директивное управление. Второй: начальник указывает на то, что выгоды компании совпадают с выгодами подчиненного, и предлагает подумать, что подчиненный может сделать для того, чтобы быть наиболее эффективным. Если цели компании идеалистичны – принести благо людям, – то человек с высокой базовой мотивацией к идеализму будет в ней работать не столько за деньги, сколько во имя цели. Если для человека важен хороший коллектив, и он мотивирован на то, чтобы работать в нем, то он, поддерживая команду, поддерживает себя. Коучинговый подход – это попытка помочь человеку понять, что хорошего он получает от работы в данной компании, и что он получит для себя, если будет компании отдавать больше. Внешняя мотивация всегда действует до определенного предела, самая примитивная, мотивация «кнута и пряника» – это пережиток рабовладельческого общества, когда хозяин имел полную власть наказывать и поощрять, сейчас человек может просто развернуться и уйти. Гораздо более эффективно знать, к чему он стремится сам, и дать ему возможность прийти к этому посредством работы в данной компании.

Очень многое зависит от гибкости руководства. Если ценный сотрудник часто опаздывает, возможно, у него слабая мотивация к порядку или конфликт мотиваций – ему нравится работа, но график не устраивает. Всегда выручает прояснение ситуации, когда с человеком можно честно побеседовать и, возможно, предложить ему свободный график. Есть такой пример. В одной компании работал очень успешный продавец. У него была очень низкая мотивация к покою, ему хотелось делать все больше и больше, и в компании ему уже не хватало поля для деятельности. Тогда он, оставаясь в этой компании, подвизался к другой, практически конкурирующей, и одно другому просто не мешало. Когда первая компания об этом узнала, это было расценено как предательство, и его выкинули с работы. Он тогда полностью ушел в работу на другую компанию и стал приносить ей бешеную прибыль. Если бы руководство первой компании не отнеслось к этой его активности так эмоционально, то оно бы поняло: человеку нужна большая свобода для самовыражения, и ее нужно ему предоставить. Или ему могло бы быть поставлено условие: до тех пор, пока он приносит прибыль компании, он работает, но если он начинает действовать ей в ущерб, он лишается места. А так компания просто потеряла очень ценного сотрудника. В таких случаях коучить нужно не сотрудника, а руководство, часто руководство этого не понимает и думает, что во всем виноват сотрудник.

ВЛАСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Коучинг – это деятельность, которую осуществляет коуч. Коуч – это человек, который находится в добровольных отношениях с клиентом, с целью осознанности, компетентности, благополучия и цели клиента. При этом коуч не имеет над клиентом властных полномочий, не несет ответственности за его действия, а клиент коучу не подотчетен.

Ясно, что отношения, в которые вступают коуч и клиент должны быть добровольными, оплаченными со стороны клиента. Очень важно то, что коуч не имеет над клиентом властных полномочий, он не может ему приказывать или как-то распоряжаться. Коуч не несет ответственности за его действия: в результате сессии клиент приходит к каким-то выводам сам и берет на себя ответственность за то, что он собирается сделать. И клиент коучу не подотчетен: он не должен на следующий день или через неделю звонить коучу и сообщать, сделал ли он то, что собирался, или нет. Это важно.

Когда мы работаем с индивидуальным клиентом, это немного плавающее взаимодействие, мы пытаемся связать его цель с мотивацией, в качестве виртуального спонсора, руководителя помогаем ему найти долговременную цель, также помогаем ему постоянно сравнивать свои нынешние действия, поведение с долговременной целью, чтобы он понял, ведут ли его действия к ней или нет.

Если мы работаем с организацией, у нас меньше свободы. Мы при необходимости балансируем на грани личной свободы и бизнес реальности. С одной стороны, мы хотим работать в индивидуальных интересах клиента, с другой стороны, у нас есть заказчик, который оплачивает наши услуги и хочет от клиента вполне определенных результатов. По идее, мы наняты для того,

чтобы помочь ему этих результатов достичь, поэтому нужно решить нравится нам этот клиент или нет, если нет, то лучше отказаться от контракта.

Здесь необходимо подстраховаться: нужно, чтобы все знали, кто руководит, приказывает, кто несет ответственность, и кто перед кем отчитывается. И нам нужно убедиться, чтобы эти 3 вещи к нам никакого отношения не имеют. Если в этом не убедиться, то, в конце концов, всех собак повесят на нас, и эффективности не будет, и мы останемся виноватыми. И то, и другое плохо. Поэтому, у нас есть руководитель, есть клиент-подчиненный, есть коуч. Когда мы начинаем работать в качестве коуча в такой тройной ситуации, необходимо эту тройную ситуацию сделать явной. Мы приглашаем на встречу руководителя, подчиненного и помогаем им выяснить это 3 вещи. Подчиненный должен понимать, что ему приказывают работать с коучем, и мы понимаем, что он будет с нами работать. Также он понимает, что будет отчитываться за проделанную с коучем работу и за достигнутые результаты. Ответственность лежит на подчиненном и на руководителе за то, что он нанял коуча. Далее, когда мы убедились, что эти 2 человека хорошо поняли все вышесказанное, и на коуче не лежит ни первое, ни второе, ни третье, тогда можно начинать работать.

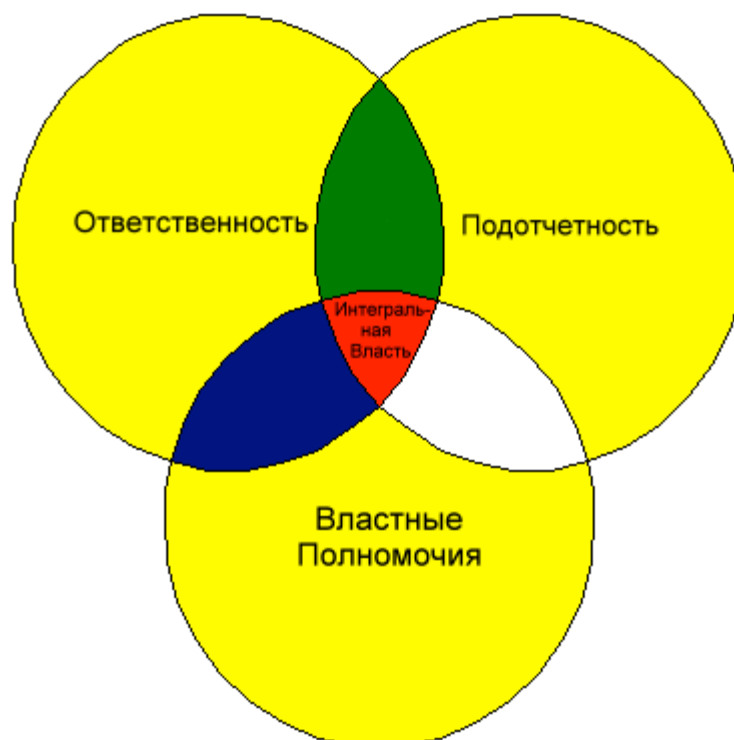


Рис. 9

Это правильный контекст для коучинговой работы. В этом случае даже не очень важно, нравится ли нам этот человек или нет, потому что он понимает, что он должен делать, и если он этого делать не будет, то начнутся санкции от руководителя. Коуч над ним никакой власти не имеет, а только помогает, и все, что от коуча требуется – это организовать процесс.

Для того, чтобы решить проблему, клиент должен регулярно обращать на нее внимание. Коуч дает ему необходимые инструменты для работы с проблемой, слушает его, дает обратную связь,

возможно, помогает организовать некую систему стратегического планирования, команду развития, проводит его через тестирование для того, чтобы клиент получил обратную связь, может помочь организовать систему получения обратной связи от своих коллег и руководителя. Таким образом, мы организуем для клиента контекст, в котором он, имея определенный вектор «нахожусь здесь, нужно прийти туда», пытается его осуществить внутри этого поддерживающего контекста.

Например, сотрудник плохо общается внутри коллектива, и это мешает нормальной работе отдела, руководитель нанимает коуча. Коуч не нанимается для проверки. Но он может предложить некоторую предварительную работу, например, тест эмоциональной компетентности, и заранее оговаривается, что результаты будут известны сотруднику и руководству. Иногда, в зависимости от корпоративной культуры, сотруднику могут не сообщать результаты теста, это создает негативную репутацию психологам и коучам, чтобы избежать проблем сотрудники врут в тестах и т.д. Если же все поставлено правильно, то человеку объясняется, что ему хотят помочь, или хотят перевести на более высокую должность, но руководство считает, что ему необходимо развить некоторые компетенции. Тогда с помощью тестов выясняются слабые стороны, дается время над ними поработать с коучем, и тогда может случиться повышение. В этом случае человек будет работать. Это коучинг. Это сознательная работа над собственным развитием.

Однажды, в начале нашей деятельности, у нас был негативный опыт в одном городе, когда мы работали по просьбе одного агентства недвижимости. Я дистанционно контролировал процесс. Мы не сделали самого первостепенного – не провели обзор работ, не выяснили, что из себя представляет организация. Все бы сработало, если бы организация не работала на принципах сетевого маркетинга: структура не была иерархической, и в ней было несколько директоров, которые от начальства не зависели, потому что зарплату получали по результатам сделок. Я знал, что так могут работать агенты, но не знал, что подразделения могут работать точно так же. И вышло так, что у них не было отношений власти и подотчетности. Нас было 4 коуча и 12 директоров, по 3 на каждого. Мы все делали по системе, было общее собрание, куда пришла дирекция и порекомендовала нас, так что мы думали, что все в порядке. Но выяснилось, что эти рекомендации ничего не значат для директоров. Трое из них восприняли все очень хорошо, они сами были заинтересованы в развитии, а остальные, кто раньше, кто позже просто отказались. На наш вопрос, а не будет ли последствий от их руководства, они ответили, что никаких последствий не будет, потому что все зависит от проведенных сделок, и каждые полчаса коучинговой сессии они отрывают от клиента. Интересно, что те люди, которые согласились на работу, достигли неплохих результатов. Один из них наконец-то набрался храбрости поговорить со своим начальником, он считал, что способен на большее, но никак не мог собраться и это сказать. Во время сессии коуч ему сказал, что раз в месяц предусмотрен разговор с руководителем в его присутствии. Встреча обычно продолжается 15 минут, в течение которых руководитель говорит, чего он ожидает, клиент говорит, что он готов по этому

поводу сделать, чего ему не хватает и какая ему нужна поддержка. Затем они ставят задачу на ближайший месяц и прощаются. В этом же случае разговор длился 2 часа, каждый сказал другому все, что о нем думает с начала работы в организации, но в результате они настолько раскрылись, что ситуация стала гораздо более рабочей.

На самом деле, в корпоративном коучинге коуч может играть роль посредника, который настраивает общение между руководителем и подчиненным, т.е. обеспечивает то, чего раньше не происходило из-за специфики их отношений, где один руководит, а другой подчиняется. Когда же при этом присутствует коуч и создает немного другое пространство, и все меняется. Коуч поначалу может вести разговор, чтобы он не перешел во взаимные обвинения или привычное «приказал – сделал – ушел». на основе беседы с руководителем и индивидуальной работы с подчиненным он составляет список вопросов, которые должны быть прояснены. Руководитель должен четко сказать, чего он хочет от подчиненного и в какие сроки, что будет, если он этого не сделает. А подчиненный должен сказать, насколько он понял все, насколько он с этим согласен и мотивирован, какая поддержка ему необходима. Это не игровое пространство, это не тренинг. Коуч здесь воспринимается как человек, сопутствующий работе, он помогает настроить отношения немного по-другому, чтобы они были более конструктивными.

Есть такая иерархическая пирамида, она называется «Пирамида Взаимосвязей» или «Пирамида распределения ответственности».



Рис. 10

Если мы рассматриваем организацию, в ней существует 3 уровня: рядовые сотрудники, менеджмент среднего звена и руководители. Кто за что должен отвечать?

Сотрудники отвечают только за поведение. Что они должны делать, им говорит менеджмент, например, есть руководитель отдела, который говорит своим подчиненным, что делать. Сотрудники

отвечают только за исполнение или не исполнение, они не могут отвечать за последствия своих действий, потому что им было сказано эти действия выполнять. Они пишут программу, создают сайт, продают такое-то количество товара, он о последствиях они не знают и за них не отвечают.

Менеджеры среднего звена отвечают за последствия поведения сотрудников. Перед ними ставится задача довести уровень продаж до определенного уровня, сделать столько-то сайтов в такие-то сроки или что-то еще. Менеджеры думают, как распределить работу так, чтобы эти результаты были достигнуты.

Но создание сайтов, поднятие уровня продаж и прочее служит какой-то цели, которая должна быть результатом всей компании. За это отвечает только руководство. Оно стратегически планирует развитие компании. Если это открытое акционерное общество, то членов его может быть очень много, поэтому они нанимают директора, который принимает решения и отвечает перед акционерами за результаты деятельности компании.

Это важно понимать. Если руководитель не определяет стратегию компании, а сразу говорит менеджерам, что ему нужно то-то и то-то, он плохой руководитель, он никого никуда не ведет, он просто чего-то требует.

Точно так же менеджер, который требует от подчиненных ответственности за последствия их поведения, требует невозможного, и естественно возникает конфликт. Никому не хочется отвечать за то, за что он отвечать не может, кроме того, поставлены жесткие рамки, за которые он не может выйти, поэтому не следует требовать от него ответственности на более высоком уровне.

Если речь идет о менеджерах по продажам, которые ответственны за количество продаж, здесь все зависит от того, насколько их руководители ими руководят. Эта ситуация немного близка к тому примеру с агентством недвижимости, когда человека пускают немного в свободное плавание, предварительно предупредив о том, что в месяц от него требуется определенное количество продаж, в противном случае его уволят. Тогда он отвечает за последствия своего поведения, но у него и свободы больше. Ему не говорят жестко, что и как делать. Но это немного другая структура.

В данном случае речь идет о полной структуре, в которой есть люди, которым говорят, что нужно сделать и требуют от них только выполнения. Их непосредственные руководители несут ответственность за то, какой уровень свободы они предоставили подчиненным. Для кого-то предоставленный уровень свободы может быть эффективным, а кто-то может растеряться и не знать, что делать, и за это отвечает руководитель, потому что именно он поставил подчиненного в такие условия.

На нижний уровень коуча нанимают не очень часто, потому что это чаще всего не нужно, здесь нужен тренер. Чаще сам руководитель нанимает себе коуча. Или коучей набирают для менеджеров, чтобы кого-то развить и повысить, или повысить эффективность его работы.

Если коуча нанимают для повышения эффективности менеджеров, им важно осознать свою ответственность за то, каким образом они руководят. Работа коуча заключается в этом: добиться от менеджеров комплексного мышления и понимания, какие действия подчиненных в совокупности приведут к достижению той задачи, которую поставило перед ним руководство выше. При отсутствии такого комплексного мышления, человек оказывается достаточно беспомощным.

Также работа коуча заключается в установлении связей внутри пирамиды. Если руководство хочет чего-то от подчиненных, а те не могут им этого дать, часто бывает, что они просто не понимают, чего от них хотят. В этом случае очень эффективным ходом является устраивать встречи, во время которых все смогут выяснить, кто и чего друг от друга ожидает.

В Америке проводились опросы на тему, что больше всего не хватает среднестатистическому сотруднику. Выяснилось, что больше всего не хватает понимания, чего от них хочет руководство, поэтому люди действуют исходя из своих идей. Конечно, у них есть должностные инструкции, но инструкции инструкциями, а поговорить?

Сюда же приплюсовывается эффект Хоторна, о котором мы еще будем говорить. Идея следующая. На одном заводе в Америке провели эксперимент. Его разделили на две части. В одной части все осталось прежним, в другой же руководство стало проявлять реальное внимание к подчиненным на всех уровнях, спрашивать, как те живут, работают, что им необходимо и т.д. Это было простым проявлением внимания, без повышения зарплаты и прочего. Через несколько месяцев выяснилось, что КПД этой половины предприятия гораздо выше.

Это, кстати, показывает, что денежное мотивирование сотрудников часто является неправильной концепцией. Например, согласно мотивационной теории, у человека есть некий набор базовых мотиваций, который должен быть удовлетворен. Если он не удовлетворен, и человек видит, что может его удовлетворить с помощью некой суммы денег, то она будет для него стимулирующей, он будет ради нее работать. После того, как эти мотивации будут удовлетворены при помощи этой суммы, то дальше прибавка к зарплате уже не сможет его сильно стимулировать. Это не станет для него источником энергии, ради которого он будет сидеть ночами, шагать дополнительный километр, как говорят американцы, для того, чтобы что-то сделать.

Таким образом, лучшее, что можно сделать, это узнать людей получше, найти для каждого индивидуальный подход, а это как раз и есть коучинговый стиль руководства. И присутствие коучей в компании может реально изменить культуру организации в эту сторону, сделав организацию более эффективной.

МКВ

Итак, как я уже говорил, модель коучингового взаимодействия состоит из 5-ти пунктов:

6. Открытия
7. Возможности
8. Планы
9. Последствия
10. Обязательства к правильному действию

COACH2

МОДЕЛЬ КОУЧИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (МКВ)



Рис. 11

Эта модель разработана, как базовая, точно так же, как и контакт–ясность–обязательства, эти фазы должны присутствовать в деловом общении, в деловом взаимодействии или в процессе решения задачи.

