



КОУЧИНГ - ЭТО ПРО ТО, ЧТО ЖИЗНЬ ЛУЧШЕ,
ЧЕМ ТЫ О НЕЙ ДУМАЕШЬ

БОНУС!
30 МИНУТ
ЖИВОГО
КОУЧИНГА
БЕСПЛАТНО

В. Е. Максимов

Коучинг от А до Я.

Возможно всё



РЕЧЬ

В. Е. Максимов

КОУЧИНГ от А до Я. ВОЗМОЖНО ВСЁ



РЕЧЬ

Санкт-Петербург
2004

Максимов В. Е.

M17 Коучинг от А до Я. Возможно все. — СПб.: Издательство «Речь», 2004. - 272 с.

ISBN 5-9268-0243-1

Коучинг — это индивидуальное консультирование для достижения значимых целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата. Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, физическом здоровье, межличностных отношениях и семье.

Книга в доступном стиле рассказывает об истории возникновения, философии и методологии коучинга и описывает конкретные техники и приемы, применяемые в ходе коучинг сессий, как индивидуальных, так и групповых, иллюстрируя их примерами из личного опыта автора. В книге отражены все существующие направления современного коучинга — индивидуальный коучинг эффективности, организационный коучинг и управление в стиле коучинг. Обсуждаются также вопросы подготовки профессиональных коуч-консультантов и использование принципов коучинга в бизнес-обучении.

ББК 88.4

ISBN S-9268-0243-1

© В. Е. Максимов, 2004

© Издательство «Речь», 2004

© П. В. Борозенец, обложка, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе.....	7
Благодарности.....	8
О чем эта книга.....	9
А ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ?.....	14
Происхождение термина.....	15
Терминология коучинга.....	16
ТРЕНЕРСТВО, КОНСАЛТИНГ, ПСИХОТЕРАПИЯ... КОУЧИНГ?.....	20
КОУЧИНГ - ОТКУДА И ЗАЧЕМ. ИСТОКИ КОУЧИНГА.....	30
Метод Сократовского диалога.....	37
ФИЛОСОФИЯ КОУЧИНГА. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ.....	40
КОМУ НУЖЕН КОУЧИНГ.....	48
Почему надо заботиться об обучении персонала.....	50
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОУЧИНГ.....	52
Примеры направлений корпоративного коучинга.....	55
ЗАЧЕМ КОУЧИНГ СТАБИЛЬНЫМ КОМПАНИЯМ.....	68
КОУЧИНГ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА.....	73
КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	77
ФОРМЫ КОУЧИНГА.....	79
КАЧЕСТВА КОУЧА.....	81
КОУЧИНГ ЭМОЦИЙ. ЗАЧЕМ МЕНЕДЖЕРУ ДУША.....	84
КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.....	87
КАК НАУЧИТЬ КОУЧИНГУ.....	91
ТРЕНИНГ БУДУЩИХ КОУЧЕЙ. НАЗАД... В БУДУЩЕЕ.....	94
ПЛАН ТРЕНИНГА КОУЧЕЙ.....	98
Блок 1. Осознание необходимости личного участия в тренинге.....	98

Блок 2. Осознание собственного стиля влияния и убеждения, его достоинств и недостатков.....	99
Блок 3. Коммуникативные техники. Создание контакта. Технологии присоединения и активного слушания. Понятие о переносе и контрпереносе.....	101
КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ.....	102
ПЕРЕНОС И КОНТРПЕРЕНОС.....	107
Негативные стороны контрпереноса.....	107
Положительные стороны контрпереноса.....	108
ЭМПАТИЯ.....	109
ТРЕНИНГ КОУЧЕЙ (ПРОДОЛЖЕНИЕ).....	111
Блок 4. Постановка цели.....	111
Блок 5. Анализ ограничивающих убеждений.....	112
Блок 6. Возможности достижения цели. Поиск ресурсов.....	112
Блок 7. Способы выбора пути движения к цели. Использование логики и интуиции.....	112
Блок 8. Законы групповой работы.....	114
ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО КОУЧ-КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	116
Колесо баланса.....	117
Постановка целей.....	118
Стратегии постановки цели.....	118
Как проходит индивидуальный коучинг.....	120
ПРОЦЕСС КОУЧИНГА.....	121
Что стоит за вопросами коуча.....	126
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ В КОУЧ-КОНСУЛЬТИРОВАНИИ.....	131
Невербальные вокальные феномены.....	131
Мимическое выражение эмоций.....	133
Кинесика.....	134
Модель Кагана.....	135
Модель Экмана.....	138
ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ ПРИ ОБЩЕНИИ.	
СИЛА ОСОЗНАНИЯ.....	143
Различия между речевым и неречевым общением.....	143
Проблема скрытых или ложных предположений.....	145

Проблема недостаточного общения.....	146
Проблема неясности.....	148
Правильное слушание.....	148
Выражение собственных чувств и интересов без угроз в чужой адрес	152
 САМОКОУЧИНГ. КАК ПЛАНИРОВАТЬ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В СВОЕЙ ЖИЗНИ.....	
Работа с областью цели.....	155
Философия самокоучинга.....	160
Практика самокоучинга.....	162
Тренировка ресурсного состояния.....	165
Подходы к достижению целей.....	166
 ОСОБЕННОСТИ VIP-КОУЧИНГА.....	
Мифы	VIP-коучинга.....
Особенности российского VIP-коучинга.....	178
 СЕМЬЯ, РАБОТА И КОУЧИНГ-ЦЕННОСТИ.....	
 ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОУЧА.....	
 NLP И КОУЧИНГ.....	
NLP: история в лицах.....	197
NLP и коучинг: точки соприкосновения.....	204
Что существенного может почерпнуть коуч из NLP.....	205
 ЯЗЫК МЕТАФОР И КОУЧИНГ.....	
 КОУЧИНГ ГРУПП.....	
Этапы развития команды.....	213
Роль ведущего группы.....	214
Основные технические приемы групповой работы.....	216
 ТРЕНИНГ В СТИЛЕ КОУЧИНГ.....	
Что предлагает коучинг.....	228
Модель коуч-тренинга.....	229
Типология тренингов.....	230
Коуч-модель тренинга.....	233
Когда нужен коуч-тренинг.....	234
 PR В СТИЛЕ КОУЧИНГ.....	
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
	239

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	241
Приложение А. Список коуч-вопросов по практике авторов.....	241
Приложение Б. Упражнения и процедуры.....	244
Приложение В. К главе «Тренинг будущих коучей.	
Назад... в будущее».....	252
Приложение Г. Таблицы и формы.....	256
Приложение Д. Кодекс чести Международной федерации коучинга ...	258

ОБ АВТОРЕ

Максимов Вячеслав Евгеньевич — коуч-консультант, основатель и руководитель консалтинговой компании «Группа Giraffé / Коучинг-центр В.Максимова».