Открытие означает определение рычага влияния, осознание того, что раньше не осознавалось, того, что влияет на эффективность и от чего эффективность зависит, осознание того, что до этого находилось в «слепом пятне», иначе говоря, в «промежутке» человека. «Промежуток» – это различие между «декларируемой теорией» и «теорией в действии»: есть то, что человек говорит и есть то, что он делает, если эти вещи не совпадают, и человек этого не замечает, значит, у него есть «слепое пятно». Он думает, что делает так, как говорит, но на самом деле все происходит по-другому. В этом случае он не понимает, почему у него не получается, каждый раз у него есть намерение поступить вот так, а люди его воспринимают по-другому, и результат выходит иным. Соответственно, пока человек это не поймет, он будет продолжать действовать неправильно. И открытие – это когда человек увидел, что он действительно делает и какое влияние это оказывает на окружающую среду.

Как только произошло открытие, возникают новые возможности поступать правильно. Их может быть несколько, клиент их находит и отбирает лучшую на основе его же критериев.

После того, как возможность выбрана, мы помогаем клиенту построить план, т.е. последовательность действий, что и в какие сроки должно быть сделано. Каждое действие должно быть понятным шагом, например, «увеличить в 2 раза доходы за 5 лет» – это непонятный шаг,

потому что не ясно, как именно это сделать. Совсем другое дело, если действие выглядит так: «пойти договориться с тем-то, чтобы он помог создать новый товар, затем поручить тому-то разработать рекламную кампанию товара, исследовать рынок, затем создать систему продажи товара, нанять такое-то количество продавцов и распределить их». Это понятно. А человек должен понимать, как делать каждый шаг. Очень часто стресс, напряжение, страх снимаются за счет понимания, как что-то сделать. Если задача обширная, то понимание всех этапов, после которых что-то может быть изменено, дает достаточную ясность, чтобы действие было, как минимум, начато.

Когда план создан, мы переходим к следующей фазе – предусмотреть последствия. Необходимо проанализировать, действительно ли выбранная последовательность действий приведет к желаемому и не окажет ли она негативное влияние на другие стороны жизни, которые не были предусмотрены в плане.

Под конец клиент принимает обязательство к действию, которое на основе всех предыдущих фаз оказывается правильным. Вот чего мы хотим.

Что важно понимать об этой модели. Во-первых, она не только коучинговая, это модель принятия решений. Во-вторых, в нашем случае, она создает структуру взаимодействия: мы понимаем, что за чем должно следовать, если что-то не получается, чаще всего это означает, что нужно вернуться на фазу назад и проработать ее, а если все получается, то мы знаем, какая фаза следующая. Модель определяет наше место в процессе и следующий шаг.

В-третьих, модель может быть линейной и не линейной. В случае движения с самого начала, мы можем идти от открытий шаг за шагом. Однако не всегда запросом клиента является весь процесс. Есть люди, которые в принципе все знают, но им трудно обнаружить новые возможности, поэтому для них будет полезен мозговой штурм, проведенный вместе с коучем. В этом случае подойдут вопросы: «Что вас ограничивает в создании новых возможностей? Если бы не было этих ограничивающих факторов, какие возможности еще бы появились?» Ценность мозгового штурма в установке – представить себе, что возможно все, не только то, что вы считаете возможным, а все, что угодно. Этот прием меняет точку зрения. Одно дело, когда человек знает, что нечто невозможно и мыслит внутри очень узкого спектра, другое дело, поставить вопрос по-другому: возможно все, вопрос только в том, как этого добиться. Чаще всего ограничением является количество денег. Например, имея всего 1000 долларов, человек может начать один вид бизнеса, но не иной, и эта возможность даже не рассматривается. А что если рассмотреть эту возможность и понять, к чему это может привести, и задать другой вопрос: где достать деньги? Варианты могут быть разные - взять у инвесторов, заработать, одолжить и т.д.

Соответственно, мы можем начинать работу с клиентом с любой фазы, только нужно определить, в чем запрос, с чего он хочет начать. Также модель может быть не линейной, потому что в каждой стадии присутствуют все остальные. Предусматривая последствия и видя, что они

нежелательны, клиент делает открытие, и нужно рассматривать другую возможность, снова составлять план и т.д.

У вас не должно возникать ощущение, что это длительный муторный процесс: открытия, потом возможности, потом планы... иногда процесс очень быстрый. Если вопрос не связан с планированием бизнеса на 5 лет вперед, а связан с локальной психологической проблемой общения или чего-то еще, то вся цепочка может сложиться за 5 минут. Важно понимать, что должно присутствовать, и если мы увидели все составляющие, даже не нужно уделять на каждую из них особое внимание и спрашивать: «Какой у вас план? Что будет, если вы это сделаете?», - возможно, сам клиент обо всем этом расскажет. Очень часто нужно просто наблюдать за присутствием или отсутствием той или иной фазы во время взаимодействия. Заметив отсутствие какого-то элемента, мы можем обратить внимание клиента на это, задать вопрос и т.д.

Возможно, обилие моделей вам покажется немного запутанным, и сложно выбрать, когда каждую из них применять, но они все пересекаются. И я сейчас покажу, как.

Как вы помните, во введении мы говорили, что коучинг – это, по сути, два умения – умение общаться и умение думать.

Мы рассмотрели к настоящему времени как минимум 3 модели. Первая – это «Контакт, Ясность, Обязательства», вторая - «Модель коучингового взаимодействия». Установление контакта – это умение, которое относится к компетенции коуча как специалиста по общению. Это не имеет отношения к решению проблем клиента, но важно, чтобы контакт был. А когда мы переходим к установлению ясности, «Модель коучингового взаимодействия» можно полностью использовать. Она в принципе является моделью создания ясности: найти открытия, т.е. получить новую осознанность, просмотреть возможности, составить план, предусмотреть последствия. Если все это сделать, то ясность обязательно возникнет. На какие-то вопросы клиент будет отвечать уверенно, а какие-то вызовут у него паузу, желание обдумать, посмотреть на что-то с другой стороны, в любом случае ясности будет больше. В конце концов, возникают определенные обязательства, и в той, и в другой модели они являются конечным пунктом. По сути дела, 4 первых пункта «Модели коучингового взаимодействия» – это способ создания ясности в коучинговом взаимодействии для клиента, а для коуча – это способ ориентироваться, в какую сторону двигаться для того, чтобы ясность возникла у клиента.

Почему важно понимать эти модели? С их помощью у самого коуча возникает ясность, он знает, что спросить. Он может сравнить «декларируемую теорию» и «теорию в действии», понять, есть ли «промежуток», «слепое пятно» или нет, достаточное ли количество возможностей присутствует, существует ли подробный и качественный план, и выяснить, понимает ли клиент последствия осуществления плана, и если все это присутствует, обязательства последуют сами

собой. Модели нужны для того, чтобы понимать, как вести взаимодействие и что спрашивать, дабы обеспечить ясность у клиента.

И третья модель «Важность, Мотивация, Срочность, Рычаг влияния, Доступность-Очевидность». Важность, мотивацию, срочность мы выясняем для того, чтобы понять, действительно ли мы занимаемся правильной проблемой. На этой фазе очень часто возникают открытия, задаются вопросы о том, что для клиента важно, срочно, насколько он мотивирован решать проблему и совершать действия, какова цепочка выгод и т.д. Поиск рычага влияния – это еще один способ определить открытия. Далее мы можем использовать «Модель коучингового взаимодействия», т.е. возможности, план, последствия, правильные действия для того, чтобы понять, какое действие будет наиболее доступным и очевидным. Как минимум есть уже 2 критерия отбора возможностей: доступность и очевидность. И когда возможность соответствует и тому, и другому, мы движемся дальше, к правильному действию.

Таким образом, все модели сочетаются друг с другом, просто это немного разные перспективы на одно и то же: как думать, как задавать вопросы, как взаимодействовать для того, чтобы у клиента появилась ясность, достаточная для взятия на себя обязательств действовать.

Несколько слов о контексте работы, который мы задаем клиенту. Режим коучинговых сессий обсуждается заранее, тогда клиент будет готовиться к сессии. Клиент не должен быть зависим от коуча, а коуч не должен быть для него нянькой, доступной для общения в любое время суток, даже ночью. Что касается оплаты, Майк предлагает следующую формулу: оценить свое время и прибавить к этому некую дельту, которая вычисляется как влияние работы коуча на доходы клиента. Если вы работаете с генеральным директором или председателем совета директоров какой-нибудь корпорации, помогаете ему решить проблему личного характера, в результате чего он становится расслабленным, спокойным, и его решения приносят корпорации миллион долларов, то неплохо бы на какую-то часть этого миллиона претендовать. В этом случае говорить, что ваше личное время стоит 50 долларов в час, и это все, что вы хотите, не очень правильно, нужно каким-то образом оценивать то влияние, которое вы оказываете на клиента. Критерии вы выбираете сами и обсуждаете с человеком. Мои американские друзья говорили мне, что коучинг для близких и бедных друзей стоит 300 долларов в месяц, 4 сессии по полчаса, т.е. 150 долларов в час. Если это коучинг незнакомых людей, это 500 долларов в месяц. Если это корпоративный клиент, то 1000 долларов в месяц - это минимум.

ГОТОВ, СОГЛАСЕН, СПОСОБЕН, ПОДХОДИТ

ГССП. К сожалению, это сочетание напоминает недоброй памяти «ГКЧП», но зато запоминается. Означает это следующее:

- Готов
- Согласен
- Способен
- Подходит

Это критерии, которые мы применяем к людям в различных ситуациях. Они могут применяться к сотруднику, если, допустим, его берут на работу. Моя знакомая из Перми, директор кадрового агентства, услышав о них, стала активно применять эти критерии при отборе кандидатов: готов ли человек, согласен, способен и подходит ли он для определенной должности. Люди, которые занимаются приемом на работу в конкретных организациях, тоже могут эти критерии использовать.

Нам как коучам это интересно с точки зрения, готов ли человек, согласен, способен и подходит ли он для работы с нами. Когда мы совершаем обзор работ, мы должны выяснить, является ли коучинг наиболее эффективным способом работы для этого конкретного человека. Это далеко не всегда так. И мы не рекомендуем хватать клиента, какой бы он ни был просто потому, что он пообещал заплатить деньги, потому что если коучинг – это не то, что ему нужно, в результате будет конфуз, непонимание, не факт, что вы получите деньги, а репутация может пострадать и т.д. Поэтому лучше всего все вопросы о ГССП выяснить еще на берегу.

Что это все означает? «Готов» означает доступность, т.е. насколько человек готов начать прямо сейчас. «Готов» – это состояние пребывания в настоящем, которое требуется для того, чтобы двигаться с более высоким уровнем обязательств, т.е. у человека один уровень обязательств, и он готов двигаться с более высоким. Вообще работа с коучем – это более высокий уровень обязательств, потому что человек берет на себя обязательства и ответственность что-то в своей жизни изменить. Если такой готовности нет, то работа будет буксовать.

«Согласен» означает положительный эмоциональный настрой, если у человека есть мотив, следовательно, у него есть энергия для подобной деятельности. Когда мотива нет или он не ясен, проблемы будут или у коуча, или у клиента. Не подходит установка «ладно, так и быть, уговорили», она должна быть «да, я согласен, я хочу, у меня с этим связаны положительные ожидания». Также «согласен» означает осознанность и выбор для того, чтобы привести к желаемому состоянию в будущем.

«Способен» – это способность выполнять работу, это минимальный уровень компетентности для того, чтобы необходимая работа была выполнена. Человек должен иметь способность уметь самостоятельно работать над решением своих проблем. Если он ожидает, что ему будут говорить, что делать, он не способен работать с коучем, он все равно будет требовать от коуча советов, рекомендаций, директив. В этом случае коучу придется или перейти в совсем другой режим работы, говорить ему, что делать, но тогда необходимо понимать, что вся ответственность на нем и быть уверенным в том, что он советует правильные вещи. Или же лучше отказаться и порекомендовать консультанта.

Итак, мы поговорили о способности человека, если речь идет об индивидуальной работе. Если человек представляет организацию, у него должны быть властные полномочия, и его как руководителя подчиненные слушаются. Поэтому мы должны убедиться в том, что он не только может сам выполнять работу, но и в том, что у него достаточно властных полномочий дать какое-то распоряжение, и оно будет выполнено. Если у руководителя есть бизнес-партнер, между ними есть договоренность о принятии решений 50х50, партнер с коучем работать не хочет, тогда эффективного результата не будет, потому что не хватает властных полномочий. Работа может быть проделана,

клиент все понял, но он не может реализовать свое понимание, потому что есть мешающие обстоятельства.

Также способность – это уровень минимальной компетентности, который должен присутствовать для того, чтобы была возможность произвести действия и достигнуть результата. Если рассматривать ГССП на уровне индивидуальной работы с коучем, то клиент должен быть способен проговаривать свою проблему вслух, анализировать, растождествляться, смотреть на нее с разных точек зрения. Если коуч работает с клиентом, который претендует на более высокую должность, коуч должен быть уверен, что у него есть минимальный уровень компетентности, соответствующий этой должности. Критерии выясняются у руководства, и в процессе работы выясняется, насколько клиент им отвечает.

Наконец, «подходит» – это способность приносить пользу в различных сферах влияния. Сферы влияния таковы: личная, бизнес, профессиональная и окружение. Сферы влияния детально рассматриваются на семинаре по стратегическому планированию.

Ситуация может быть следующая. В компанию берут нового сотрудника, он классный специалист, незаменимый в своей области, но он настолько склочный человек, что будет очень плохо влиять на коллектив, на команду, ситуация сложится скорее негативно, чем позитивно. Это означает, что он возможно готов, согласен, способен, но не подходит. Тогда руководству нужно будет принять решение мириться с этим, принимать какие-то меры или же не брать этого человека на работу. Часто именно в таком случае нанимают коуча. Если сотрудник не подходит по эмоциональной компетентности, то ее можно развить, если он не подходит окончательно, то здесь уже ничего не поделаешь.

Что касается практики коучинга на предприятиях. До сих пор предложение превышало спрос, но сейчас постепенно возникает спрос у серьезных предприятий. Есть разные типы компаний и корпораций. Те, которые организованы иностранцами, априори знают ценность коучинга и часто его используют и приглашают своих коучей, та же «Coca-Cola». Также я уже слышал от двух представителей разных банков, что их руководство заказывает услуги Hay Group, платит десятки тысяч долларов за то, что они приедут, протестируют, расскажут результаты, и в результате они предлагают коучинг для того, чтобы дотянуть сотрудников до определенного уровня эмоциональной компетентности. Руководители иногда сразу договариваются только о тестах, а коучей ищут уже на отечественном рынке. У нас такие запросы были.

Собственно, для коуча тоже есть некоторые моменты, связанные с ГССП. Если человек, например, долгое время занимался тренингами, обучился коучингу и добавил это умение в свое портфолио – это один путь. Если он до этого работал бухгалтером, то ему будет намного сложнее, потому что ему придется иметь дело с окружением, для которого эта его новая роль непривычна. Бывает, что люди, которые ничего из себя не представляют, оказываются сильно раскрученными, а

профессионалы с семью пядями во лбу не знают, как продать свои услуги. Дело в том, что кроме компетенции коучинга есть масса других компетенций: как себя представить, подать, продать, знакомства, связи и т.д. К сожалению, это пока не «Forex», не такой свободный рынок, где можно купить все, что выгодно. Москва довольно сильно отличается от России, об этом тоже не нужно забывать. Меня часто приглашают в другие города России. Там слово «коучинг» мало известно, но зато те, которым оно известно, проявляют гораздо больше энтузиазма, чем люди в Москве.

Итак, как определить ГССП? Есть стандартные ответы, например, провести дискуссию, используя способности коуча слушать, наблюдать, различать. В процессе дискуссии коуч, согласно критериям, основанном на своем опыте, делает определенные выводы.

Существуют профессиональные тесты, применять из или нет – это надо выяснять с представителями клиента, на которых мы работаем. Естественно, нужно проверить, достаточно ли у них властных полномочий для того, чтобы какую-то задачу реализовать.

«Подходит». Необходимо проанализировать ситуацию, эмоциональную компетентность, возможно, получить обратную связь, в том числе от коллег, знакомых человека, чтобы понять, как его работа на конкретной должности повлияет как на него лично, его карьеру, его бизнес, так и на его сотрудников, руководство, семью и т.д. Если мы говорим, что во всех областях все хорошо, тогда человек подходит. Если нет, то человеку необходимо понять, идет ли на какие-то жертвы, пытается ли что-то изменить или отказывается.

Готовность выясняется довольно просто. Или человек готов это сделать прямо сейчас, или нет.

Согласие выясняется с помощью понимания мотивации. Неплохо бы проверить «декларируемую теорию» и «теорию в действии». Иногда человек заявляет, что он готов, согласен и подходит просто потому, что ему нужна эта работа, чтобы перебиться 4-6 месяцев и затем двинуться дальше. Важно понимать, что он говорит и что он делает по-настоящему.

Помешать ГССП могут страх, угроза, стыд, недостаток мотивации. Коуч сам не должен забывать спрашивать себя готов ли он, согласен и подходит ли он данному клиенту, а также готов ли, согласен, подходит ли клиент для того, чтобы работать со ним. Если есть соответствие, то частично хороший результат гарантирован, потому что будет контакт, и работа пойдет гладко. В противном случае возможны проблемы и трудности.

Немного о запросе на коучинг. Если у человека или в организации все хорошо и они всем довольны, то вряд ли они будут обращаться к кому-то за помощью. Клиенты, удовлетворяющие критериям ГССП, должны быть готовы к изменению, готовы обратиться за помощью, способны эту помощь воспринять, согласны работать. Тогда помощь, которую предлагаем мы, им подходит. Помощь тоже может быть разной: это может быть организационное консультирование, инвесторы и прочее.

В индивидуальном коучинге важно, чтобы клиент обращался к нам, а не мы к нему, потому что если он проявил инициативу и ищет кого-то, это кое о чем уже говорит. После этого нужно выяснить, готов ли человек начать прямо сейчас или ему еще нужно месяца 3 зреть. Затем, насколько человек согласен, здесь важна его мотивация к каким-то переменам в жизни, работе надо собой, это становится ясно в течение общения. Когда есть возможность провести человека через тест Рисса, уже можно кое-что о нем понять: все ли так, как он говорит, расходятся или нет «декларируемая тория» и «теория в действии», всему ли можно верить. Способность выясняется путем проведения пробной сессии: если человек требует только советов и рекомендаций, возможно, это не наш клиент.

Что касается «подходит», это часто строится на личной симпатии или отсутствии антипатии. Личная симпатия, в общем-то, должна присутствовать, но она не всегда помогает, потому что возникает тенденция перейти в другие отношения, например, в дружеские. Здесь важнее скорее отсутствие антипатии, потому что существуют определенные фильтры, которые не уберешь, и каждый раз придется что-то преодолевать.

Но есть моменты базовые у глубинные, сильная разница в мотивациях: для одного человека власть и лидерство очень важны, для другого не важны. Если второй видит, как первый ведет себя, что он постоянно пытается доминировать, конфликт неизбежен. В этом случае лучше клиенту предложить поработать с другим коучем. Бывает, человек не представляет для нас сильного дискомфорта, но есть то, что Гурджиев называл «трением», оно не настолько сильно, чтобы не давать нам возможности работать, но является неким вызовом. Тогда работать с таким человеком очень эффективно. Некоторые люди в целях повышения осознанности прикалывают булавку так, чтобы она постоянно их царапала, и эта мелочь им постоянно напоминает «будь осознан, будь осознан».

Так же по базовой мотивации или MBTI: мы понимаем, что человек другой, не такой, как мы, и это можно использовать во благо, потому что он обратит внимание на то, на что мы никогда не обратим. Но бывает, что человек настолько другой, что каждый раз требуется затрачивать огромное количество энергии для того, чтобы понять друг друга. В этом случае вряд ли приходится ждать эффективной работы.

КОУЧИНГ КАК «ТРЕТЬЯ СИЛА»

Философские идеи следующие. Самая первая – это подход. Говорить людям, что им нужно делать, пытаться давать им советы и переводить их в свою реальность, желая помочь, это мы все умеем. Но нам нужно научиться воспринимать человека как отдельный мир и вместо того, чтобы тянуть его в свою реальность, присматриваться к тому, какова его реальность, и что он оттуда может сделать, потому что только оттуда он может делать самостоятельные шаги.

При обучении, если учитель сильный, обладает большой харизмой, он ученика на какое-то время берет в свое поле, в свою реальность, и тому кажется, что все получается. Когда учитель решает, что ученик уже может двигаться самостоятельно, тот снова попадает в свой привычный мир, и у него не получается ничего. Происходит это оттого, что на уровне неосознанной компетентности у нас есть вещи, которые мы не замечаем и не знаем, как их передать. В качестве примера я могу привести следующее. Когда я обучался в компании «B-Coach Systems», у нас была масса разных курсов коучинга, потому что Майк – человек очень увлекающийся, и он пытался привлечь как можно больше специалистов. Он считает, что для того, чтобы в настоящее время быть финансово устойчивым, необходимо иметь представление как минимум о 3-х видах экономики. Первая – это реальная экономика, т.е. мы продаем свое время, услуги, товары в обмен на живые деньги. Вторая – это финансовая экономика, а именно – знание реальности акций, опционов, фьючерсов и т.д., и умение использовать их от пассивных методов, например, вложение денег в паевой фонд или в банк

под депозитный процент до самых сложных методов, таких как игра и спекуляция акциями, опционами и прочее. Третья – это интернетная экономика, которая может быть в определенном случае очень выгодна и абсолютно асинхронна: если вам удастся в интернете организовать систему продажи чего-то, то по сути дела, вы можете в этом процессе не участвовать, она будет работать сама по себе и накручивать обороты. Например, очень популярная несколько лет назад, но из-за большой конкуренции немного теряющая к себе интерес, идея продавать в интернете книги в цифровом формате. Для этого практически ничего не нужно, кроме как выложить в сеть книгу, организовать систему оплаты через кредитные карты и раскрутить сайт красивым рекламным письмом. После этого, если сайт попадают в топ поисковых систем, люди сами на него выходят, читают письмо, получают впечатление и нажимают на кнопку «Купить», вводят номер кредитной карты и все. Владелец сайт в этом никак не участвует, но регулярно получает деньги. Майк устраивал нам интервью с людьми, которые достаточно быстро разбогатели таким образом. Также проводились встречи с людьми, занимавшимися торговлей на бирже. На них был один человек, который долго и успешно торговал на бирже опционами, написал об этом книгу, разработал свою систему, одним словом, все казалось замечательным. И был момент, когда мы попросили его научить нас делать то же самое. Он согласился и в течение полугода обучал нас, показывал, где «точка входа», когда следует покупать бумаги, и пока он объяснял, все казалось понятным, и мы успешно тренировались на виртуальной площадке, без реальных денег, и у всех росла прибыль. Наконец, он сказал, что раз у нас все получается, мы можем дальше действовать сами. Как только он ушел, у нас начались убытки, притом, что система осталась той же. Похоже было, что он знал нечто, о чем сам не догадывался, он определял импульс, сигнал, «точку входа» не только, опираясь на свою систему, но руководствуясь интуицией. Этот человек тоже называет себя финансовым коучем, берет людей, проходит с ними определенный процесс, обучает их и одновременно поддерживает их в стремлении все делать самим. Но одновременно получается немного странная ситуация: он уже 10 лет выигрывает на рынке, а у его учеников это не получается.

Поэтому коучинг – это несколько иное. Одно дело взять человека в свою реальность, где он будет функционировать успешно. Но как только он оказался в своей, у него другое эмоциональное состояние, другой способ принятия решений, и если система не приспособлена к нему лично, он не сможет сделать то же самое. Наш подход более сложен, и в настоящее время у коучинга меньше клиентов, чем у консультирования, потому что многие люди не понимают, за что платить деньги, если им конкретно не говорят, что делать для того, чтобы достигнуть результата, но зато он более развивающий в длительном применении. Допустим, если человек сам работал бы на бирже, с помощью коуча создал бы свою систему, проанализировав свои способы принятия решений, сбора информации, свои ошибки и сбои, тогда бы его система была более устойчивой. Говоря о трейдинге, это то, чего люди добиваются годами, даже есть такая байка: пока ты 100000 долларов не потерял,

ты не научился. Люди наиболее упорные, так или иначе, с помощью коучей, тренеров, менеджеров пытаются нащупать свою систему, потому что мастерство очень плохо поддается передаче.

Вообще весь мир очень сильно зависит от человека, все модели восприятия действительности им воспринимаются очень субъективно, именно из-за этого правильное действие для каждого отдельного человека – это индивидуальное правильное действие.

Возвращаясь к правильному действию: оно означает, что правильные люди совершают правильные поступки в правильном месте, правильное время, по правильным причинам и правильными способами. Важно помнить, что все эти составляющие определяются на основе критериев, заложенных в самом человеке. И нам нужно не указать ему, каковы эти критерии и что будет правильным, а добиться того, чтобы он сам для себя понял, по каким критериям он будет определять правильность, исходя из того, кто он есть. Сам человек должен выяснить полноту этих критериев, определить их, и тогда мы можем быть более или менее уверены в том, что действие на самом деле будет правильным.

Далее. Мы говорили о трех «теориях»: «декларируемой», «в действии» и «действия». «Декларируемая» – это то, что мы считаем правильным способом действия и озвучиваем. «В действии» – это то, что люди могут наблюдать со стороны относительно того, как мы в данной ситуации действуем. В большинстве случаев между этими двумя «теориями» существует разрыв, который мы хотим устранить, поэтому мы создаем «теорию действия», которая является неким мостом между одной и другой. До этого мы знали, как действовать правильно, действовали по-другому, а теперь мы намечаем новую «теорию».

Еще мы говорили о том, что основная трудность в общении между людьми следующая. Если в человеке А возникает некое намерение, он преобразует его в действие, согласно своим фильтрам, пониманию, картине мира и т.д. Его действие может быть воспринято человеком Б совершенно по-другому, потому что у него свои фильтры.

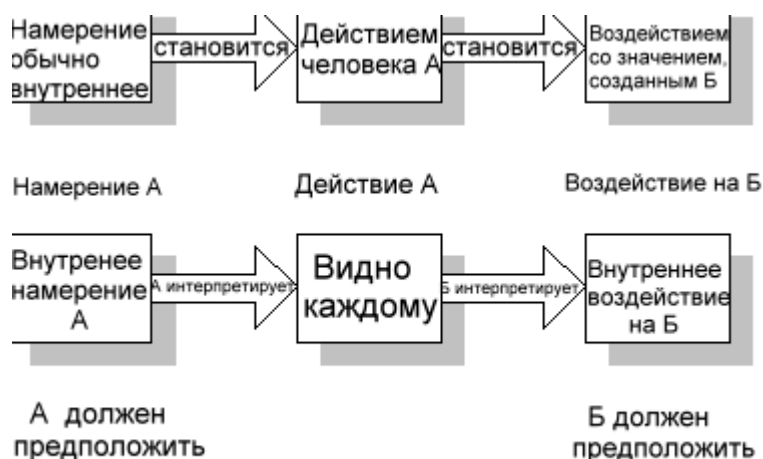


Рис. 12

Человек А хочет сделать что-то хорошее, согласно своим фильтрам, выбирает, что для Б может быть хорошо, намерение превращается в действие, которое Б воспринимает прямо противоположно, потому что у него стоят другие фильтры восприятия реальности. Человек Б воспримет «благодетельство» А как агрессию, невнимание или вообще как какое-то другое действие, которое к нему никакого отношения не имеет. В ответ на это Б формирует свое намерение, совершает свое действие, и в результате получается детская игра «испорченный телефон». Такой процесс будет происходить практически всегда, мы не можем избежать его окончательно и бесповоротно, но во время коучингового взаимодействия мы можем снизить негативные последствия этого процесса. Один из способов для коуча – это стараться лучше слушать и работать над своим фильтром, т.е. знать какой он, это процесс саморазвития. А другой способ, с точки зрения модели, которую мы изучаем, – это пытаться совершать действия достаточно открыто.

В нашем случае действия – это вопросы, утверждения, обратная связь, идеи, вызовы. Совершая их, мы не стремимся к какому-то конкретному результату, а мы смотрим, какое влияние они оказывают на клиента, как он реагирует, и, соответственно этому, делаем следующий шаг. Если у нас конкретное намерение что-то ему доказать, в чем-то убедить, заставить его действовать определенным способом, то мы постоянно будем стремиться воздействовать – это не коучинг, это управление. В коучинге мы предполагаем, что всегда идем в одну сторону просто потому, что человек хочет достичь своих целей, а мы, как коучи, стараемся ему помочь их достичь, если они не противоречат нашим моральным принципам. Поэтому вместо того, чтобы наложить на него некую схему, трафарет, мы задаем ему вопрос и смотрим, что он с ним делает. Если чего-то не хватает, по форме, мы задаем еще один вопрос, чтобы он еще раз что-то для себя продумал, понял, спланировал, осознал. И таким образом клиент продолжает оставаться в своей реальности. Чем хороша коучинговая модель общения, так это тем, что она по крайней мере никогда не принесет вреда, потому что мы ничего не навязываем человеку, руководствуемся принципом «не навреди».

Далее мы говорили, что наше взаимодействие с клиентом направлено на то, чтобы он достиг осознанности, цели, компетентности и благополучия. Еще раз повторю определение коучинга: это добровольное взаимодействие между коучем и клиентом, направленное на достижение осознанности, цели, компетентности и благополучия и результатов клиента; при этом коуч не имеет властных полномочий над клиентом, не несет ответственности за его действия, а клиент коучу не подотчетен. Это длинное определение продиктовано суровой реальностью жизни. В нашей стране суды не очень популярны, потому что им никто не доверяет, а в Америке они очень популярны. Там может случиться такая ситуация: если клиент принял решение, и может документально или с помощью аудио- или видеозаписи доказать, что оно было принято под воздействием коуча, т.е. тот ему дал конкретный совет или каким-то образом к этому подвел, то ответственность будет нести коуч. И эта ответственность может выражаться в очень крупной сумме денег, если он, например,

работал с корпорацией. Поэтому в Америке особое внимание уделяется тому, чтобы это в коучинге не присутствовало, и коуч всегда мог сказать, что он только помогал клиенту принимать решение, решение было клиента, соответственно, он несет ответственность. Это не только страховка коуча, но и увеличение эффективности: чем больше человек чувствует ответственность, тем больше он чувствует себя владельцем своих решений, тем больше у него будет энтузиазма и энергии, чтобы действовать.

Мы с вами просматривали «Лестницу создания значений», которая описывает происходящий в человеке процесс с точки зрения принятия решений: он наблюдает за реальностью, выбирает определенный данные, применяет к ним культурные нормы, на основании которых он придает значения всему, что он видит, слышит, наблюдает, делает определенные выводы, меняет свою картину мира (если это необходимо) и совершает некое действие, получает обратную связь со стороны внешней среды, и снова наблюдает. Это процесс циклический.

Некоторые клиенты считают, что они должны платить деньги за результат, и если коуч не несет ответственность за результат и не привязан к нему, то не ясно, за что платить. В данном случае есть некоторые нюансы. Коуч – это партнер по стратегическому мышлению, он знает, что нужно учесть, чтобы мыслить правильно. Коуч не привязан к результату. Почему? Результат зависит от того, будет ли клиент что-то делать или нет, и если поставить гонорар коуча в зависимость от результатов клиента, то может получиться следующее: коуч проработал с клиентом, тот понял, что ему действительно нужно делать, но ничего не сделал, результата, естественно, не будет.

Коуч, тем не менее, обязан сделать все, что он может, дабы выяснить важность, срочность и мотивацию. Если эти три действительно выяснены, то у нас практически есть гарантия того, что клиент будет что-то делать. Как только мы это выяснили, нам остается качественно сделать другую часть работы – помочь клиенту все очень тщательно продумать, чтобы его действия оказались правильными, тогда результат будет. Но в процессе работы человек может настолько серьезно пересмотреть какие-то вещи, что он пересмотрит результат, к которому стремился изначально, и заменит его на что-то другое.

Если мы работаем с предприятием, то существует определенная система применения коучинга на предприятии, которая по сути дела является системой создания контекста для коучинговой работы. Она может гарантировать результат: в начале происходит обзор работ, когда мы выясняем, что необходимо, и договариваемся с клиентами, что действительно должно быть сделано. После этого мы проясняем властные полномочия, ответственность, подотчетность, убеждаемся, что они лежат не на нас. Таким образом, наш клиент (конкретный человек в организации) должен очень хорошо понимать, что от него требуется и что будет, если он эти требования не соблюдет (не повысят, уволят или что-то еще), т.е. у него обеспечена мотивация хотя бы в таком виде. Мы

помогаем всем понять, кто за что отвечает, кто перед кем отчитывается, и кто кем должен руководить. Тогда мы, по сути дела, помогаем этим людям регулировать отношения между собой.

Если система устроена правильно, то на клиента оказывается определенное давление «ты должен развиваться» или «ты должен развить в себе конкретную компетенцию», и давление оказывается не нами, а его окружением на работе. Клиент понимает, что каждый месяц он должен отчитываться, что у него есть некая команда, которая постоянно его в этом поддерживает. После этого мы просто распределяем количество сессий и работу, которая должна быть сделана в каждую сессию, и дальше уже помогаем клиенту не отклоняться от цели. Эта система жесткая в том смысле, что она больше основана на бизнес реальности, чем на личной свободе человека, он будет работать не с тем, с чем ему хочется, а с тем, что требуется. Клиент понимает свою ответственность, подотчетность, то, что над ним есть некая власть.