Член Международной Ассоциации коучей. Организатор Первой петербургской HRM-конференции по управлению и обучению персонала — 2003.

Родился в 1974 году. Окончил Санкт-Петербургский институт точной механики и оптики.

Свою консалтинговую компанию основал в 1999 году. Коучингом профессионально занимается с 2001 года.

Женат. Двое детей. Живет в Санкт-Петербурге. Консультирует и проводит тренинги в Санкт-Петербурге, Москве, Минске, Новосибирске.

Моей дочери, Серафиме Вячеславовне: двигающий горами начинает с камешков.

БЛАГОДАРНОСТИ

Создание такой книги невозможно в одиночестве, в уютном уединении за своим компьютером. Мне много помогали: мне довелось встречаться и работать со сведущими и замечательными людьми, исповедующими принципы коучинга своей жизнью. В их ряду я хотел бы особо поблагодарить психологов, коучей и консультантов Александра Савкина и Марину Данилову, сэра Джона Уитмора, Мерилин Аткинсон, Марсию Рейнольдс, Ларису Курпас, Светлану Хамаганову.

Конечно же, я благодарю весь персонал санкт-петербургского издательства «Речь», который делает возможным осуществление подобных проектов. Хочу сказать спасибо директору издательства Леониду Янковскому, главному редактору Ирине Авидон, техническому редактору Олегу Колесниченко.

Кроме того, огромное спасибо моей семье за поддержку и ободрение в процессе написания этой книги. Они мирились с моей тотальной загруженностью во время работы над рукописью и заслужили собственную копию «Коучинг от "А" до "Я"».

Заранее благодарен и читателям, которые, надеюсь, снисходительно отнесутся к первому опыту написания пособия, комплексно охватывающего все аспекты коучинг-консультирования. Оно было создано в достаточно короткие сроки в ответ на многочисленные запросы наших клиентов. В настоящее время, в момент выхода этой книги из печати, мы с коллегами готовим второе дополненное издание, а также еще одну книгу, посвященную коучингу личной эффективности.

О ЧЕМ ЭТА КНИГА

Успех — это успеть.

Марина Цветаева

По данным европейских специалистов, одним из эффективных методов в менеджменте является коучинг. Большинство коуч-консультантов определяют его не только как метод непосредственного обучения, но и как философию, систему технологий и методов, направленных на постановку и максимально быстрое достижение целей.



За последний год мне приходилось обсуждать вопрос «что такое коучинг» в самых разных обстоятельствах: в сумеречный час в самолете, возвращающемся в Петербург из Новосибирска, в беседе с консультантом крупной тренинговой компании, в ходе моего семинара на управленческой выставке, в кулуарах и на круглых столах первой международной конференции по коучингу в северной столице, в переписке с коллегами из Минска и даже споре с другом-журналистом.

Конечно, прежде всего, это означает мой личный искренний интерес к теме, но также свидетельствует и о том, что она может считаться одной из самых привлекательных и «горячих» профессиональных тем для российских консультантов.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в начале 1980-х годов. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели и звезды шоу-бизнеса в качестве эффективной методики достижения серьезных целей. В 1980-х годах коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Высокопоставленные управленцы искали коучей, которые помогли бы им развиваться как в личностном, так и в профессиональном плане. У них это получилось. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире. Эта технология помогала людям развиваться, осваивать новые навыки и достигать больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными. Теперь этот недешевый, но очень эффективный способ достижения конкретных результатов в жизни и бизнесе завоевывает признание и в России.

Коучинг — это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Она может быть направлена на реализацию планов в самых различных областях жизни: бизнесе, карьере, образовании, физическом здоровье, межличностных отношениях и семье.

Коуч-консультант помогает людям по-новому осмыслить, что для них действительно важно, поставить конкретные цели и осуществить необходимые действия. А также избавиться от внутренних барьеров

(ограничивающих убеждений, последствий подавленности, невротических переживаний), стать более самостоятельным, выявить свои сильные стороны и постоянно помнить о них. Все используемые в коучинге методы направлены, главным образом, на то, чтобы сосредоточить внимание человека на целенаправленном действии и побудить его совершить это действие, получив от этого удовольствие. Аdeptы коучинга полагают, что эффективность, обучение и удовлетворенность деятельностью неразрывно связаны между собой.

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей компании в целом. Сегодня спектр услуг коучинговых компаний в России очень широк. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне. А в компаниях группы *Fortune 1000* коуч — это штатная позиция.

Если кратко охарактеризовать сферы применения коучинга, то можно сказать, что личностный коучинг помогает:

- определять цели и оптимальные шаги их достижения;
- повышать самостоятельность и ответственность консультируемого;
- получать удовлетворение от своей деятельности;
- учиться находить новые пути эффективного сотрудничества;
- быстро принимать нужные решения в трудных ситуациях;
- согласовывать индивидуальные цели с целями организации;
- делать свою жизнь более богатой;
- открывать новые возможности;
- больше зарабатывать и меньше тратить;
- обогащать жизнь новыми продуктивными личными отношениями.

Бизнес-коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

- создание сплоченных рабочих команд;
- вывод на рынок новых продуктов и услуг;
- нематериальная мотивация персонала;
- управление изменениями;
- выход на новые рынки;
- управление проектами (от отдела до организации);
- увеличение эффективности продаж;
- личный и корпоративный PR;
- диверсификация;
- брэндинг;

- создание проектных команд;
- формирование конкурентных преимуществ;
- позиционирование товара или компании.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития лидерства, который дает клиентам ясное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

Ни один другой метод обучения не принимает во внимание личную историю человека, позволяющую опереться на его лучшие качества. А благодаря коучингу новые идеи приобретают личный характер, и это дает неизменно положительный устойчивый результат.

По данным исследования *Manchester Inc.*, организации, инвестирующие в коучинг для своих топ-менеджеров, получили почти шестикратную прибыль. Во-первых, это объясняется тем, что коучинг сосредотачивает людей на выполнении дел, которые увеличивают прибыль организации. Во-вторых, он дает компании-клиенту «капитал» самомотивации и ответственности персонала, которые максимизируют продуктивность и эффективность организации, что опять же ведет к увеличению прибыли.