Если мы работаем с индивидуальным клиентом, у него нет подотчетности и власти, тогда мы создаем некоего виртуального спонсора в виде его глобальной цели. Но здесь велика вероятность того, что не совпадают «декларируемая теория» и «теория в действии», он может говорить, что хочет одного, а на самом деле он хочет совершенно другого. Тогда, если гонорар завязан на результат, можно провести 2-3-х месячный обзор работ с тем, чтобы убедиться в том, что мы знаем, чего он хочет, что он очень этого хочет и будет что-то делать. Только после этого мы можем гарантировать результат и начать работать с клиентом в качестве коуча. Но за обзор работ коуч может попросить отдельные деньги. В организации обзор работ точно может занять 2-3 месяца, в индивидуальном коучинге это может занять полчаса, если клиент действительно знает, чего он хочет. Если он «плавает», то нужно выяснить, что его отношение к работе с коучем действительно серьезное, провести клиента через несколько тестов, понять, что ему на самом деле нужно, и что он будет прогрызать дорогу к результату зубами, тогда можно завязывать гонорар на результат.

Я сталкивался с юристами, адвокатами, у которых есть 2 гонорара: один – за время, другой – за результат. Они берут одну сумму за представление дела судье и т.д., и в случае успеха берут еще одну сумму (гораздо большую).

Я предпочитаю заключать контракт не меньше, чем на 3 месяца. Гарантирую свое присутствие на сессиях (личное или по телефону) и работу в течение этих 3-х месяцев с человеком. Оплата по результату – это еще и демотивирующий фактор, человек думает, что сегодня у него плохое настроение, звонить не будет, это плохо и для него, и для коуча, который ждет его звонка, никуда не идет, другого клиента на это время не назначает. Если клиент заплатил, но не позвонил – это его проблема, а если он не заплатил и не позвонил – это проблема коуча. В случае, если через 3 месяца клиент чувствует, что ему данный коуч не помогает, то работу можно прекратить, а если он не платит и ждет результата, то процесс может тянуться и полгода и ничем не кончиться.

Следует сказать, что мы условно делим всех интересующих нас лиц на коучей и на людей, применяющих коучинг. Коуч – это человек, находящийся в добровольном взаимодействии с клиентом, направленное на достижение осознанности, цели, компетентности и благополучия и результатов клиента. Коуч не имеет властных полномочий над клиентом, не несет ответственности за его действия, а клиент коучу не подотчетен. Так вот, если что-то из второй части определения присутствует, то речь идет не о коуче, а о человеке, применяющем коучинг, например, о руководителе, который использует коучинговый стиль руководства, поскольку он заинтересован в результате.

У коуча должна быть нейтральная позиция. Соответственно, если коуч привязан к результату зарплатой, он тоже уже не коуч, его позиция уже не нейтральная, он будет беспокоиться, стараться клиента подвести к каким-то конкретным вещам, он уже не сможет двигаться свободно, потому что мы знаем, куда ему нужно прийти, иначе он нам не заплатит. Точно так же и в фирме: она не может себе позволить развивать своих сотрудников в ту сторону, куда они захотят, потому что сотрудники в итоге могут захотеть вообще уйти из этой фирмы. Родитель, применяющий коучинговые умения по отношению к ребенку, это тоже не коуч, тренер для спортсмена тоже не коуч, потому что он заинтересован в результате и деньгах, хотя слово, собственно, и пришло из спорта.

Коуч – это абсолютно нейтральное лицо, если ему удастся сохранить свой нейтралитет, то возникает дополнительная эффективность. Я не говорю, что человек, применяющий коучинг, будет неэффективным, но ограничения будут, потому что нейтральная позиция всегда дает больше возможностей.

И еще одна вещь, важная, но возможно сложная для понимания. Мы привыкли считать, что если мы находимся в пункте А и нам нужно попасть в пункт Б, то достаточно задать две силы: направление и усилия, и мы покатаемся в эту сторону. Нас так учили в школе. Но жизнь устроена иначе. Когда мы начинаем движение из пункта А в пункт Б, возникает огромное количество внешних непредсказуемых влияний, они сбивают нас с пути. Когда в космос запускается ракета, понятно, что по прямой она лететь не будет, потому что ее будет притягивать то Луна, то Марс, то Венера, и это нужно постоянно корректировать. Поэтому необходим некий корректирующий механизм, который у человека называется сознанием. Необходимо не 2 силы, т.е. направление и усилия, а 3. Третья сила должна постоянно корректировать изменение маршрута. Человек, не понимающий этого, чаще всего проигрывает. Это сейчас огромная проблема в Америке. Во времена рейгановской и клинтоновской экономики появились люди, которым стало казаться, что они очень успешны, что они просто оказались в правильном месте в правильное время, и их способности подошли. Но когда происходит нечто наподобие 11 сентября, они оказываются не у дел, все начинает рушиться, и они просто не знают, что делать дальше.

У нас в начале Перестройки было то же самое, и были люди, которые по-настоящему сходили с ума, потому что теряли постоянство в жизни. Все, в чем они раньше были уверены, оказалось неправдой. А у них не было никакой адаптивности или гибкости, человек просто попал в нужное место. Так случается, если у человека мышление абсолютно линейное и только линейное, и в новом бизнесе такие люди просто не выживают, потому что надо постоянно корректировать курс. Поэтому такое качество, как осознанность необходимо развивать, оно будет помогать человеку наблюдать за происходящим и что-то изменять.

Коуч выступает внешней манифестацией этой «третьей силы»: он присутствует в качестве зеркала. Сознание напоминает зеркало – отражает то, что нужно подправить, чтобы выглядеть человеком. Коуч помогает человеку увидеть то, что он делает на самом деле и понять, что нужно исправить, чтобы больше соответствовать реальности. Очень многие люди этого не понимают, особенно те, которые движутся только по прямой, им кажется, что так будет всегда. И такие люди не понимают, за что, собственно, коучу платить. Но в результате разочарование может быть очень серьезным.

Для меня коуч – это «третья сила», которая необходима. Это не все понимают. Часто это вопрос опыта. Необходимость коучинга не всегда входит в парадигму, в идеологию человека и пока он не попробовал коучинг сам и не увидел, что и как меняется, ему будет очень трудно это понять.

Мой любимый пример – это хитрый вопрос в коучинге : «Какой бы вопрос вы сейчас задали сами себе?» Это выглядит абсолютно манипулятивным трюком, будто коуч вместо того, чтобы придумывать вопрос, предлагает это сделать клиенту вместо него. Но на самом деле необходимо присутствие другого человека для того, чтобы самому себе задать вопрос и ответить на него. И само присутствие коуча для меня и есть манифестация этой «третьей силы»: пока его нет рядом, нет никакого побудительного мотива задать себе этот вопрос и отвечать на него. Ценность коучинга рождается во взаимодействии, в совместном присутствии двух людей, один из которых искренне хочет измениться, а другой – не менее искренне хочет ему в этом помочь. Клиент, его цель и коуч – вот те три силы, которые необходимы для того, чтобы цель была достигнута.

3 ОСНОВНЫХ УМЕНИЯ КОУЧА

Все модели, которые мы используем, служат нам для того, чтобы от чего-то отталкиваться при обсуждении сессии. Самое простое:

- Контакт
- Ясность
- Обязательства

Был ли контакт, получил ли клиент дополнительную ясность, что делать дальше, и взял ли на себя обязательства. Уже по этому можно судить об эффективности сессии.

1. Контакт

Контакт – это связь с человеком на нескольких уровнях для создания возможности понимания, открытий, исследования и перехода к действию. Важно понимать, каковы эти уровни связи с человеком. Контакт –происходит не только во время сессии, но и до, и после. Если на это не обращать внимания, контакт с клиентом не будет хорошим. Когда мы только знакомимся, стоит вопрос об установлении контакта. Когда мы уже в процессе работы, речь идет уже об установлении некоего дополнительного контакта внутри каждой сессии. Это понятно, потому что мы встречаемся или созваниваемся только-только выйдя из других обстоятельств, находимся в определенном эмоциональном состоянии, и необходимо как-то настроиться друг на друга. При этом определенное поведение вне сессий может этот контакт нарушать. Например, в течение сессии я пообещал человеку прислать материалы и не прислал, и когда он мне звонит через неделю, у него уже есть предубеждение. Или я говорю, что мне можно звонить в 8 вечера, он звонит и слушает автоответчик, или кто-то берет трубку и просит перезвонить через 15 минут, потому что я вышел в магазин, это тоже создает отрицательный контекст. Поэтому то, как мы ведем себя по отношению друг к другу или поддерживает, или нарушает контакт.

Важность контакта трудно переоценить, потому что он создает для человека пространство, в котором он может с доверием и открытостью работать с тем, что для него действительно важно. Контакт, таким образом, важен и для клиента, и для коуча. Как это ни странно, когда контакт возникает, коуч уже начинает действовать на основе своей интуиции в большей степени, чем просто основываясь на моделях. Он может оказаться более эффективным, даже если конкретно по модели не действует. Когда контакт присутствует, даже если коуч молчит, клиент воспринимает это молчание как пространство для работы и продолжает что-то делать. А когда контакта нет, то молчание создает еще больший разрыв, еще большее непонимание всего, что происходит, и любые вопросы интерпретируются по-другому. Это должно быть понятно и при любом человеческом общении: всегда есть минимальный уровень контакта. Даже когда на улице к нам подбегают люди и пытаются предложить библию или Бхагават-Гиту, они пытаются установить контакт, а мы пытаемся от него отказаться, потому что как только контакт установлен, отказаться будет труднее.

Любая продажа основана на установлении контакта, любой сбор денег, в том числе милостыни, основан на установлении контакта, потому что контакт меняет отношение к человеку. В магазине мы иногда избегаем установления контакта с продавцом, потому что потом нам неудобно выйти из

него, ничего не купив. У нас возникают стратегии, как этого контакта избежать, например, ослепительно улыбнуться продавцу, поблагодарить и сказать, что мы пока сами посмотрим.

В коучинге без установления контакта эффективность будет сильно снижена. Давайте рассмотрим уровни, на которых контакт может происходить. Их 5:

1. Уровень опыта или переживания
2. Уровень концепции
3. Уровень намерения
4. Уровень мотивации
5. Уровень развития

Контакт очень хороший, если он присутствует на всех 5-ти уровнях.

Что такое уровень опыта или переживания? Это когда 2 человека совпадают по переживаниям, когда один понимает, что переживает другой, потому что он переживал то же самое, у них одинаковый опыт. Это из серии «в одном полку служили», даже если человек родился в одном городе, а другой в нем хотя бы несколько месяцев жил, уже возникает некий контакт. Таким образом, если вы со своим клиентом из одного города или учились в одном учебном заведении, или у вас у обоих есть дети, или вы работали в одной сфере, то это естественно изначально усиливает контакт просто потому, что вы способны понимать, что этот человек переживали или переживает. Контакт усиливается и для клиента, и для коуча, потому что он действительно знает, о чем ему говорит клиент.

Второй уровень, концептуальный. Имеется в виду, какие существуют у людей идеи, картина мира, предположения относительно того, как устроена реальность. Людям очень трудно понять друг друга, если один из них иудей, а другой – араб. Если оба уверены, что они правы, и правда разная, это мешает контакту, их картины мира противоречат друг другу. Если клиент коммунист, а вы нет, он говорит, что Россия для русских, а вы считаете, что Россия для всех, то если у вас есть убеждения, которые не вступают в непримиримые противоречия с его убеждениями, во взаимодействии лучше говорить о том, где вы сходитесь. Лучше искать точки соприкосновения там, где вы согласны с вопросом, или, по крайней мере, не обострять это. Клиент все равно будет работать со своей реальностью, он все равно будет делать что-то, исходя из своего набора предположений и убеждений. Если коуч чувствует, что этот набор не соответствует реальности и может плохо сказаться на эффективности, тогда конечно нужно обратить его внимание на это. Но не переубеждать, потому что вы думаете по-другому, а просто помочь ему понять, какова реальность и чем она отличается от того, что он по ее поводу думает.

Третий уровень – уровень намерения. Это, собственно говоря, чего человек хочет. Здесь предполагается, что клиент чего-то хочет, а коуч, совпадает с ним на этом уровне, потому что он

хочет клиенту в этом помочь. Мы, будучи коучами, заранее ставим для себя цель – помощь в достижении цели клиента. Важно дать это ему почувствовать и понять.

Мотивационный уровень. Возвращаясь к теории Рисса, к 16-ти базовым мотивациям, если наши с клиентом мотивации очень разные, просто прямо противоположны, то естественно нам будет труднее понять человека. Если они совпадают, то понять человека будет легче, но сложнее может быть с выяснением его «слепых пятен». Когда мы одинаково мотивированы, мы смотрим на жизнь похожим образом, для нас важны одни и те же вещи, и мы можем не обращать внимания на одни и те же вещи, и эффективность коучинга возможно снизится. Я думаю, что лучше всего, если коуч отличается от клиента, но не сильно: при полной противоположности им будет сложно друг друга понимать, а при сильной схожести контакт будет, скорее всего, замечательным, но они будут одинаково мыслить, и коучу может быть сложно показать клиенту, где его «слепые пятна».

Например, у них одинаково стратегический подход, оба не любят вдаваться в детали, тогда их план будет очень общим, шаги будут огромными, и непонятно, что нужно сделать конкретно сделать, чтобы достичь результата, потому что для обоих детали не важны. В данном случае очень хороший контакт может даже немного мешать – коучу сложно перенаправить клиента от более общих вопросов к более частным. Скажем, цель – это увеличение дохода в 3 раза, а что клиент собирается сделать завтра для того, чтобы доход увеличился?

Наконец, уровень развития. Есть тенденция думать, что развитие у людей линейно, и что тот, кто находится на более высоком уровне развития, может понимать всех, кто находится на менее высоком. Это оказывается не так. Очень многое зависит от того, что мы под развитием понимаем. Можно сказать, что профессор физики находится на высшем уровне развития, чем семилетний ребенок. Но есть такая фраза: если профессор физики не может ребенку простыми словами объяснить, чем он занимается, то он плохой профессор. Недостаточно быть на следующем уровне, чтобы кого-то на предыдущем уровне обучить, требуется переход на какой-то еще более высокий уровень. Собственно, уровень развития – это уровень осознанности, способность человека обьективизировать себя самого, посмотреть на себя со стороны, сравнить действительность со своими моделями поведения.

Его можно сопоставить со всеми предыдущими уровнями, которые мы до сих пор разобрали. Если это уровень опыта или переживания, то это значит не зависеть от переживаний, а понимать, как они на нас влияют. Это довольно известный пример: как на судьбы людей влияли решения, которые цари или короли принимали, когда у них болел живот или зубы и т.д. Уровень переживаний влияет на то, как мы себя чувствуем, влияет на принимаемые нами решения, при условии, что мы объективно относимся к тому, что у нас что-то болит, но есть выбор – поддаться этому влиянию или нет. Уровень концепций схож: мы понимаем, что думаем о мире вот так, но также мы понимаем, что это только наша идея мира, следовательно, идей может быть много, ни одна из них не является

универсальной. В этом случае, даже будучи католиком, протестантом, иудеем или мусульманином я не буду говорить, что другой не прав и его нужно уничтожить, потому что он исповедует ложную философию. Наоборот, я скажу, что у меня такая точка зрения, и она мной управляет, но у другого человека другая точка зрения, и она для него лучше.

Уровень намерения влияет на то, какие решения мы принимаем. С намерением не нужно идентифицироваться. Например, я иду по улице, спешу, соответственно, любой прохожий, который мне попадается на пути, воспринимается почти как враг – это человек, который мешает мне пройти с нужной скоростью в нужное место. А человек может оказаться не врагом, а самым большим подарком в жизни, а я его пропущу или оттолкну, потому что уверен, что мне нужно попасть куда-то. Лучше не идентифицироваться со своим намерением, а просто помнить о нем, но продолжать смотреть по сторонам, чтобы не упустить другие возможности. С уровнем мотивации то же самое: мы понимаем, что нас мотивирует, но в то же время понимаем, что других людей может мотивировать что-то еще. Поэтому уровень осознанности дает мне возможность объективно посмотреть на то, что мною руководит, и дает мне некую возможность выбора: поддаться или нет.

Также уровнем развития называется способность к более сложному (комплексному), мышлению, рассмотрение разных точек зрения, которые не всегда связаны с осознанностью. Например, теоретически я могу понять, что человек, исповедующий другую идеологию мне не враг, а просто человек, который думает по-другому, но практически, когда мы с ним встречаемся, и он излагает мне свои взгляды, я даю ему в глаз, просто потому, что у меня на эти взгляды вот такая реакция.

Существует такая гипотеза: допустим, человек находится на уровне №1, а другой человек находится на более высоком уровне №2. Тогда второй всегда поймет первого и сможет работать на его уровне. Но на самом деле опыт показывает, что это не так, что мы помимо того, что привязываемся к концепциям, идеям, мотивам, людям, событиями, умудряемся привязаться к своему уровню развития. И нам сложно, как этот человек на уровне №1 не может понять таких простых вещей, которые для нас очевидны, и мы оказываемся неспособны перейти на его уровень и помочь ему действовать на нем. Условно говоря, нужно быть на несколько уровней выше, чтобы произошел качественный переворот, после чего мы сможем смотреть на все предыдущие уровни более объективно.