Коучинг не дает «ценных советов», а предоставляет в распоряжение клиента реальные методы и навыки. Их использование позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, работающие решения, оптимальные для человека и компании. Эта технология надежно адаптирует организацию и личность к высокой конкуренции на рынке. Именно уровень эффективности и продуктивности организации является огромным ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

Конкурентное преимущество компаний лежит не в сфере владения информационными технологиями — они есть у всех. Не найти его и в сфере багажа знаний персонала — почти каждый «хороший» менеджер сегодня имеет степень МВА. На эффективность работы организации влияет не то, что *умеет и знает* персонал, а то, что он *хочет делать и как это делает*. Коучинг позволяет получить инициативных и деятельных сотрудников, которые по своему желанию выкладываются на все 100%.

Еще одна особенность коучинга — он не имеет «амортизационного свойства». Каждое его применение только увеличивает его цену.

Всем необходимы прочные отношения с людьми, особенно с теми, кто имеет для нас наибольшее значение. С помощью коучинга вы сможете построить эти отношения на высоком уровне. Этот новый

стиль управления людьми позволяет вашим подчиненным и коллегам почувствовать, что они не безразличны и о них действительно заботятся. Высокое качество коммуникации и осознание восприятия способствуют созданию гибких и экономичных команд.

В подтверждение вышесказанному хочу привести результаты исследования по коучингу, проведенного *Manchester Inc.* в 1999 году. Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили следующие улучшения:

- повышение производительности (по мнению 53% руководителей);
- повышение качества продукции/услуг (48%);
- укрепление организации (48%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- увеличение итоговой доходности (22%).

Руководители отметили улучшения в следующих сферах:

- рабочие отношения с непосредственными подчиненными (по мнению 77% руководителей);
- рабочие отношения с непосредственными супервизорами (71%);
- командная работа (67%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- приверженность компании (44%);
- работа с клиентами (37%).

А ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ?

Цель — это мечта, которая должна осуществиться к точно определенному сроку.

(поговорка коучей)

«Коучинг — это средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его (ее) продвижения в любой сложной ситуации.

Моя задача как коуча — помочь клиенту достичь высокого уровня ответственности и осознанности на самых глубинных уровнях сознания для того, чтобы создать, развить доверительные отношения человека со своей внутренней мудростью. Мне важно организовать взаимодействие клиента со своей внутренней мудростью. Моя задача как коуча — сделать шаг в направление духовного странствия, внутренней мудрости» (Джон Уитмор).



Все поняли? Думаю, нет. Когда во время визита Джона Уитмора в Москву в 2002 году присутствующие на тренинге коучей специалисты обратились к нему с просьбой дать полное определение коучинга, то надеялись, что оно полностью снимет наши вопросы о том, «что такое коучинг». Этого не произошло. Многим тогда оно показалось туманным и надуманным.

Термин становится модным, концепция прорастает в парадигму, но однозначного понимания его в России пока еще нет. Многие считают, что «коучинг» — обычный тренинг или психотерапия, наставничество, названные громким западным словом в дань моде, чтобы «поднять ценник».

Если бы все было так просто, то вряд ли в Америке, Европе, Канаде, Китае и многих других странах, где обычные тренинги практикуются десятилетиями, книги и семинары по коучингу пользовались бы таким успехом и стоили бы так дорого. А значит, и нам пора разобраться в терминологии.

Данное Уитмором определение очень точно отражает суть коучинга, если познакомиться с этим методом поближе. Тогда все становятся на свои места. Давайте попробуем сделать это.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ТЕРМИНА

Вопреки сложившемуся мифу, слово «коуч» — далеко не новое. Оно имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке. Означало оно тогда ни что иное, как карету, повозку. Здесь просматривается одна из глубинных аналогий термина — «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути».

Позднее, во второй половине XIX века английские студенты называли этим термином частных репетиторов. В начале девяностых годов XIX века это слово прочно вошло в спортивный лексикон, как название спортивного тренера, а потом перешло на обозначение любой деятельности, связанной с наставничеством, инструктированием и консультированием.

Сейчас термин «коучинг» широко распространен во всех экономически развитых странах. Особенно широко он используется в сфере управления человеческими ресурсами (HR-менеджмента).

Основные общепринятые значения термина таковы:

- индивидуальное консультирование в спорте высших достижений (как психологическое, так и тренерское);
- особый стиль руководства, направленный на развитие;

- форма индивидуального и группового консультирования для проект-менеджеров и руководящих работников среднего и высшего уровней.

В европейской практике термин «коучинг» нередко употребляется наравне с «супервизией», однако признано, что коучинг имеет большее отношение к деятельности менеджера, а супервизация — к деятельности консультанта. При этом в обоих случаях действуют технологично (осознанно, целеустремленно и последовательно применяя теоретические принципы метода) и занимают партнерскую (неэкспертную) позицию.

К возникновению коучинга привели две важные тенденции развития конкурентоспособных экономических систем: технологизация бизнес-процессов и развитие партнерства (социально ответственный маркетинг, интерактивные методы обучения, клиенто-ориентированная психотерапия и т. п.).

ТЕРМИНОЛОГИЯ КОУЧИНГА

Коучинг — процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром.

Термином «коуч» обозначают специалиста, проводящего «коучинг» — процесс коуч-консультирования. Термином «коучируемый» — клиента, в роли которого может выступать как отдельный человек, так и команда, организация. Коучинг проводится в форме регулярных встреч (или телефонных бесед, телеконференций) коуча и коучируемого, которые называются *сессиями коучинга*.

Коучинг — это технология, перемещающая из зоны проблемы в зону эффективного решения, как когда-то это делала повозка — «коуч». Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях вашей жизни. Коучинг — это взаимодействие партнеров, и коуч в этом взаимодействии не выступает в роли консультанта, не дает советов или рекомендаций. Это противоречило бы одной из основных задач коучинга — раскрытию потенциала человека.

Используя коучинг, люди достигают своих целей:

- 1) гораздо быстрее,
- 2) наиболее эффективным путем,
- 3) получая удовольствие.

Коуч — это агент изменений. Это ваш партнер в том, чтобы вы создали в вашей жизни то, что вы действительно хотите. Коуч бросает вам вызов. Он относится к вам, как к творческой, целостной личности, изначально обладающей всеми необходимыми ресурсами и способностями. Задача коуча в том, чтобы помочь вам раскрыть ваш потенциал.