Когда люди понимают что-нибудь новое про себя, они часто начинают этим сильно гордиться и ставить всех остальных людей ниже себя, поэтому они не могут понять другие уровни и помочь другим людям. Если же коуч этого не понимает, он будет требовать от клиента невозможных гигантских шагов, и все будет безрезультатно. В коучинговой терминологии это называется поставить перед клиентом вызов, который он не сможет принять, это повлечет за собой разочарование и в самом себе, и в коуче, и во всей идее.

Именно поэтому коучинговая модель оказывается немного сложной для понимания. Она устроена так, что, даже будучи на другом уровне развития, а иногда и находясь ниже по уровню, чем наши клиент, мы все равно можем ему помочь, потому что работаем с ним как с некой закрытой системой и даем ему возможность двигаться оттуда.

Получается некоторый парадокс. Чаще всего коуча нанимают, подразумевая, что у него уровень развития должен быть выше, поэтому он сможет чем-то помочь. Но коуч, даже если он по уровню ниже, даже если он не вполне понимает, о чем ему говорит клиент, просто следуя модели, будет иметь возможность помочь, спрашивая «что важно?», «что необходимо сделать?», «какие есть возможности это сделать?», предлагать составить план, уточнить, все ли возможности предусмотрены и наконец спросить, готов ли клиент взять на себя обязательства, если да, то какие. Клиент, таким образом, проходит все этапы, необходимые для того, чтобы решение оказалось правильным.

У меня был опыт работы с клиенткой по-английски, у нее был очень большой акцент, и я не понимал процентов 70 того, что она говорила, и в конце сессии она сказала, что ей все очень помогло. Я до сих пор не знаю, что она обсуждала со мной, но я просто формально прошел по модели: спросил «что важно?», «что можно сделать?», «какие возможности?», «какую последовательность действий вы можете для себя определить?», «что будет, если это сделаете?», «удовлетворяет ли это вас?», «готовы ли вы взять на себя обязательства это сделать?» Конечно, такой формальный подход будет сложным для клиента с не очень высокими способностями, но, тем не менее, это одна из возможностей.

Возвращаемся к контакту. Хорошо, если контакт присутствует на всех уровнях с точки зрения способов установления и поддержания контакта. Основное – это, конечно же, ваше благожелательное отношение к клиенту, ваш подход к работе с людьми, ваше желание им помочь. Если у вас в обоих глазах нарисован знак \$, и клиент это видит, то контакт будет весьма ограничен. Контакт сильно способствуют стремление к пониманию, способность к эмпатии, сопереживание – похожий опыт, вы хотите того же, что и клиент, идейно вы вместе, мотивационно вы более или менее близки.

НЛП нас обогатило знанием того, что по способу восприятия все люди делятся на визуалов, аудиалов и кинестетиков, есть еще дополнительный тип дигиталов, это комбинация трех предыдущих. И поэтому для того, чтобы человеку не казалось, что вы по-другому воспринимаете реальность и говорите с ним на разных языках, необходимо следить за тем, какие термины он употребляет и как воспринимает информацию, чтобы по возможности предоставлять ее в нужном виде.

Если ваш клиент аудиал, ему легче воспринимать информацию на слух, и если коуч скажет ему представить такую-то картинку, клиенту это будет сложно, вопрос «как вы это видите?» будет действовать хуже, чем вопрос «как вы это слышите?», или «как вы это понимаете?»

Здесь для установления контакта нужно смотреть на человека, слушать, наблюдать и различать: как он себя ведет, как он говорит, какие термины употребляет, – и говорить с ним на одном языке. Если вы будете использовать какой-то жаргон или идеи, резко противоречащие его системе ценностей, то это будет контакт разрушать.

Один из сильных способов установления контакта – это говорить с человеком о том, что важно для него. Майк на этом сильно настаивает, не случайно он так часто задает вопрос «что важно?», пытается это выяснить с самого начала. В этом случае, если с самого начала вывести человека на предмет разговора, который он считает важным, нужным, необходимым, то контакт усилится. Улучшить контакт может проявление сострадания, демонстрация того, что вы человека цените и уважаете. Люди, которые работают с НЛП, часто обращают внимание на позу. Я на это меньше обращаю внимания, потому что чаще всего работаю коучем по телефону, но вы можете заметить: когда люди настраиваются друг на друга, они принимают похожие позы. Это и возможность установления контакта, и даже некоторая манипуляция, потому что определенные позы вызывают определенные переживания у клиента. Я, честно говоря, специально этого почти не делаю. Опасность состоит в том, что как только человек это заметит, контакт будет тут же сильно ограничен, потому что он начнет думать, что вы им каким-то образом манипулируете. Поэтому я предлагаю сосредоточиться на общечеловеческом, эмоциональном понимании контакта: если он есть, все эти подстройки происходят сами собой, о них не нужно думать и программировать. Если контакта нет, эти вещи достаточно бессмысленны, кажутся нарочитыми.

Как мы можем судить о том, что контакт существует?

Один из признаков – это способность клиента удерживать внимание на общении с коучем, если его внимание рассеивается, значит, контакта нет. Коуч тоже должен следить за тем, что его внимание сосредоточено на том, что говорит клиент, например, неплохо подождать, когда тот закончит фразу, прежде чем задать вопрос. Знаете, есть такие собеседники, которые, когда вы еще на середине фразы, всем видом показывают, что готовы что-то сказать. А есть такие, что выдвигают свою идею, им в ответ выдаются аргументы в течение 10 минут, и когда его очередь говорить, он начинает ровно с того места, на котором остановился, как будто этих 10 минут не было. Это свидетельствует о том, что контакта нет, и его никто не поддерживает.

Другой признак – изменение энергетического уровня – по интонации, позе, слегка измененному состоянию сознания можно судить о том, что контакт есть, потому что человек никогда на это не пойдет, если он напряжен, насторожен, не хочет открываться.

Обязательства и их исполнение. Это даже не столько о сессии как таковой, сколько о контексте. Договорившись о чем-то, и клиент, и коуч свои обязательства выполняют – это признак того, что контакт есть.

Открытость, отсутствие стремления защищаться, отсутствие стремления клиента проявить свою компетентность (я знаю лучше) также свидетельствуют о наличии контакта. Размышления вслух при вас клиента-интроверта показывают, что он вам доверяет. Также если клиент соглашается с вами, но не всегда: есть люди, которые со всем соглашаются, но всегда делают по-другому. В супружеских отношениях это очень нервирует, когда жена говорит: «Да, дорогой», – а потом все делает по-другому. В этом случае это свидетельствует об отсутствии контакта, согласие здесь формально. Но есть тип людей, которым трудно говорить «нет», но они все равно сделают по-своему. Таких людей лучше распознавать, потому что они часто настроены на то, чтобы вытащить из коуча совет, рекомендацию, и согласится с этим. Здесь есть 2 опасности: обязательства будут ложными, клиент не будет их выполнять, или он будет их выполнять, но это будет не его решением, поэтому он не только не получит пользы, но может получить ущерб. С такими людьми нужно быть особенно осторожными и работать над тем, чтобы они принимали свои собственные решения.

2. Ясность

С точки зрения умений, это не контакт как таковой, и мы должны помнить, что контакт рассматривается в двух смыслах: имеется в виду не только контакт между коучем и клиентом, но и то, что должно способствовать контакту клиента с его внутренней истиной, правдой, пониманием правильности, осознанием самого себя и т.д. Контакт должен вести именно к этому. Иначе технологии установления контакта могут послужить манипуляции, когда один человек вынуждает другого совершить некое действие, которое выгодно только вынуждающему – при продаже, во время переговоров или когда просто просят деньги. Важность контакта и здесь трудно переоценить, но он будет служить другой цели.

Ясность должна возникать, в общем-то, на тех же уровнях, что и контакт. Человеку должно быть ясно, что и как он переживает, что он по этому поводу думает, чего он хочет, что его мотивирует и насколько он способен растождествиться с этими вещами, чтобы рассмотреть не одну точку зрения, а разные, так что решение будет правильным.

Кому прежде всего нужна ясность? Клиенту! Главный девиз коучингового общения – «это все о нем». Все взаимодействие, которое предпринимается - о клиенте. Нам необходим контакт с ним, чтобы у него возник контакт с его системой создания значений, истиной, ясность должна быть у него. Если вы можете этого добиться, при этом вы не имеете представления, о чем он говорит, это свидетельствует о вашем мастерстве. Чем больше вам необходимо понимать, о чем говорит клиент, чтобы взаимодействовать с ним, тем меньше будет эффективность, потому что вы будете на все это

тратить время: нужно будет подробно расспрашивать, что он имеет в виду, в чем проблема и т.д. Если каждый раз вы будете направлены на содержание разговора, насколько ваше понимание совпадает с пониманием клиента вместо того, чтобы действовать на мета-уровне – знать какие фазы клиент должен пройти, и по косвенным признакам судить, прошел ли он эти фазы или нет, тогда эффективность работы снизится. Вы хороший коуч, если можете обсуждать с физиком-ядерщиком его проблемы, даже ничего не смысля в ядерной физике. В этом и смысл: мы можем реально приносить пользу людям, даже не понимая, чем они занимаются. В противном смысле нужно было бы концентрироваться на узкой специальности, например, «коучинг на бирже» или «коучинг для беременных», или «коучинг для спортсменов», либо постоянно набирать знания обо всем. Но невозможно объять необъятное, мы всегда будем испытывать ограничения. Коучинг – это попытка создать методологию помощи людям, не вдаваясь в то, чего они хотят достигнуть, а просто помогать им достигать чего угодно. Человек, который способен встретиться с каждым собеседником в его реальности, – это, вообще говоря, гений общения. Но здесь все зависит от цели общения, и, например, лидеру компании не нужно встречаться со всеми подчиненными в их реальности.

Есть известная восточная притча. Отец, сын и осел шли по дороге в город. Первый прохожий заметил: как глупо идти пешком, если есть осел. Тогда сын сел на осла, и они пошли дальше. Следующий прохожий обвинил сына в том, что он бесстыдно едет верхом, в то время, как его отец идет пешком. Тогда отец сел на осла. Третий прохожий возмутился: как можно ребенка заставлять идти пешком вместо того, чтобы везти его на осле. Дело кончилось тем, что отец и сын внесли осла в город на руках и стали для всех посмешищем. Так что важно понять, чего каждый хочет для себя, и двигаться в эту сторону, и если лидер компании захочет с каждым подчиненным встретиться в его реальности, это будет сложно. Ему нужно создать некую свою реальность, которая была бы увлекательна для всех и объединила их одной миссией или целью, т.е. использовать визионерский стиль руководства. Владимиру Ильичу это в свое время удалось, и люди убивали друг друга не потому, что он так захотел, а потому, что они это делали ради светлого будущего.

Что необходимо для того, чтобы ясность возникла в коучинговом взаимодействии? Прежде всего, разобрать, каково поведение клиента сейчас, т.е. «теорию в действии», каким оно должно быть, исходя из того, что требует окружающая среда, и что нужно для перехода от одного к другому. Это минимум. Дополнительной ясности можно добиться с помощью «двойной петли»: почему клиент ведет себя так, как ведет, т.е. каковы его предположения-убеждения. Если этого недостаточно, можно использовать «тройную петлю»: в какой роли находится клиент, когда ведет себя определенным образом. Ясность увеличивает знание ценностей клиента, по мнению Рисса ценности – это то, как человек определяет свою мотивацию, достаточно попросить его назвать, что для него ценно, чтобы понять мотивы. В процессе взаимодействия обязательно должна возникнуть ясность относительно рычага влияния и доступности-очевидности: как сделать то, что требуется с

минимальными усилиями. Нужна ясность относительно последствий. По каждому пункту «Модели коучингового взаимодействия» должна быть ясность: осознанность, какие есть возможности и какая из них наилучшая, как ее реализовать с помощью конкретной последовательности действий, какие последствия этих действий мы можем предвидеть.

Чаще всего в процессе коучингового взаимодействия максимум времени уходит именно на прояснение. Контакт присутствует фоном: мы его устанавливаем и поддерживаем. И большую часть времени сессии мы тратим на то, чтобы возникла ясность. Как только она появляется, следующая фаза, обязательства, следует сама собой, потому что если человека ясно, чего он хочет, каким образом это связано с удовлетворением его базовых потребностей, и как это сделать, он, естественно, будет действовать.

Есть специальные способы увеличить ясность. Их выбор сильно зависит от того, в какой фазе мы находимся. Если клиент говорит слишком мало, и коуч подозревает, что причина этой немногословности не в уверенных знаниях, а в том, что он мало об этом думал, коуч может задавать расширяющие вопросы. Например, «расскажите об этом еще», «расскажите об этом подробнее», «что для вас наиболее важно?» Когда клиент очень много говорит, и это снижает ясность, можно задать сужающий вопросы. Такие как «не могли бы вы суммировать?», «если есть самое главное, что это?», «что наиболее важное вы можете вынести из того, что было сказано?» Есть более «опасный» способ внести ясность: это вопрос типа «помогите мне понять», он немного манипулятивный. Если вы хотите прояснить что-то для себя лично, а не для клиента, это неправильно. А если вы подозреваете, что человек, объясняя вам, сам сможет лучше понять, тогда вы задаете этот вопрос, и он простыми и четкими словами еще раз проговаривает суть.

Есть такая замечательная фраза: «Если вы думаете или чувствуете, что именно вам необходимо больше ясности, скорее всего вы пытаетесь решить проблему, или, что еще хуже, повлиять на клиента». Этого нужно избегать. И каждый раз перед тем, как вы задаете вопрос клиенту, проверяйте, кому он нужен – вам или ему.

Если клиент говорит в общих терминах, но так и не переходит к деталям, можно предположить, что ясность у него возникнет именно тогда, когда он, наконец, начнет детализировать.

Есть прямые показатели ясности, когда клиент говорит: «Я понял, теперь все понятно», – у него меняется состояние. Есть косвенные – по уровню энергии или по уменьшению сопротивления, по количеству энтузиазма и готовности взять на себя обязательства.

Один из приемов привнесения ясности – это моделирование, виртуальное проигрывание ситуации, которую человек обдумывает. Тогда он поймет, что он может в ней чувствовать, что она ему может принести, и подготовится к ней.

Еще раз повторю: ясность необходима для клиента. Ключевая способность коуча – это привнести ясность для клиента, тогда сессия будет эффективна, и клиенту станет очевидно, в чем ее

эффект: он поймет что-то новое или у него изменится состояние энергии. Даже если это не та ясность, которую он изначально хотел. Например, он стремился понять, как ему что-то сделать, а понял, что делать этого в принципе не нужно. Тогда клиент, подводя итоги, скажет, что было для него важно на самом деле, и это есть результат сессии.

Я сам как-то работал с коучем около 8-ми месяцев, ставил себе одни цели, но жизнь складывалась по-другому, и если бы я с коучем договорился об оплате по тому результату, который заявлял как желаемый на первой сессии, коуч вообще бы денег не увидела (это была женщина). Я собирался разработать и распланировать создание компании и все ее деятельность, но все события разложились по-другому, и это ушло на второй план. Но у меня была возможность обсуждать текущие вопросы, обрести понимание, что оказалось самым важным, пересмотреть цели. Я был очень благодарен коучу, дал ей наилучшие рекомендации.

3. Обязательства

Как говорил незабвенный Карл Маркс, «практика – это критерий истины». Для очень многих коучей обязательства являются критерием истины или критерием эффективности работы. Даже если в процессе сессии у клиента возникает какая-то ясность, но он в конце не берет на себя обязательства что-то делать, это не очень эффективно. Очень хорошо, когда пусть не в конце каждой сессии, но в конце хотя бы некоторых из них, клиент берет на себя обязательства что-то конкретное сделать, его действие оказывается правильным и приносит результат. В этом случае клиент может сказать, что работа с коучем действительно была эффективна, и он получил то, что хотел.

Тем не менее, в этом таится опасность. Дело в том, что многие коучи начинают думать, что обязательства – это единственный критерий эффективности сессии, и стремятся каждую сессию закончить хотя бы маленькими обязательствами, начинают подталкивать клиента к ним. В результате клиент или сопротивляется, что снижает контакт, или берет их на себя и не выполняет, либо выполняет, но получает не то, что хотел. У меня был кот, который не переносил, когда его тащили за загривок к миске с молоком, даже если ему этого молока очень хотелось. Он мог ходить вокруг меня, просить, но как только я ему наливал молока и тащил к миске, он упирался всеми четырьмя лапами. Примерно то же происходит с клиентом: как только он чувствует давление, он тут же начинает сопротивляться. Поэтому важно не подтолкнуть клиента к обязательствам, а именно вдохновить. Вдохновить можно только одним способом – помочь ему обрести ясность и установить контакт между его базовыми мотивациями и конкретными действиями. Это с точки зрения индивидуального коучинга. Если мы работаем в корпоративном формате, необходима ясность в том, что от клиента требует руководство и что будет, если он эти требования не выполнит.