ДОСТОИНСТВА КОУЧИНГА

Джон Уитмор выделяет следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

- Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.
- Развитие персонала.
- Лучшее обучение персонала. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
- Улучшение взаимоотношений в коллективе.
- Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
- Наличие большего объема свободного времени у менеджера. Подготовленный методом коучинга персонал, который принимает ответственность, который не надо подгонять и за которым не надо присматривать, освобождает менеджера для исполнения функций более высокого порядка.
- Возникновение большего количества конструктивных идей. Коучинг и создаваемая с его помощью установка поощряют конструктивные предложения от членов команды, лишая их опасения, что они будут высмеяны или что последуют «оргзыводы».
- Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет многое не выявленных ранее талантов среди членов группы.
- Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях. В атмосфере, где люди ценятся, они готовы «вытаскивать лодку» до того, как их позовут это делать.
- Большая гибкость и адаптивность к изменениям. В будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный.

Коучинг эффективно работает благодаря эффекту синергии. Коуч и клиент — команда. Синергия — это когда один плюс один равняется трем, четырем, а может, и больше. Те, кто создавал команды и работал в командах, знают, как этот бывает. И именно по этой причине люди любят объединяться.

Коуч не является элементом системы. Это позволяет ему создавать то пространство, в котором человек может находить альтернативные взгляды и решения. Коуч помогает четко определить цели, создать план, вдохновляет и поддерживает на этапе реализации, дает обратную связь. Благодаря коучингу, человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

Одна из основных целей коучинга — научить человека думать по-новому. Ломая барьеры на пути к успеху и бросая вызов — достигнуть новых, еще больших результатов, коучинг оказывает положительное влияние не только на карьеру, но и на личную жизнь человека.



Рис. 2. Что такое коучинг? (мнения российских менеджеров) (По данным открытого опроса на сайте www.profry.ru за III квартал 2002 года.)

Большинство российских менеджеров все еще ошибочно понимают термин «коучинг» или затрудняются дать его определение

Каким бывает коучинг? В зарубежной литературе можно отметить две основные трактовки коучинга.

Первая: коучинг как стиль управления в организации. Основоположником этого подхода считается Джон Уитмор. Он полагает, что коучем может стать сам менеджер, который является наставником и тренером для своих подчиненных. Отказываясь от традиционного менеджмента, руководитель практикует новый подход к управлению персоналом, который родился на стыке современного менеджмента и последних достижений психологии.

Раньше считалось, что достаточно создать условия для работы, использовать материальные и нематериальные методы стимулирования, и «человеческие ресурсы» выдадут прибыль «на гора». XX век — век технократии. Именно поэтому до сих пор многие руководители, несмотря на то, что мы уже живем в XXI веке, все еще увлекаются «кадровыми технологиями». При технократическом подходе персонал компании воспринимается как «чистый лист», который в результате особой обработки становится важным активом компании. А компания в целом представляется как некий механизм для создания таких активов из персонала-«винтиков». При этом HR-менеджеры пытаются воздействовать на «винтики», а последние почему-то этим не-

довольны. Более того, они быстро теряют приобретенные в ходе обучения качества и забывают о недавно полученной премии. Особенно «строптивые» откровенно сопротивляются, не понимают, что все это руководство делает «для их же блага».

Современный менеджмент в виде коучинга — это взгляд на персонал компании как на зерна, каждое из которых уже содержит свой творческий потенциал. Каждый сотрудник способен *сам* решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор и брать на себя ответственность. Руководитель-коуч предоставляет сотрудникам возможность брать ответственность и делегирует полномочия. Нереализованный потенциал персонала при технологическом подходе — это упущенная выгода всей компании.

Вторая модель: коучинг как личное консультационное сопровождение менеджера или руководителя.

Коучинг проводится обязательно независимым коучем в индивидуальной работе с руководителем. Наличие непредвзятого и честного партнера позволяет руководителю объективно взглянуть на текущее положение дел и стоящие перед ним задачи. Работа коуча с руководителем начинается с личности последнего, идет по пути устранения всех препятствий, мешающих эффективной работе и поиску новых ресурсов и распространяется далее на всю организацию, вызывая ее трансформацию на основе новых выработанных взглядов и подходов руководителя. Подробнее о видах коучинга см. главу «Формы коучинга».

ТРЕНЕРСТВО, КОНСАЛТИНГ, ПСИХОТЕРАПИЯ... КОУЧИНГ?

Коучинг в современном менеджменте — способ осуществления партнерства в профессиональном обучении и коррекции профессионального мастерства. Но партнерство может осуществляться разными способами. Чем коучинг отличается от привычного бизнес-консалтинга, тренинга, консультации психолога, NLP-сессии?

Прежде всего, надо четко понимать, что коучинг сам по себе возможен не на пустом месте, а имеет корни во всех этих областях (подробнее см. главу «Истоки коучинга»). Поэтому бизнес-тренеры, психотерапевты или оргконсультанты при первом знакомстве с коучингом ошибочно полагают, что «уже давно этим занимаются» и «здесь нет ничего нового». Да, коучинг — это психосинтез, это своеобразный кок-



тейль. И в нем можно отыскать элементы изо всех названных областей.

Но коктейль, в котором присутствует молоко, клубника, банан, это уже не первое, не второе и не третье в отдельности. Это новый продукт, созданный по оригинальному рецепту и технологии. А «мороженое» — это не просто «молоко с шоколадом». Так и коучинг — отдельный метод со своей собственной философией, технологией и правилами. И его адекватное применение дает новое качество деятельности, не доступное другим методам.

Коучинг может использоваться как элемент **управленческого консалтинга**, но никак не наоборот. В отличие от консультанта, коуч не дает советов, не транслирует собственное мнение и не ищет за клиента ответы на поставленные вопросы: как и что нужно делать. Он помогает руководителю осознать его истинные цели, причины удач и неудач, и, соответственно, определить направление развития личности руководителя и, как следствие, организации в целом. Изменение сознания руководителя влечет за собой динамичное развитие всей компании. Как, впрочем, и само развитие компании подталкивает руководителя к развитию — к постановке новых целей и задач, к инвентаризации убеждений, к изменению личной философии и философии компании. Когда приглашается бизнес-консультант, перед ним ставится определенная задача, над которой он и работает, выдавая свое решение. В ситуации с коучем реальные задачи выявляются в процессе работы.

Если нам нужно решить конкретную проблему, а у нас нет специальных знаний, мы часто обращаемся к тому, кто является специалистом в этой области (адвокату, аудитору, в агентство по недвижимости). Мы не приобретаем новые профессиональные знания, а «покупаем готовое решение». Преимущество такого подхода — простота, но если одна и та же ситуация возникает периодически, это очень недешевый и малоэффективный способ решения проблем.