Неплохо, если сессии заканчиваются обязательствами, но иногда клиенты выносят на обсуждение такие вопросы, которые не могут завершиться ими, например, сотрудничать ему или нет с одним из партнеров по бизнесу, причем он может быть не готов точно принять решение, поэтому требовать от него обязательств просто бесполезно. Иногда у человека есть ясность, но не хватает какой-то информации, нужно еще дополнительно подготовиться, тогда обязательства могут быть по поводу этих дополнительных шагов по сбору информации и т.д. Не нужно обязательства в конце сессии возводить в догму, потому что мы работаем с предположениями, реальность может измениться за промежуток времени между сессией и исполнением. Если у человека будет ощущение, что раз он пообещал коучу что-то сделать, он обязан это сделать, иначе работа не имеет никакого смысла, или он, не обращая внимания на реальность, будет безуспешно что-то пытаться сделать, это не будет эффективно. Поэтому в конце сессии с обретением ясности и обязательствами, все равно нужно присматриваться к окружающей среде, должна присутствовать гибкость. Если ситуация достаточно сложная, можно дать человеку поговорить с нами, в случае изменении ситуации.

Допустим, клиент думает, куда вложить 500 тысяч долларов, у него 3 варианта, один он выбирает как лучший, и через несколько дней он должен принять окончательное решение. Но за эти дни что-то происходит, что заставляет его усомниться в правильности решения. Тогда у него дилемма: вкладывать деньги, потому что он так решил с коучем, не вкладывать их, но тогда он окажется там же, где был до сессии, или же договориться о еще одной сессии, чтобы этот вопрос еще раз обговорить. Такие дополнительные сессии по измененным планам должны быть исключением из правил, а не правилом, потому что в противном случае для клиента теряется смысл вообще эти обязательства на себя брать, потому что все может измениться. Иногда клиентам, которые долго проработали в бизнесе и свыклись с изменяющейся реальностью, кажется, что система планирования слишком строгая и ограничивающая. Это не так. Сила хорошей системы планирования как раз заключается в том, что она гибкая, позволяет человеку очень качественно определить конечную цель, предоставить варианты достижения цели и правильный способ мышления о том, как они могут меняться. Мы об этом будем подробнее говорить, когда будем обсуждать «Модель коучингового взаимодействия», а именно фазу плана. Важно, чтобы планы не были слишком узкими, а обязательства слишком не гибкими.

Как можно определить, что обязательства присутствуют? Иногда коучи пытаются следовать модели слишком формально, и даже после того, как клиент сказал, что ему все понятно и делать он собирается то-то и то-то, они начинают еще раз спрашивать «а что вы конкретно собираетесь делать?» или «какие обязательства вы должны на себя взять?» и т.д. Человека это напрягает, потому что вы даете ему сигнал, что вы его не поняли, либо ему не поверили.

Иногда это достаточно очевидно, что он готов взять на себя обязательства, так что можно спросить, готов ли он на сегодня закончить разговор. А иногда действительно не вполне ясно, взял ли он на себя обязательства. Проверить это можно напрямую, спросив, знает ли он, что он собирается делать на основе всего вышесказанного. Или косвенно, предложив клиенту предусмотреть последствия, т.е. «что будет, если вы это сделаете?» Если он ясно, с энтузиазмом в голосе рассказывает, что будет, когда он выполнит план, это означает, что он понимает, что делать, какие будут последствия, они его удовлетворяют.

Можно предложить ему выбор – «а это вы сделать сможете?» или «что будет, если вы сделаете вот это?», или «на этой неделе вы можете сделать это, то и то» и посмотреть на его реакцию.

Есть прием, который часто используется в переговорах, он называется «Закрывать вопрос» или «Убрать проблему со стола», звучит он так: «Ну, поскольку вы этого все равно делать не собираетесь...» – или – «Поскольку вы в этом все равно не заинтересованы, давайте перейдем к другому вопросу...» Если в ответ человек действительно переходит на другую тему, значит, он не готов взять на себя обязательства, а если он говорит: «Нет! Как же, как же, мы же об этом говорили!» – в переговорах это плюс, потому что он показал свою заинтересованность, а в коучинге это признак того, что у него есть мотивация, что он готов.

Можно попросить клиента установить ограничения по времени: если он готов это сделать в течение недели или месяца, то это значит, что он уже взял на себя обязательства.

Или определить способ измерения: если человек не понимает, как измерить результаты, значит, обязательства он еще не взял. Также можно проверить, подотчетен ли он, отчитывается ли за свои действия перед кем-то.

Есть способ создать план действий, где одно зависит от другого – проверить, насколько человек понимает, что от его действий зависят другие люди или его благосостояние, ясна ли для него взаимозависимость всего, что происходит. Также необходима связь с его мотивацией, понятная цепочка выгод, «что будет, если вы сделаете это?»

Итак, признаки обязательств: наличие действенного плана, энергия, принятие на себя расходов и последствий, соответствие ценностям, готовность к тому, чтобы подключить других к процессу. Обращаю ваше внимание на то, что в этой модели мы не ставим обязательства клиента целью для себя во взаимодействии, но акцентируем внимание на контакте и на ясности. Мы предполагаем, что если эти две фазы успешно пройдены, обязательства возникнут сами собой. У клиента есть контакт с коучем и с тем, что для него самого важно, ему ясно как этого достичь, – тогда, естественно, он возьмет на себя обязательства это сделать. За исключением одного случая – когда для него процесс важнее самого результата, здесь ему необходим толчок или как минимум дополнительная осознанность на тему того, что это стереотип его поведения и того, что будет, если он и впредь будет откладывать решение и ничего не делать. Но и здесь следует помнить, что клиент будет

сопротивляться, если почувствует, что мы его куда-то четко и жестко ведем, поэтому лучше акцентировать его внимание на понятных и безопасных вещах, усилить контакт и ясность, тогда ему будет легче взять на себя обязательства.

ТРИ ОСНОВНЫХ УМЕНИЯ И МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ РИССА⁶

Итак, 3 основных умения в коучинге:

- Контакт
- Ясность
- Обязательства

Какие уровни присутствуют, когда мы говорим о контакте, ясности и обязательствах?

- Уровень опыта (переживания)
- Уровень концепции
- Уровень намерения
- Уровень мотивации
- Уровень развития

Уровень развития. К этому уровню мы тоже, к сожалению, привязываемся, и это мешает нам двигаться дальше и работать с клиентом в его реальности.

Например, есть учитель, и он начинает создавать свою школу, скажем, школу лидерства. Он готовит базовые курсы, набирает специалистов, которые будут их проводить, а сам начинает вести более продвинутый курс, позже он переходит к еще более продвинутому курсу. И бывает так, что люди перестают приходить к нему на базовый курс, потому что он слишком сложно излагает – ему самому не интересно этот базовый курс проводить. Ему не интересно работать с новичками, а они не понимают его. Это означает, что у этого человека уровень развития недостаточный для того, чтобы работать с учениками там, где находятся они. Или же специалисты, которых он же набрал, начинают думать, что они и без него справятся, не такой уж он и профессионал. Тогда вся система разваливается.

Подобная «болезнь роста» присуща практически всем, и ее нужно знать. Вы можете работать кем угодно – коучем, консультантом, менеджером, руководителем предприятия, – но если вы

⁶ Пройти тест Рисса вы можете, воспользовавшись услугами компании «Лид-Арт» - официального представителя компании «IDS Publishing» и правообладателя русскоязычного теста Рисса.

слишком увлекаетесь своим ростом, отрываетесь от людей и не понимаете, как с ними общаться, это минус вам, чем меньше у вас уровень осознанности, тем труднее что-то изменить.

Это что касается уровня развития. Конечно же, контакт легче устанавливается, если у людей примерно одинаковый уровень развития или человек с более высоким уровнем понимает уровень другого и сознательно общается с ним в его реальности. «Выше» или «ниже» в данном случае не несут оценочности, это означает знание другой реальности – как подросток 14 лет, у которого «играют гормоны» и ребенок 10 лет – у них уже разные реальности, разные взгляды на мир. Точно так же женщина, у которой есть дети, имеет совсем иной опыт, чем женщина, у которой детей нет. Для того, чтобы говорить об уровне развития, влияния опыта на принятие решений должно быть осознанным.

Уровень мотивации. Несколько слов по поводу мотивационной теории Рисса. Доктор Рисс и его помощники составили огромный список того, что люди могут в принципе хотеть, провели очень большое количество анонимных вопросов людей из разных социальных и возрастных слоев, а также разных национальностей, чтобы выяснить, чего из этого списка они хотят и насколько. После этого к списку был применен математический анализ, и они пришли к выводу, что подобно таблице Менделеева в химии существует нечто похожее в мотивации: базовые элементы, которые повторяются, их всего 16, и желания человека можно выразить с их помощью. При этом, при анализе каждого конкретного человека, они рассматривают только сильно выраженные мотивации, потому что именно они могут помочь предсказать поведение.

Мотивации, которые находятся в этой средней зоне, удовлетворены, они не влияют на восприятие, внимание и принятие решений. Если цифровые показатели мотивации выходят за среднюю зону, то это влияет на него. Обычно у человека выделяется от 3-х до 10-ти ярко выраженных мотиваций, больше бывает редко. Чем больше ярко выраженных мотиваций, тем более страстно человек относится к жизни, тем более она ему интересна.

Пример. Человек с сильной мотивацией к общественному положению, входя в магазин, будет обращать внимание на более дорогие предметы, находясь в коллективе людей, он обратит внимание на тех, кто выше по должности, статусу, уровню и т.д. Так мотивация влияет на внимание. Дальше мотивация влияет на познание, на то, какое значение человек придает определенным вещам, например, титулам.

Кстати, сейчас, оказывается, легко получить титул – покупается кусочек земли в каком-нибудь английском поместье, и покупателю присваивается титул барона и т.д. Так что в настоящее время многие английские или французские графы или бароны оказываются родом откуда-нибудь из Грузии. Такие люди готовы тратить деньги за то, чтобы только иметь этот титул. Для другого человека это покажется смешным, потому что у него совершенно другая реальность. Но для этого человека такие вещи важны: он будет чувствовать себя лучше, если его имя будет первым в списке,

если его специально похвалят или отметят, если офис будет больше, чем у кого-то и место для парковки именно.

Люди, у которых высокое стремление к власти, общественному положению и соревновательности, часто добиваются успеха в бизнесе, потому что у них регулярно выделяется на это энергии. Зная, какие мотивации у человека сильные, легче понять, как с ним общаться, какие комфортные условия ему можно создать, чтобы его работа была эффективнее.

Рисс дает определение счастью, основанному на ценностях: если базовые мотивации человека удовлетворяются, он чувствует себя счастливым, он удовлетворен своей жизнью. Однако, это может мешать человеку перейти на другой уровень. Он даже может прийти к коучу с задачей изменения финансового положения, но он ничего не сделает по этому поводу, потому что его базовые желания удовлетворяются, и у него нет дополнительной энергии, чтобы что-то кардинально менять. Если это не осознанно, то человек всегда будет только мечтать.

Для того, чтобы перейти в чем-то на другой уровень, человеку необходимо будет сознательно себя зажать в кулак, решить весь год напряженно работать, вставать раньше, ложиться позже, не ходить в рестораны, чтобы иметь возможность сделать это и вновь расслабиться.

Рисс говорит, что основывался он на идеях Маслоу, но в более практичном ключе. У Маслоу мотивации выстраиваются в пирамиду: базовые, более высокие, высокие. Рисс их рассматривает в развернутом виде, вне иерархии. Они следующие:

1. Власть (желание оказывать влияние);
2. Независимость (желание полагаться на себя самого);
3. Любознательность (желание знания, интеллектуальной активности);
4. Приятие (желание одобрения);
5. Порядок (желание все упорядочить);
6. Сбережения (желание собирать, запасать и хранить);
7. Честь (желание соблюдать традиционные кодексы морали);
8. Идеализм (желание социальной справедливости);
9. Социальные контакты (желание взаимодействия с другими людьми);
10. Семья (желание растить детей);
11. Общественное положение (желание престижа);
12. Соревновательность (желание отомстить за обиду и всегда быть первым);
13. Романтические отношения (желание сексуальных отношений);
14. Насыщение (желание потреблять пищу);
15. Физическая активность (желание мускульной активности);
16. Покой (желание эмоционального спокойствия);

Таковы 16 базовых желаний. Рисс считает, что мы можем быть мотивированы либо к ним, либо от них, поэтому у нас получается не 16, а 32 фактора. Если независимость находится в красной зоне, это значит, что человек будет стремиться к взаимозависимости, к работе в команде. Если она в зеленой зоне, ситуация прямо противоположная, если в средней, желтой зоне, она никак не будет на человека влиять.

Возвращаясь к контакту: он может легче установиться, когда у коуча и клиента схожие мотивации. Говоря о семейном консультировании, когда у мужа и жены 3 и более пика в мотивационном профиле расходятся в прямо противоположные стороны, им будет очень сложно ужиться вместе. Исключение составляет власть, когда один командует, а другой подчиняется, тогда они друг друга дополняют.

На ремесленном уровне коуч может выяснить, какие у человека мотивации, понять, какую линию поведения нужно с ним вести. На более высоком уровне осознанности коуч может просто слушать, что говорит клиент, присоединиться к нему и вместе с ним идти, понимая, что для него является бензином, стимулом к действиям. Иначе, каким бы замечательным ни был план, у клиента не будет желания его исполнять. Базовые мотивации работают на уровне инстинкта, но, осознавая их, можно удовлетворять их разными способами. Также мотивации не одно и то же, что способности: у человека может быть высокая мотивация к любознательности, но его умственные способности слабы, или человек с сильной мотивацией к власти не обязательно будет хорошим руководителем, такие люди часто добиваются высоких постов, но они не способны приносить пользу, потому что они уже добились, чего хотели - власти.

Часто мотивации вступают конфликт друг с другом через средства их достижения: если, допустим, у человека высокая мотивация к романтическим отношениям, но низкая – к социальным контактам. Хорошо, если ему повезет, и он найдет своего партнера. Но если этого не получается, его мотивации вступают в конфликт: чтобы найти партнера, нужно общаться, а этого делать человек не хочет. В этом случае коучинг направлен на то, чтобы найти такой способ удовлетворения мотивации, который не противоречит другой мотивации. Это называется дизайн жизни. Мотивации заложены в человеке, бессмысленно их подавлять, если у монаха высокая мотивация к романтическим отношениям, часто это не приводит ни к чему хорошему. Известно, что очень многие сексуальные отклонения вышли из монастырей. С возрастом степень мотивации может меняться, уменьшаться или увеличиваться, но на одном возрастном уровне она будет оставаться постоянной. Например, известно, что стремление к общению с возрастом становится меньше, но по сравнению со сверстниками оно будет все равно низким, высоким или средним – то есть пропорционально не изменится.

Уровень намерения. Он связан с уровнем мотивации. Но если второй – это цель, то намерение – это средство достижения цели. Один человек может удовлетворить мотивацию власти, когда

становится руководителем, другой, когда становится преподавателем, третий, когда может доминировать в семье, четвертый еще как-нибудь. На этом уровне контакт коуча и клиента достигается за счет присоединения: клиент хочет чего-то достичь, а коуч хочет ему в этом помочь.

Далее уровень концепции. Условно говоря, это уровень развития, умноженный на уровень мотивации и умноженный на идеи: чего человек в жизни хочет, насколько комплексно он может мыслить, и какие у него будут идеи о том, как в жизни все работает – вселенная, общество и т.д.

Наконец, уровень опыта. Он у всех индивидуальный. Схожесть переживаний облегчает взаимопонимание, но и здесь все зависит от того, что люди интерпретируют свой опыт по-разному.

Ясность на всех этих уровнях – хороший признак работы коуча с клиентом. На уровне контакта важно понимать их, на уровне ясности важно, чтобы она у клиента возникала.

Третье умение – это обязательства. На них клиента нужно вдохновить, к ним ни в коем случае не следует подталкивать, в каждой сессии важно выяснить, какие обязательства могут последовать и не пытаться клиента подталкивать к невозможному (может не хватать информации, времени, мотивации и т.д.). Концентрироваться все-таки нужно больше на контакте и ясности, рассчитывая, что обязательства последуют сами собой. В этом случае клиент не чувствует давления и будет естественным образом приходить к обязательствам сам за исключением того случая, когда он все понимает, но очень нерешительный, тогда возможно поставить перед ним вызов, некий «толчок», но нужно понимать, что любой такой «толчок» – это ваша ответственность.

МОДЕЛЬ КОУЧИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Открытия.

Начнем с открытий. Открытия отвечают на вопрос, где находится тот самый рычаг влияния. Рычагом влияния может быть базовое убеждение, от которого многое зависит, какое-то конкретное действие, которое приведет к необходимому результату, нахождение ключевого человека или ключевого кусочка информации, может быть способ действий. Открытие является ключом к эффективному взаимодействию, и чаще всего на основании открытий клиент судит об эффективности сессий.