Чем понятие «коучинг» отличается от более привычного российскому слуху **«наставничества»?** Многие руководители до сих пор считают употребление нового термина данью переменчивой моде. На самом же деле, эти понятия не являются синонимами. Наставники полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков.

Наставники традиционно выступали как «старшие братья», помогая своим подчиненным делать карьеру, обучая «правильному» поведению в организации. Сейчас система наставничества в компаниях продвигается в новые сферы, например в технической области.

Преимуществом метода является возможность обучения прямо на рабочем месте. Сотруднику не нужно ломать голову над тем, как перенести знания из теории на практику. По сравнению с тренингом,

метод более индивидуален, но требует больше сил и времени. Однако даже самый лучший наставник в компании сейчас не способен научить большему, чем знает и умеет сам.

Но истоки коучинга, в каком-то смысле, лежат и в сфере традиционного наставничества, в его лучшем понимании. Истинные мастера — плотники, повара, художники, парикмахеры, сапожники, стекольщики, в обучение которым поступали «мальчики», основатели купеческих и других династий, были прообразом коучей. Уже в те давние времена мастерство осваивалось отнюдь не только на уровне виртуозного воспроизведения рабочих операций и правил. Постоянное присутствие ученика, жизнь в семье мастера закладывали основу для «включенного наблюдения» и формировали собственные устойчивые модели профессионального поведения — не калькованные, а в результате осознанного выбора.

Основная особенность коучинга — помочь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области. Но он обязательно эксперт в раскрытии ваших собственных возможностей.

Коуч изначально воспринимает клиента как равного партнера, обладающего внутренним знанием в виде потенциала. Потенциал — это зерно, которому предстоит раскрыться.

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ КОУЧИНГА

1. Коучи не проводят экспертного консультирования.

Они помогают клиентам найти их собственные пути и способы достижения целей, развить необходимые навыки и умения. Коучи — эксперты в том, как задавать сильные вопросы, которые помогают человеку совершать открытия, вносят большую ясность, пробуждают осознание, желание действовать и продвигают человека к его целям.

2. В коучинге работа начинается «сейчас» и устремлена в будущее.

Коучи помогают клиентам прояснить свои истинные ценности и намерения, со-здавать видение будущего и разрабатывать план действий по достижению целей. Коучинг не работает с травмами и болью прошлого.

3. В коучинге не существует инструктирования.

Клиент сам выбирает то, над чем он будет работать.

Часто коучинг смешивают с **личностной терапией**. Учиться и учить самореализации можно бесконечно, коучинг же ориентирован на достижение результата через раскрытие внутреннего потенциала клиента. Каждый клиент имеет свою уникальную стратегию, благодаря которой уже достиг успеха, и не важно, в какой области. Задача коуча сводится к тому, чтобы помочь клиенту раскрыть свою стратегию, прежде всего, за счет выделения для этого временных и энергетических ресурсов. В коучинге клиент — здоровый человек, за которым не нужно

ходить тенью. Эффективный коучинг предполагает обретение клиентом самостоятельности, выход на свободу, в том числе и от коуча.

Коуч не привносит свои убеждения и свое видение в жизнь клиента. Способ действий клиента может нуждаться в коррекции, но он всегда лучше, чем предлагаемый извне, поскольку опирается на внутренний потенциал клиента, на его индивидуальные особенности и опыт. Решение, не учитывающее личный опыт, редко дает положительный результат.

Коуч должен быть объективным. Коучинг основан на принципе коммуникативного сотрудничества, предполагающем доверительные отношения. Политика коучинга не является сберегательной, как в терапии. Коуч не может сохранять отстраненность в работе с клиентом уже потому, что включен в непрерывную систему личностных отношений с ним.

Отсутствие экспертной позиции — один из ключевых принципов коучинга и главное отличие от психотерапии или NLP. Даже в NLP консультант обычно занимает позицию эксперта (иначе, например, как выявлять и ставить «якорь»?). Методика коучинга исключает этот подход. В тоже время NLP является «сборной солянкой» успешных стратегий и методов принятия решений, и они могут успешно использоваться в коучинге (за исключением технологий, предполагающих наличие «эксперта»). Рабочий пример тому — школа коучинга Мэрилин Аткинсон (Эриксоновский университет) в Канаде.

Таблица 1

Различия между коучингом и терапией

Коучинг	Терапия
Модели или парадигмы	
<ul style="list-style-type: none">Обучение тренировке по системе коучинга.Рост деловых навыков и персональное развитие.Семинары по индивидуальному развитию.Обучение методикам самообладания и внутренней дисциплины	<p>Медицинская модель и поддерживающие методы лечения (медицинские процедуры и услуги, массаж, работа с энергией тела, психотерапия, психиатрия, управление лечением)</p>
Работа с людьми, которые	
<ul style="list-style-type: none">* стремятся двигаться к более высокому уровню функционирования;* ищут сфокусированности на достижении, стратегии продвижения и осознания своей мотивации;* отвечают на вопрос «Каким образом?»;* нуждаются в проектирование будущего, освоении новых навыков и установлении баланса в жизни;	<ul style="list-style-type: none">• обеспокоены какими-то психологическими проблемами;• ищут самопонимания;• отвечают на вопросы «Почему?»;• имеют дело со старыми проблемами, эмоциональной болью или травмами;• ищут разрешающую способность и заживание;

Коучинг	Терапия
<ul style="list-style-type: none"> исследуют свои ведущие жизненные ценности, проясняют конкретные цели и ищут пути их достижения 	<ul style="list-style-type: none"> нуждаются в повышении спрессоустойчивости; нуждаются в эмпатии и поддержке
Подход	
<p>Начинается с предпосылки, что клиент — здоровая, целостная, творческая личность.</p> <p>Первичный фокус на действиях и будущем.</p> <p>Ориентация на решение проблем через действие.</p> <p>Работа с сознательным мнением.</p> <p>Помощь клиенту в идентификации, расположении по приоритетам и выборе путей достижения целей.</p> <p>Помощь клиенту в изучении новых навыков и инструментальных средств для персонального роста и мастерства.</p> <p>Слушание чувств как ключей для включения клиента в действие и ведение клиента к инициации действий.</p> <p>Нацеливание клиента на активную позицию.</p> <p>Помощь клиенту в открытии их собственных ценностей и синхронизация их действий с этими ценностями.</p> <p>Поощрение и анализ практического проявления клиента.</p> <p>Советы даются только в областях экспертизы и с разрешения клиента</p>	<ul style="list-style-type: none"> Начинается с предпосылки, что клиент нуждался в поддержке. Работа с психологическими проблемами. Фокус на чувствах и истории. Ориентация на исследование корней проблем. Работа осуществляется по осознанию неосознанного. Помощь клиенту в решении бессознательных конфликтов. Помощь клиенту в выражении старой боли и проработке ригидных защитных механизмов Слушание чувств как признаков основной дисфункции и следование за клиентом в исследовании этих чувств. Направление клиента в глубокое проживание чувств. Помощь клиенту во взаимодействии с жизнью с точки зрения реальности. Обычно советы не даются
Процесс	
<p>Проактивный.</p> <p>Сосредоточенный на изучении и развитии потенциала.</p> <p>Главные инструментальные средства включают слушание, ответственность, запрос, требование, определение цели и стратегическое планирование.</p> <p>Другие инструментальные средства зависят от подготовки коуча-тренера и его экспертных знаний, например NLP, финансовый менеджмент, организационное развитие и т. д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Реактивный. Сосредоточенный на поддержке и восстановлении функционирования. Главные инструментальные средства включают слушание, отражение, конфронтацию, и безоговорочное положительное отношение. Инструментальные средства зависят от обучения врача, например EMDR, сосредоточение, лоток песка, клинический гипноз и т. д.
Отношения и структура	
<ul style="list-style-type: none"> Партнерский альянс коуча и клиента. Сессии могут быть в формате встречи или по телефону. Иногда расходы на коучинг могут относиться к расходам на бизнес. 	<ul style="list-style-type: none"> Характер союза, в значительной степени разработанного (предназначенного) врачом. Встречи проводятся лицом к лицу. Расходы часто возмещаются страховкой или относятся к медицинским расходам.



Когда то, что нам необходимо для достижения результата, — это конкретный навык, **тренинги** зачастую являются наилучшим решением. От традиционных форм обучения тренинг отличает минимальное количество теории и упор на практику, отработку конкретных навыков. Единственная проблема в данном случае заключается в том, что перед вернувшимся с тренинга участником встает вопрос о необходимости перенести навыки из «виртуальной» реальности тренинга в «суровые будни» каждодневного бизнеса.

Этот процесс весьма сложен, однако если тренинг подготовлен «на совесть», а условия внутри организации способствуют тому, чтобы участник применял полученные знания на практике, тренинг дает результат.

Основное ограничение тренингов как метода повышения результативности состоит в том, что невозможно создать и «отработать» готовые решения, подходящие для всех без исключения ситуаций. В определенных условиях сотрудник должен научиться самостоятельно «выдумывать» совершенно новые методы и подходы к решению проблем.

Особенно отчетливо это ограничение проявляется в условиях узкого «технологичного» подхода к управлению персоналом или взаимодействию с людьми. Менеджеры разных уровней в России по большей части все еще уверены в том, что любая проблема решается, если найдена нужная «калька». Со временем, однако, обнаруживается, что каждый новоприобретенный метод при таком подходе, на самом деле, препятствует возникновению близких взаимоотношений с окружающими, то есть вызывает эффект, прямо противоположный жела-



мому. Наиболее очевидная причина состоит в том, что любой метод утрачивает свою силу, как только окружающим становится ясно, что это — только заученный шаблон. «Я не хочу, чтобы меня выслушивали таким образом»; «Не обращайтесь со мной словно врач с больным»; «Вы что, пытаетесь меня сейчас поощрять?»

Особенно уязвимы в этом отношении методы передачи своим подчиненным определенных чувств, поскольку одновременно на подсознательном уровне мы часто транслируем чувства прямо противоположные. В результате такая смешанная информация вызывает у окружающих беспокойство и смущение. Совершенно бесполезно выражать решительность, увлечение или интерес, если ваши реальные чувства совершенно далеки от этого.

Предположим, у меня есть знания об определенной тактике, а у моих подчиненных этих знаний нет. Если я успешно применяю эту

тактику для того, чтобы повлиять на их поведение, то мое уважение к ним,-безусловно, уменьшится. Перехитрив их, я не могу не утратить некоторую долю уважения к ним.

Ситуация только усугубится, если, вопреки ожиданиям, меня постигнет неудача — а так обычно и происходит. Вдобавок я начну меньше уважать и себя самого — ведь метод должен был сработать, значит, я плох!

Хороший менеджер выходит за пределы тактики. Изучив множество тактик в ходе своего профессионального развития, он по-настоящему преуспеет, лишь забыв о них. Коучинг — наиболее эффективная технология для такого выхода. Подход «делай, как я говорю» или «делай в соответствии с процедурой» редко способствует принятию ответственности за итоговый результат и гасит творчество. В ситуа-

Таблица2

Отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества

Метод	Цель	Ситуация использования	Существующие ограничения
Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда — изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков	Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Часто (но не всегда) индивидуализированный подход
Профессиональное консультирование	Решение задачи через «покупку» этого решения	Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь эффективно управлять. Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы
Наставничество	Решение задачи через обмен опытом	Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам	В основном, передаются «готовые» решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив
Коучинг	Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника	Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат	Требует специальных навыков у «коуча». Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предприимчивость сотрудников

ции рутинной работы это может быть допустимо, однако если вы ожидаете от сотрудников «олимпийской» результативности, и стоящие перед ними задачи новы и амбициозны, необходим подход с позиций коучинга.

Конечно, коучинг это не панацея от всех организационных проблем. Но сегодня все чаще от сотрудников организации ожидают активного принятия ответственности, нестандартных решений и лидерства в отношении конкретных задач и проектов.

В приведенной ниже таблице суммируются основные отличия коучинга от консалтинга, тренинга и наставничества.

В заключение главы хочу вспомнить две истории про коучинг, рассказанные мне одним коллегой бизнес-тренером.

История первая. В некоторой компании работал менеджер. Это был очень обязательный человек, и все говорили: «На него можно положиться». Сотрудники знали, что если у них возникнет проблема, все, что нужно сделать, — это обратиться к менеджеру и он подскажет правильное решение, рассудит, кто прав, а кто виноват. Жили они, не тужили, но тут грянул кризис. Конкуренты понизили цену на 20%, и привычные методы и подходы начали «буксовать».

«Ничего», — говорили сотрудники, — «наш папа (так шутливо они называли его между собой) что-нибудь придумает».