Важно понимать разницу между «промежутком» и открытием. «Промежуток» – это разница между «декларируемой теорией» и «теорией в действии», как только он становится осознанным, он превращается в открытие. Поэтому, когда мы занимаемся коучингом или коучинговым стилем руководства, нам важно, чтобы процесс строился на открытиях: у клиентов или подчиненных появилось новое осознание, вследствие чего появились новые возможности действия, энтузиазм, мотивация и действие как таковое.

Если стиль управления директивный, то это будет, условно говоря, «коучинг в промежутках»: человек получает указания, как ему поступать, почему так надо, что человек до этого делал не так – это не важно, от него хотят изменения поведения. Так происходит в армии, где никогда ничего не объясняется, и людей просто приучают исполнять приказы, это вынужденные действия, потому что во время войны нет времени объяснять, что к чему, а если солдаты поймут, они могут отказаться исполнять приказы. Если речь идет о нижних слоях сотрудников в организациях, также не всегда присутствует необходимость того, чтобы они все знали и понимали. Когда дело доходит до средних и высоких слоев организации, здесь уже важно, чтобы эти люди знали больше и чувствовали свою заинтересованность, поэтому здесь коучинговый подход более применим, чем директивный.

Конечно же, работая с клиентом в качестве коуча, мы используем именно этот подход: приказывать ему мы не можем, поэтому он должен сам понять, что делать, каковы результаты и какова его мотивация. Иногда бывают такие ситуации, когда коучей нанимают для подотчетности: клиенту сложно отчитываться перед самим собой, и он для этого нанимает коуча. Это не очень эффективно, потому что у коуча нет реальной власти над клиентом, и тот рано или поздно перестает это делать.

Разница между «промежутком» и открытием чаще всего заключается в том, что «промежуток» виден для человека, применяющего коучинг, а для клиента он не виден. Открытие видно для обоих, и задача человека, применяющего коучинг – подвести клиента к тому, чтобы открытие стало заметным и для него тоже. Коучинг происходит именно в открытиях, а в «промежутках» происходит менеджмент или управление, или тренинг. Результатом работы в «промежутке» всегда является «одионая петля»: есть заданные ожидания среды, есть действия в ответ на них. Коучинг, работая с открытиями, может осуществляться на «двойной» и «тройной» петле. Соответственно, в «промежутке» будет более низкий уровень обязательств, потому что человек не понимает, почему

поступать нужно именно так, и тратит энергию на преодоление своего сопротивления. А если это открытие, совершенно понятное для человека, вся его энергия непосредственно на действие. И что еще немаловажно, на уровне открытий человек работает сам, а на уровне «промежутка» ему нужен кто-то еще, указывающий, как поступить правильно.

Например, был ли у вас когда-нибудь разговор с кем-нибудь на чувствительную тему по поводу его поведения? Причем, вы прекрасно знали, о чем вы говорите, а другой человек не имел об этом понятия и делал вывод, что у вас негативное намерение по отношению к нему, и защищался? Это типичный пример «промежутка», когда человек не осознает, что его поведение неадекватно ситуации, и защищается. Мы в своей психике умудряемся защищать свои «слепые пятна», потому что воспринимаем их как себя, выстраиваем вокруг них определенные барьеры и отворачиваемся. Только очень сильное желание что-то изменить в своей жизни заставляет нас действительно посмотреть на них, пусть даже это болезненно, ранит наше эго и т.д. Зато в результате эффект может быть очень серьезным, потому что рождается целый спектр новых возможностей.

Какова роль коуча по отношению к открытиям? Важно задавать вопросы, которые привносят больше света и понимания в ответы клиента. Прояснять вопрос нужно, пока он не станет абсолютно ясен для обоих, продолжают спрашивать, пока клиент не перестанет обходить какие-то моменты. Нужно уметь различать проблемы, которые являются причиной – не ходить по следствиям, а пытаться двигаться вглубь, как минимум к «двойной петле». Коуч должен быть уверен, что внимание сосредоточено на вопросе с самым большим рычагом влияния и в то же время связано и с внешними, и с внутренними нуждами.

Все было бы очень просто, если бы все точно знали, что им нужно решить, правильно бы ставили вопросы и находили правильные ответы. Физики говорят, что в правильно построенном вопросе уже содержится половина ответа. Но чаще всего клиент изначально ставит вопрос не совсем правильно и поэтому, собственно, не знает на него ответа. Поэтому коучу нужно выяснить, что для клиента на самом деле важно, решение какой проблемы больше всего повлияет на все остальное – на его жизнь, поведение, бизнес и прочее. Но и полностью отбросить изначально заявленную проблему тоже нельзя. Здесь необходимо сделать 3 вещи: связать выраженную потребность (изначально заданную проблему) с его внутренней потребностью (там находится рычаг влияния) и с каким-то конкретным действием, которое проблему разрешит.

Существует несколько типов вопросов, которые помогут найти открытия. Например, «что вас больше всего беспокоит сегодня?», «на чем вы хотите сфокусироваться?», «какую проблему хотите разрешить?», «в чем ваша настоящая нужда?», «о чем вы сегодня хотите поговорить?», «что важно?», «если бы было что-то одно, которое необходимо решить, что бы это было?», «почему вы хотите решить именно эту проблему?» Клиент должен обосновать важность, так легче найти рычаг влияния. Именно поэтому эта модель далеко не всегда линейна:

- Важность
- Мотивация
- Срочность
- Рычаг влияния
- Доступность-Очевидность

На стадии выяснения важности уже можно найти рычаг влияния.

Каковы признаки удачно созданного открытия? Если клиент выражает желание сфокусироваться на открытии, если он полон энергии двигаться дальше, сам начинает говорить о проблеме и убеждается, что это вопрос, имеющий наибольший рычаг влияния. Часто можно судить по энергии, восклицаниям «ах, я понял!», по готовности рассматривать новые возможности. Коучу не всегда даже ясно, в чем именно было открытие, но появление новых возможностей явно свидетельствует о его наличии. Коуч может уточнить, откуда они взялись, а может и не спрашивать, как всегда, все зависит от контекста.

Теперь руководство для плохих коучей. Если вы хотите упустить, открытия, сделать нужно следующее: сфокусироваться на процессе, а не на том, что и как делает или говорит клиент, это формальный подход, когда коуч отслеживает только содержание сказанного. Тогда теряется контакт с клиентом, потому что коуч поглощен своим процессом мышления, он о клиенте просто забывает. И если клиент в итоге не доволен, коуч думает, что он сам виноват, потому что схема была применена точно.

Другой способ упустить открытие – это сфокусироваться на своей системе создания значений, решении своих вопросов, а не вопросов клиента. Можно недостаточно сфокусироваться на контакте или ясности. Можно не использовать модель правильного действия и использовать свой собственный рецепт решения проблемы, который клиенту не подходит. Тогда это похоже на то, когда мальчика обижают в школе, и отец-боксер дает ему совет: хук справа, хук слева, и все будет в порядке! Но есть разница между сильным взрослым мужчиной, который тренировался много лет, и маленьким ребенком. Для последнего такой совет может оказаться либо невыполнимым, либо опасным.

Не будьте плохими коучами, не упускайте открытия!

Важно понимать, что клиент в качестве открытия может высказать вещь, совершенно не оригинальную для коуча, что-то уже давно для него лично пройденное, пережеванное и т.д. Он может высказать абсолютно тривиальную вещь, но эмоция будет «о! точно! надо же!»

2. Возможности

Возможности совершения действия. Здесь мы хотим, чтобы спектр возможностей был достаточно широк, чтобы не было однонаправленного линейного мышления (клиент должен

рассмотреть несколько вариантов). Очень часто человек не рассматривает возможности из-за внутренних ограничивающих факторов. Он их может даже не озвучивать, но перебирает: это невозможно в принципе, на это я не решусь, к этому я просто не приспособлен, а на это никогда не согласится моя мама. Поэтому нужно попробовать снять с человека эти ограничения, чтобы он подумал: что можно сделать, если ограничений не существует. Это можно делать разными способами – напрямую задать вопрос о возможностях, выслушать ответ и дать человеку понять, что это не все возможности, спросив «какие возможности есть еще? какие из них вы еще не рассматривали?», предложить посмотреть на вопрос так, как до этого он никогда не смотрел. Если коуч в настроении, он может сам поучаствовать в этом мозговом штурме с клиентом, чтобы набросать любые, даже самые невероятные возможности, чтобы потом отобрать самые лучшие. Цель – обозначить как можно больше возможностей и одновременно показать клиенту его собственные ограничения.

Возможности не ограничены одной стадией процесса. Еще раз повторяю, эта модель не линейна. В каждой стадии могут присутствовать все другие: даже на стадии разработки плана конкретных действий новые возможности вполне могут проявиться, особенно если вы понимаете, что план не очень эффективный. Когда вы предусматриваете последствия, проверяете действия на правильность, берете на себя обязательства, новые возможности могут появиться.

Самое важное правило для коуча в стадии возможностей: не судите. Не выражайте одобрения или неодобрения. Помните, что вы рассматриваете изложенные клиентом возможности через ваши фильтры, а клиент – через свои. Для вас украсть 300 долларов у мужа из кармана – неприемлемая возможность, а для клиентки может быть вполне. Если для вас это неприемлемо с моральной точки зрения, или вы не хотите оказаться замешанными в противоправных действиях – верните гонорар и откажитесь от клиента. Если нет – просто помогите клиенту выбрать критерии, по которым возможности можно оценивать, применить их, и тогда он сам решит, что делать. Например, Майк работает с минимумом слов и максимумом пространства для клиента: его вопросы часто односложные, он не выдает одобрения или неодобрения, он мало эмоционален, жестко моделирует бизнес-реальность и не отпускает человека, пока тот не осознает ее. Конечно, все сильно зависит от клиента, если он активно работает, подойдут и односложные вопросы, если нет, то его придется как-то подталкивать.

У меня был случай, когда я еще не занимался коучингом. Мне позвонила женщина из другого города, у нее была очень сложная ситуация с клиентом по рейки, она хотела со мной посоветоваться. Я воспринял ее проблему как свою и сказал, как нужно поступать. В конце разговора она сказала: «Спасибо тебе большое, наконец-то я поняла, как нужно действовать», – и выдала решение, прямо противоположное моему совету. Так что я потратил бы гораздо меньше усилий, если бы не доказывал ей, что делать, а выяснил у нее, как она сама собирается поступить.

Есть еще одна полезная фраза: «относитесь ко всем идеям как к членам королевской семьи, потому что вы не знаете, которая из них станет королевой». Если вы выразите свое отношение к разным идеям, вы можете или настроить клиента против себя, или как-то повлиять на его решение, а на самом деле важно понять, к каким выводам он придет сам. Кроме того, клиент уже провел свой собственный процесс создания возможностей, заранее что-то продумал, когда пришел на сессию по коучингу, каким-то возможностями он не доволен. Поэтому коучу нужно выяснить, какие у клиента есть ограничения и как их устранить. В помощь коучу есть 5 типов вопросов:

- a. Проверяющие предположения клиента («Почему вы так думаете?», «На каких предположениях основан ваш образ действий?», «Почему вы думаете, что это приведет к нужному результату?», или повторение ключевой фразы клиента с вопросительной интонацией)
- b. Проверяющие предположения коуча (нужно понимать, что здесь вы уже работаете не в поле клиента, а в своем, проверяете свои предположения, поэтому такими вопросами не нужно увлекаться, иначе вы начнете решать проблему клиента за него, и эффективность упадет)
- c. Система создания значений клиента ставится под сомнение (вопросы, выбивающие из контекста, они применяются, когда клиент высказывает заранее продуманные концепции, и коуч с клиентом, ограниченные этими концепциями, попадают в порочный круг; следует помнить, что проблема может решаться как внутри контекста, так и за счет его изменения)
- d. Ведущие («Что важно?», «Не могли бы вы суммировать?»); они моделируют бизнес-реальность, когда нет времени обсуждать что-то неважное, и задаются, когда у коуча есть предположения, о чем говорить клиенту, и он в них не сомневается; неудачные ведущие вопросы – когда коуч знает, как решить проблему, и подводит к этому клиента, исключение – это оценка уровня клиента и понимание, что без этих вопросов он вообще никуда не двинется)
- e. Вопросы разрешения (обычно задаются перед тем, как дать обратную связь или задать вопрос, выбивающий из контекста: «можно я дам вам обратную связь?», «можно я задам вопрос немного на другую тему?»)

Несколько уточняющих слов об обратной связи и последнем виде вопросов. Перед тем, как вы собираетесь дать ее человеку, предупредите его: «Можно я вам сейчас дам обратную связь?», – потому что часто обратная связь показывает разницу между тем, как человек говорит, и как он действует, это может восприниматься болезненно. Обратную связь можно заранее обговорить перед началом коучинговых сессий, тогда для него это понятие будет иметь не обвинительный характер, а

развивающий. Ее можно применять перед вопросами, выбивающими из контекста. Если контакт с человеком хороший, эти вопросы не смутят его. А если человек амбициозный, считает, что он все знает лучше коуча, вопрос, выбивающий из контекста может нарушить контакт, поэтому на такой вопрос лучше получить разрешение: «Я хочу задать вам вопрос, который может показаться странным, но, тем не менее, могу ли я это сделать?»

3. Планы

Предположим, что открытия выявлены, рычаг влияния определен, возможности разработаны, обсуждены, взвешены и выбрана одна наиболее подходящая. После этого составляется план. Это иногда очевидная последовательность действий, а иногда это сложный процесс, который необходимо разбить на некое количество понятных шагов. Планы должны соответствовать нескольким признакам. Во-первых, они должны соответствовать уровню ГССП клиента, он должен быть готов, согласен, способен и подходить для того, чтобы каждый шаг этого плана совершить. Стадия разработки планов отвечает на вопросы: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «кого?», «почему?», «зачем?» и «как?». Они разрабатываются на основе наилучших возможностей. Планы должны быть записаны, потому что это актуализирует планируемое действие и помогает человеку посмотреть на него со стороны, растождествиться с ним. Планы должны иметь возможность изменяться по мере того, как меняется информация, чем более сложный план, тем больше проверок он должен пройти.

Какова роль коуча в составлении планов? Он помогает клиенту продумать и прочувствовать планы. Также он должен проверить предположения и убеждения, на основе которых планы строятся, потому что за каждым пунктом плана есть одно или несколько предположений: «Если я совершу это действие, будет то-то». Коуч может помочь клиенту подумать о том, о чем он раньше не думал и на стадии открытий, и на стадии возможностей, и на стадии планов, потому что одну и ту же возможность можно реализовать разными способами, так что набор действий будет разным.

У нас есть модель, которая характеризует план. По-английски она звучит как SCHMART, по-русски это звучит страшно – КВГИДРГ, я сам запомнил только с 25-го раза. Если кто-то занимался бизнес планированием или обучался способам постановки целей, то он знает аббревиатуру SMART, что в переводе с английского означает «умный», к ней мы прибавили несколько букв, получилось немного немецкое звучание.

- S (specific) – конкретный. План должен быть конкретным.
- C (challenging), т.е. вызывающий. План должен выводить клиента из его зоны комфорта, он вообще строится, когда клиент хочет что-то изменить. Если вы каждый месяц спокойно откладываете по 500 долларов, вам не нужно составлять план, чтобы накопить 6 тысяч за год, это

и так случится. А вот накопить 10 тысяч - это уже вызов: нужно будет распланировать и сделать нечто, что выходит за теперешние рамки.

- H (harmonious) – гармоничный. План должен целостно влиять на вашу жизнь, одно изменение не должно разрушить все остальное. В Системе Стратегического Планирования целостность и гармоничность заключается в том, что все, что вы делаете, основывается на ваших осознанных убеждениях, а ваши убеждения приводят к определенным действиям. Вы знаете свои принципы, убеждения, цели и то, что каждое ваше действие находится в гармонии с этим, вы не действуете на основе неосознанных настроений, животных инстинктов или чего-то еще.
- M (measurable) – измеряемый. Вы должны понимать, как можно измерить результат каждого действия и понять, на какой стадии выполнения плана вы находитесь, согласуется ли это со сроками и ожидаемым эффектом.
- A (affordable) достижимый и
- R (realistic) – реалистичный. Имеется в виду достижимость вообще и реалистичность для данного конкретного человека. Например, полететь на луну – это, в принципе, достижимо, но вряд ли реалистично для данного клиента. С другой стороны, если клиент с вашей помощью хочет решить задачу о квадратуре круга, он может думать, что это реалистично, но вы наверняка знаете, что задача не решается.
- T (tangible, time-based) – гибкий и определенный во времени. План должен быть гибким, чтобы его можно было менять с поступлением новой информации, не меняя при этом базовых ценностей и целей. В Стратегическом Планировании этому уделяется особое внимание: ради чего я это делаю, что мне это даст, формулируется цель, в которую включаются ценности. После этого определяются предположения, на основе которых мы действуем, определяется способ достижения этой цели. Способ можно изменять на основе предположений (представлений о реальности и о том, как она работает). Если действия не срабатывают, мы возвращаемся к идеям и изменяем их, но цель остается одной и той же, потому что она основана на наших базовых ценностях. Гибкость должна соседствовать с устойчивостью, в ней должна быть органичность. И еще одно качество плана: он должен быть определен во времени. В реальном плане должны быть конкретные даты и что нужно к этим датам сделать.