Теперь нашему герою вместо привычных десяти приходилось задерживаться на работе по двенадцать-четырнадцать часов, чтобы успеть решить все возникающие вопросы и подсказать каждому из своих сотрудников, что делать. В отпуске он не был уже пять лет (с того момента, как стал менеджером). Поначалу все шло неплохо, и казавшаяся безнадежной ситуация начала постепенноправляться, но тут случилось несчастье. Наш герой слег в больницу.

Для организации это была катастрофа. Ведь все ответы находились в голове у этого замечательного человека, а все вопросы — в голове его не менее замечательных сотрудников.

Такой порядок дел помогал ему чувствовать себя нужным организации, а его сотрудникам помогало знание — «если у тебя какая-либо проблема, иди к менеджеру».

Когда он вернулся из больницы (в которой пролежал всего три дня, вместо рекомендованных врачами десяти), то схватился за голову. Нужно было срочноправлять сложившуюся ситуацию, и он звонил, писал, собирал собрания, где вновь и вновь говорил (ославившим из-за болезни голосом), кто, что и когда должен сделать.

История вторая. В некоторой компании работал менеджер. Это был очень обязательный человек, и все говорили: «На него можно

положиться». Сотрудники знали, что если у них возникнет проблема, все, что нужно сделать, — это обратиться к менеджеру, и он выдаст правильное решение, рассудит, кто прав, а кто виноват.

Однако грянул кризис, и после нескольких месяцев «борьбы с огнем» этот менеджер оставил компанию по состоянию здоровья. Ему пришлось подыскать себе более спокойное место работы.

На его место пришел новый менеджер. Сотрудники, привыкшие обращаться за ответами к своему руководителю, часто уходили от него «несолено хлебавши».

В ответ на их вопросы он спрашивал об их собственных соображениях, целях и намерениях. Вместо того чтобы давать готовые решения, он провоцировал их искать ответы самостоятельно. Часто он «бросал им вызов», а это нравилось не всем.

Сотрудники разделились в мнениях о новом руководителе. Некоторые считали его непоследовательным, другие с интересом прислушивались к его вопросам. Оказавшись в ситуации, где они не могли просто прийти с проблемой, а вынуждены были изобретать решения сами, они обращались к нему за поддержкой, и он ее оказывал.

Что же он делал? Во-первых, устанавливал отношения доверия. Когда он задавал вопросы своим сотрудникам, он действительно слушал их идеи, а не просто ждал своей очереди высказаться. Он замечал их успехи и говорил об успехах.

Во-вторых, если к нему приходили за помощью, он всегда спрашивал: «Чего вы ждете от нашего разговора?» и старался помогать в реализации планов сотрудника.

Если идея сотрудника вызывала у него сомнения, он почти никогда не критиковал, но спрашивал: «А что случится, если...?», «А вы думали о последствиях этого шага для...?». В результате сотрудник сам приходил к идее усовершенствовать свой план.

Типичный диалог начинался с вопроса: «Что вы ожидаете от этого разговора?», продолжался предложением рассказать о ситуации подробнее и заканчивался совместным исследованием возможностей и составлением плана действий.

При этом все знали, что новый менеджер будет периодически интересоваться, как идут дела.

Результаты первого квартала были впечатляющими. Несмотря на снижение цен конкурентами, сотрудники стали показывать более высокий, чем до кризиса, результат.

Когда этого менеджера спросили: «В чем секрет вашего успеха?», он ответил очень кратко: «Дайте человеку рыбу, и он будет сыт. Научите его ловить рыбу, и он не будет знать голода».

КОУЧИНГ - ОТКУДА И ЗАЧЕМ. ИСТОКИ КОУЧИНГА

Идти вперед — значит потерять душевный покой, оставаться на месте — значит потерять себя. В самом высоком смысле движение вперед означает постижение себя.

Серен Кьеркегор, датский философ

В восьмидесятых годах XX века финансовый аналитик Томас Леонард заметил, что его клиенты получают гораздо большую отдачу от его советов по налоговому и финансовому планированию, когда он углубляется с ними в беседы на личные темы, не относящиеся непо-



средственно к рассматриваемой проблеме. Так он понял, что финансы тесно связаны с другими областями жизни и его клиенты хотят от него того, что можно назвать «планированием жизни», — помощи в определении того, что на самом деле они хотят от жизни. Томас Леонард ввел слово «коуч», в качестве термина, обозначающего консультирование по достижению жизненных целей. Считается, что как отдельная профессия коучинг окончательно сформировался в начале 90-х годов XX века. В Америке профессия коуча официально признана в 2001 году, благодаря стараниям Международной Федерации коучей.

Предшественниками и истоками коучинга считаются:

1. Гуманистический подход в психотерапии.
2. Работы Дэниела Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта.
3. Сократовские методы диалога.
4. Методики наиболее продвинутых спортивных тренеров.

Многие теоретики и практики психологии с начала столетия вли-яли на развитие и эволюцию области коучинга. Символическое мышление, на котором делал ударение Фрейд, очень полезно для коучей. Они часто помогают клиентам открывать их сильные стороны, которые могут лежать замаскированными или похороненными в их бес-



сознательном и обнаружиться, когда начинаешь разбирать жизнь осознанно и целенаправленно.

Многие теории Карла Юнга и Альфреда Адлера предшествовали современному коучингу. Адлер представлял себя как личного учителя. Он видел в каждом человеке создателя и творца своей жизни, и часто привлекал своих клиентов к постановке целей, планированию жизни и изобретению своего будущего, что является рабочим принципом коучинга. Юнг верил в «ориентацию будущего» и телеологическую теорию, гласящую, что мы можем создавать наше будущее через видение и целенаправленную жизнь. Его работы фокусировались на жизни после 40 лет, и он концентрировался на многих жизненных проблемах более позднего возраста. Юнг часто проводил подобие коучинга со своими клиентами через «обзор жизни» и стимулировал их жить сознательно, выражая свои природные дарования и таланты: двигаться к индивидуальности, «живя с целью».

Однако психотерапия впоследствии соотнеслась с медицинской моделью, трактующей клиентов как пациентов, у которых есть болезни и которые нуждаются в диагнозе и лечении. Многих людей в прошлом лечили от того, что на самом деле являлось симптомами жизненной проблемы, нуждающейся в решении. Этим случаям при правильном подходе не требовалось диагнозы или предположения патологий.