1. Последствия

Следующий модуль – это последствия, он естественным образом вытекает из планов. На этом этапе следует оценить последовательность действий, приведет ли он к желаемому результату. Также происходит анализ того, что мы в плане не учитывали: что меняется при каждом запланированном шаге. Предусматривая последствия, мы не только обращаем внимание на зоны влияния, которые

были заложены в план, но и те зоны, которые выходили за его рамки. Чаще всего рассматривается 4 зоны влияния:

- личная
- профессиональная
- бизнес
- окружение

т.е. как реализация плана на них повлияет, не будет ли это влияние настолько негативным, что само достижение цели потеряет всякий смысл.

Есть такой прием – обратное планирование. Мы предлагаем клиенту представить, что план выполнен, и представить себя в желаемой реальности. Так можно выяснить, что необходимо для выполнения плана, и как он повлиял на жизнь клиента. Согласитесь, что планирование наподобие: «через 3 месяца я может быть сделаю вот это, если не получится, то вот то, а если опять не получится, то вообще ничего делать не буду» – это не план, и чаще всего такие идеи не воплощаются в жизнь.

Фаза последствий помогает выявить подводные камни на пути выполнения плана, «слепые пятна», а также влияет на уровень принятия обязательств. Если клиент убеждается, что при выполнении намеченных действий не возникает плохих последствий, это естественно повышает уровень обязательств.

Какова роль коуча в процессе создания плана? Помочь клиенту проверить предположения, не забывая о том, что план является одним большим предположением, проверить ГССП клиента, создать порядок и последовательность – четкую картину действий. Также коуч должен проявить «декларируемую теорию» и стратегию действия: план клиента не должен быть «декларируемой теорией». План клиента должен быть теорией действия.

Коуч помогает клиенту получить ясность от взаимосвязи действий и последствий, его цель – максимально продуманный план и максимально предусмотренные последствия.

2. Обязательства

И, наконец, обязательства. Причем, речь идет об обязательствах к правильному действию. Также, как и в 3-х основных умениях – контакте, ясности, обязательствах – из первых двух вытекает третье, в «Модели коучингового взаимодействия» правильное действие вытекает из предыдущих 4-х фаз. Когда мы предусматриваем последствия, можно проверить насколько действие правильное, задав вопрос: «Обоснуйте мне, почему это действие или набор действий правильный. Правильные ли люди это делают, правильные ли поступки они совершают, в правильное время, в правильном месте, правильным способом и по правильным причинам?» Если клиент ответит, что это наилучший или единственный вариант в данной ситуации, то станет ясно, что лучшего уже не предпримешь, и

решение клиента будет осознанное. Так что эта фаза вытекает из всех процессов предыдущих фаз. Если есть сомнения в их правильности, и обязательства не берутся, значит, мы что-то не доработали.

Основные принципы: клиент должен взять на себя обязательства без давления коуча, действие должно быть непосредственно связано с вопросом, который поднял клиент (связь выраженной потребности с внутренней потребностью и действием, которое их удовлетворяет). Действие также должно находиться в области способности клиента, т.к. ГССП никто не отменял. Коуч помогает клиенту определить область ресурсов и поддержки для правильного действия. На этой стадии коуч должен быть очень осторожен: ни в коем случае не подталкивать клиента, он должен сам принять на себя обязательства.

Каковы признаки успешно вдохновленного действия? Комфорт или энтузиазм со стороны клиента по поводу дальнейшего движения, коуч чувствует, что действие подходит ситуации, клиент ясно представляет, что произойдет дальше, действие правильное, ведет к правильным последствиям и результатам.

Мы создали ясность: определили открытия, рассмотрели возможности, составили план, предусмотрели последствия исполнения плана. Если это все понятно и не вызывает вопросов, обязательства возникают сами собой.

ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Нам важно рассмотреть 5 ключевых умений. Это, как вы помните:

- Слушать
- Наблюдать
- Различать
- Моделировать
- Излагать

Слушать и наблюдать относятся к восприятию информации. Я излагал «Лестницу создания значений» Криса Арджириса, это касается того, как именно мы воспринимаем информацию. Частично на этом уровне происходит слушание и наблюдение: для того, чтобы наиболее эффективно слушать и наблюдать, нам важно по возможности избавиться от своего внутреннего шума. В противном случае ваш ментальный процесс может закрыть то, что происходит с клиентом. Клиент находится в своем процессе, важно ему следовать и не думать о своих проблемах. Это медитативное качество, которым должен обладать коуч.

Дальше идет функция различения. Она связана с отбором нужных данных с помощью нужных фильтров и с приданием значений.

Теория мотивации, которую мы рассматривали, – это один из способов различения. Мы слушаем и наблюдаем за клиентом, получаем от него определенный набор информации, дальше мы применяем способ различения, например, предполагаем, что человека мотивирует, пытаемся уловить отголоски базовых мотиваций. Анализируем, о чем человек говорит больше, о чем меньше, задаем вопросы, чтобы убедиться в правильности своих предположений.

Другим способом различения является типология Майерс-Бриггс, она помогает понять интроверт ли человек или экстраверт, и как с ним общаться: будет ли он мыслить вслух или из него

нужно будет вытаскивать каждый кусок информации. Мыслит ли человек глобально или детально, склонен ли он больше к восприятию информации, или к принятию решений, принимает ли он решения на основе чувств или логики. На основании всего этого станет ясно, какие его сильные стороны, и на что следует обращать больше внимания в процессе коучинга.

«Модель коучингового взаимодействия» – это тоже модель различения: видя, в какой фазе находится человек: фазе открытий, возможностей, планов или рассмотрения последствий, мы его слушаем и понимаем, что нужно делать дальше.

Исходя из всего, что мы услышали от клиента, у нас есть 2 выбора – моделирование и вербальное общение.

Моделирование – передача человеку сообщения невербальным способом. Сделать это можно двумя способами, прямым и косвенным. Прямой способ – это использовать собственный пример. Допустим, человек находится в состоянии волнения, паники и слишком много и быстро говорит, то коуч в ответ может говорить с расстановкой, медленно, пониженным тоном, так он передает клиенту послание о том, что нужно успокоиться, моделируя решение проблемы. Другой способ – это предложить клиенту представить ситуацию, если мы в хорошем контакте с клиентом, он на это пойдет.

Вербальное общение состоит из следующих элементов:

- Вопросы
- Обратная связь
- Утверждение
- Вызовы
- Идеи

Вопросы мы сегодня обсуждали, их 5 типов:

- f. Проверяющие предположения клиента (наиболее эффективные с точки зрения коучинга вопросы, но они должны быть обращены к клиенту, который работает как минимум на уровне «двойной петли»)
- g. Проверяющие предположения коуча (коучу кажется, что не хватает чего-то конкретного, что следует проверить, он сам себе задает вопрос: «А правильно ли я думаю, что?..»)
- h. Выбивающие из контекста (клиент задает один контекст, а коуч понимает, что вопрос в таком контексте не разрешим или разрешим со слабой эффективностью; коуч меняет контекст, предполагая, что проблема клиента вовсе не та, о которой тот говорит)
- i. Ведущие (коуч думает, что знает, куда клиента вести и задает такие вопросы)

- j. Вопросы разрешения (когда коуч предполагает, что он сейчас может сделать нечто, что прервет контакт, и просит разрешения, чтобы контакт не прервался)

Вопросов очень много, но все они зависят от контекста. Мне важнее, чтобы вы понимали, какие модели существуют, и что вы хотите сделать, а вопросы у вас будут сами рождаться, постепенно будет происходить отшлифовка. Сначала вы, скорее всего, будете задавать сложные и длинные вопросы, пытаясь понять, что вы сами хотите спросить, и постепенно они станут короче и понятнее.

Обратная связь. Она очень важна. Есть определенные правила касательно нее. Но основное заключается в следующем – обратная связь не должна содержать в себе оценки и должна быть описательной, в противном случае она может быть вредна для контакта.

Обратная связь – это попытка показать человеку разницу между его «декларируемой теорией» и «теорией в действии». Часто это болезненно для клиента, потому что он не хочет этого видеть, поэтому даже если суждение справедливо, у него есть огромное количество шансов быть отвергнутым, потому что оно чужое. Поэтому лучше всего давать обратную связь так: «Посмотрите, что вы сказали и посмотрите, что вы сделали». Точка. Или: «Вы сделали то-то, посмотрите, какое влияние это произвело на окружающих людей». Это оставляет пространство для клиента, он понимает, что коуч не навесил на него свои собственные суждения, а его выводы основаны на основании того, что он услышал, но выводы могут быть неправильными. Тогда человек может или согласиться, или не согласиться.

Еще одно правило – использовать обратную связь по свежим следам и не употреблять оборотов «я считаю», «мое мнение» и т.п. Обратная связь – это только о поведении и о прошлом. Вербальное общение может относиться к прошлому, настоящему и будущему. Вопросы могут относиться ко всем временам: «что вы чувствуете сейчас?», «что вы делали вчера вечером?», «что вы собираетесь делать через 2 недели?». Обратная связь – это всегда о прошлом.

Утверждения. Они чаще всего о настоящем, могут быть о чем угодно. Коуч может сказать: «Что-то я потерялась, не знаю, что делать дальше» или «мне кажется, контакт между нами ослабел». Признание этого может помочь восстановить контакт и вынудить клиента занять более активную позицию в процессе.

Вызов – это предложение сделать что-то, что выходит из зоны комфорта клиента, но коуч считает, что это ему поможет. В этот момент коуч не столько берет на себя «обезьяну» (необходимость думать и решать проблему), сколько показывает свои предположения.

Далее идеи. Важно, чтобы и вызовы, и идеи были выражены в максимально откровенной форме – не в виде советов или рекомендаций, а в виде предложений, чтобы решение осталось за клиентом. Одним из очень эффективных действий в коучинге является изменение точки зрения. Это уже работа на «тройной петле», потому что иногда изменение перспективы и точки зрения связано с изменением роли. Существуют целые цитаты на эту тему. Например, «иногда точка зрения означает

различие между успехом и неудачей», «точка зрения определяет возможности, которые мы видим и выборы, которые мы совершаем», «точка зрения определяет то, как мы переживаем результаты». Точка зрения фактически определяет все. Самый известный пример о точке зрения – это разница между оптимистом и пессимистом – стакан наполовину полон или пуст, «ничего страшного, что все вокруг нехорошо, мне не так уж плохо» и «какой смысл в том, что мне хорошо сейчас, если все равно все закончится плохо».

На Западе проводили целые исследования и выяснили, что оптимисты имеют больше успеха в жизни, чем пессимисты, также выяснили, что пессимисты увязывают свою картину мира с более глобальными вещами наподобие «все равно мы все умрем, какой смысл дергаться?», а оптимисты – с более сиюминутными. В этом смысле просветленные люди более оптимистичные, они говорят, что надо быть здесь и сейчас, в моменте. Иначе говоря, оптимизм, доведенный до абсурда, равен медитации.

Что влияет на точку зрения? Мы можем вспомнить 5 уровней, которые мы рассматривали, когда говорили о ясности и контакте. Все они влияют на точку зрения.

- Уровень опыта, переживания
- Уровень концепции
- Уровень намерения
- Уровень мотивации
- Уровень развития

Чтобы изменить точку зрения, можно использовать вопросы наподобие: «С какой точки зрения можно эту проблему рассмотреть?» Самый типичный пример – это в обсуждении конфликтных отношений попросить клиента посмотреть на ту же самую проблему глазами его оппонента. Или в подготовке к переговорам попросить клиента посмотреть с точки зрения его контрагента, чтобы понять, что важно, на какие уступки тот пойдет и т.д.

На уровне «двойной петли» изменению точки зрения помогает вопрос: «На каком предположении основано то, о чем вы думаете?», – клиент излагает, следующий вопрос ему – «А если это не так?»

И в завершение пафосное напоминание: все люди разные! Люди отличаются друг от друга по разным качествам. Есть более творческие, есть более практичные, общительные и молчаливые и т.д. И для того, чтобы эффективно общаться с другим человеком, нужно это признавать и присматриваться к тому, кто он, а не пытаться постоянно прояснять, кто я. Это не означает, что вы будете ко всем приспосабливаться и согласитесь забыть о своей собственной ценности, своем ядре ради кого-то другого. Признавая, что другие – разные, вы будете понимать их точку зрения, их позицию, понимать, чем вы от них отличаетесь, и на какие-то вещи вы пойти можете, а на какие-то – нет. Подход «мы все одинаковые» привел человечество к большим бедам, в этом смысле и

коммунизм, и капитализм схожи: один говорит, что все равны, другой утверждает, что у всех одинаковые возможности, одинаковые ставки. И то, и другое неправда. Не все люди равны, это видно и по внешности, и по способностям, так что вместо равнения всех под одну гребенку гораздо лучше выяснить, в чем талант каждого конкретного человека и дать ему возможность это развить.

Возможности тоже не у всех равные, и нужды тоже не равны, и та самая «американская мечта», приведшая многих к самоубийствам и несчастьям, заключается в том, что всем нужно одного и того же. И в коучинге это величайшее заблуждение утверждать, что всех приведут к великолепным, величайшим результатам, не спрашивая, нужны ли эти великие результаты. Кому-то нужно заработать 10 миллионов долларов, а кому-то нужно что-то понять про жизнь, это разные результаты. Если думать, что всем необходим успех в бизнесе и ничего другого, то либо количество клиентов будет очень небольшим, и не факт, что им будем нужны именно мы, либо мы будем тянуть людей за уши туда, куда они не хотят, что приведет к сопротивлению. А если подходить к людям с позиции, что все разные, то коучинг будет эффективным.

Есть такой человек, Роберт Киосаки. Он популяризовал подход, который называется квадрант финансового потока. Согласно этому подходу, люди делятся на 4 категории: наемные рабочие, независимые профессионалы, владельцы бизнеса и инвесторы. Первые две категории продают свое время, и больше, чем 24 часа в сутки они продать не могут. Две другие категории поступают по-другому: они организуют бизнес так, что он может функционировать без их постоянного прямого вмешательства, у них может быть несколько бизнесов, и доход таким образом – практически не ограниченный. Это нужно знать людям, которые хотят разбогатеть.

Первая группа очень богатой не станет, потому что даже продавая час своего времени за 50 тысяч долларов, они не станут Биллом Гейтсом, у которого 50 миллиардов – у них просто нет столько времени на продажу. Когда люди читают его книги, они думают, что нашли ключ, это же так просто – перейти из одной группы в другую. Но в Америке, где коучи с этим давно знакомо, известно, что подобный переход – очень сложная вещь, он требует минимум 2 года работать с коучем, потому что это очень серьезная психологическая перестройка.

Первая группа чувствует себя увереннее, когда есть некто, кто платит им деньги два раза в месяц, вторая группа людей уже сама распоряжается деньгами, говорит не о зарплате, а о доходе, и платит зарплату другим. Часто бывает, что руководители компаний психологически не являются владельцами бизнеса, они остаются независимыми профессионалами, замыкают все на себя, не умеют и боятся делегировать, сами являясь ограничителями роста своих компаний.

Если применить теорию мотивации Рисса, становится понятно, что далеко не все люди смогут легко перейти из одной части квадранта в другую.

Бывает, что люди, прочитав о квадранте финансового потока, решают достичь финансовой свободы, бросают работу, уходят в сетевой маркетинг и, пробыв в нем 3 месяца или полгода,

возвращаются обратно. Или решают стать инвесторами и вкладывают деньги в акции, не имея понятия о том, как анализировать фондовый рынок. Теряют они при этом, как правило, гораздо больше, чем получают. Поэтому все нужно воспринимать в контексте. Для кого-то это то, что нужно. Но если полагать, что всем людям нужно бежать к счастью, читай к богатству, – это не приведет ни к чему хорошему, кроме потери денег, депрессии и болезням. Каждому нужно что-то свое, и важно определить, что же ему нужно до того, как он начнет что-то делать, это позволит сэкономить огромное количество энергии, средств, здоровья и, в конечном итоге, счастья.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная книга не является плодом теоретических изысканий. Модель Coach2 была создана Майклом Р. Джейм на основе многолетней практики. В России эту модель не просто перевели – она также прошла «проверку боем». Ее применяли в работе с разными клиентами из разных социальных и возрастных слоев, рассматривались самые разные запросы.

Кроме того, модель Coach2 преподавалась в течение нескольких лет. В процессе преподавания было много обсуждений, дискуссий, конструктивной критики.

Мы можем сказать со всей определенностью, что эта модель, с одной стороны, на сущностном уровне прошла проверку и доказала свою эффективность в российской действительности. С другой – с точки зрения ее изложения и способов применения – прошла процесс адаптации.

В настоящее время модель используется целым рядом специалистов, работающих как в коучинге, так и в управлении.

Появились даже люди, которые пытаются ей обучать, не имея на это прав и достаточных знаний... мы рассматриваем это как хороший знак – это означает, что модель пользуется спросом.

Надеемся, что эта книга даст вам всю необходимую информацию.

С уважением,

Майкл Р. Джейм, мастер бизнес коуч

Олег Самольянов, мастер бизнес коуч