В 1951 году Карл Роджерс написал свою легендарную книгу «Терапия, ориентированная на клиента», сдвинувшую консультирование и психотерапию к отношениям, в которых предполагается, что у клиента есть способность изменяться и расти благодаря клиническому созданию терапевтического союза. Этот союз возникал из конфиденциальной среды, дающей клиенту то, что Роджерс называл безусловным положительным отношением. Это в перспективе было значительным шагом к тому, что сегодня называется личностным коучингом.

Абрахам Маслоу проводил исследования, спрашивал и наблюдал за людьми, которые жили энергично и с чувством цели, и постоянно искали пути психологического роста, реализации своего потенциала. В 1968 году он написал монографию «К психологии существования». Маслоу писал о потребностях и мотивации, как и его предшественники, но с новой точки зрения. Он исходил из того, что человек изначально является существом, ищущим здоровья и счастья. И когда препятствия для личностного роста устранены, переходит к самоактуализации, любопытству и творчеству. Маслоу полагал, что потребности на этом уровне лежат в области развития Высшего Я.

Это философское изменение произошло в поколении, которое отвергает мысль об устраниении симптомов болезни, а ищет целостной и

целенаправленной жизни. Коучинг — это особая форма консультирования, творческое партнерство двух личностей, в котором упор делается на желании клиента создать полноценную личную и профессиональную жизнь. Отношения коучинга позволяют клиенту исследовать пути к большему успеху и реализовать свои здоровые мечты и желания, прожить свою жизнь в соответствии с целью и на более высоком уровне самовыражения. Коучинг помогает людям раскрывать свои намерения и осуществлять их, а не просто мечтать о них.

ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ (ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНО-ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ) ПСИХОТЕРАПИЯ

Это направление в психотерапии наименее однородно. К нему относят экзистенциальную психотерапию, дазайнанализ, логотерапию, клиент-центрированную психотерапию, гештальттерапию, психоимажинативную терапию (J. Shorr), эмпирическую психотерапию (A. Whitaker), эмпирическую психотерапию (E. Gendlin), первичную терапию (A. Janow), биоэнергетический анализ (A. Lowen), структурную интеграцию (J. Rolf), аутогенную тренировку (высшей ступени), трансцендентальную медитацию, дзэн- и психоделическую психотерапию.

Представители гуманистического направления в психотерапии склонны видеть человека существом прирожденно активным, борющимся, самоутверждающимся, постоянно повышающим свои возможности, с почти безграничной способностью к позитивному росту. Поэтому усилия психотерапевта в этом случае направлены на пациента, а не просто на лечение болезни. Представители этого направления используют такие широкие понятия, как самоопределение и творчество, и методологию, стремящуюся к максимальной интеграции ума, тела и души человека.

Терапевтический союз психотерапевта и объекта психотерапии не является отношениями врача и пациента (как в динамической психотерапии) или учителя и студента (как в поведенческой психотерапии), а представляет отношение одного человеческого существа к другому. Представители этого направления, в особенности экзистенциально-ориентированные, касаясь методов и технических приемов психотерапии, подчеркивают, что для этого ее вида важнее не то, что психотерапевт делает, а смысл (контекст) психотерапии, и не то, что психотерапевт говорит, а то, что он собой представляет (кем он является). В связи с этим сами методы психотерапии в рассматриваемом ее направлении отличаются достаточной неопределенностью. Цель всех технических приемов может быть сформулирована как стремление к проникновению в феноменологический мир пациента.

Психотерапевты школы Роджерса (C. Rogers) и классического экзистенциализма выстраивают, по сути, вербальные взаимоотношения с пациентом. Другие школы гуманистического направления в психотерапии часто невербальны в своем подходе. Они (например, гештальттерапия) видят сверхинтеллектуализацию как часть проблемы пациента, т. е. проявление защиты против переживаний и чувств, и не принимают ее в качестве терапевтического приема. Психотерапевты пытаются сосредоточить активность на рефлексии, предпочитают действие слову или, как минимум, комбинируют действие с интроспекцией. Их цель заключается в развитии осведомленности пациента о телесных ощущениях, позах, напряжении и движениях с акцентом на соматических процессах. Приемы, выражающие самопереживания в таких школах, опираются на сочетание прямой конфронтации с драматизацией, то есть разыгрывание ролей, переживание фантазий в терапевтической обстановке. В большинстве методов тренировки воли и внимания центральное место занимает сосредоточенность на

специальном произнесении слов, что, например, служит основанием для возникновения трансцендентального состояния. Сходны с этим и методики медитации.

В гуманистическом направлении в психотерапии можно выделить три основных подхода:

- философский подход, когда используются экзистенциальные принципы как основа для проведения психотерапии. В процессе взаимного диалога врача и пациента проводится вербальная психотерапия (например, клиент-центрированная терапия и логотерапия);
- somатический подход, который основывается на применении невербальных методов, ведущих к сосредоточению внимания пациента на субъективных телесных стимулах и сенсорных реакциях;
- духовный подход, в центре которого — конечное утверждение Я как трансцендентального или трансперсонального опыта, расширение опыта человека до космического уровня, что, в конечном счете, по мнению представителей этого подхода, ведет к объединению человека со Вселенной (Богом). Достигается это с помощью, например, трансцендентальной медитации или духовного синтеза, который может осуществляться различными приемами самодисциплины, тренировки воли и практики деидентификации (например, психосинтез).

Работа в парадигме экзистенциально-гуманистической психотерапии направлена на высвобождение личностных ресурсов, делающих жизнь более полноценной и продуктивной. В основе данного подхода лежат идеи заботы, поиска, субъективности, внутреннего осознания, переживания чувств и эмоциональной вовлеченности, отражающие бытие человеческой личности. Цель психотерапии заключается в том, чтобы активизировать интерес человека к собственной жизни, развить его способность заботиться о себе, творчески изменяться, осознавая и используя свои внутренние потенциалы.

В настоящее время экзистенциально-гуманистической направление в психотерапии представлено как в США, так и в ряде европейских стран. В России оно развивается в последнее десятилетие.

Гуманистическая человекоцентрированная психотерапия более, нежели любая другая практика такого рода, заслуживает названия системы «внутренней работы», т. е. работы человека с самим собой, совершающейся в пространстве собственного внутреннего мира (конечно же, при активном соучастии в этой работе психотерапевта). В этой связи становится понятным, почему именно эту разновидность психотерапевтической практики выбирают для себя те клиенты, для которых их собственный субъективный, внутренний мир не менее важен, чем мир внешний, объективный, для которых характерна общая интровертированная установка и относительно высокий уровень сенситивности, верbalного и общего интеллектуального развития.

Современная психотерапевтическая практика в русле человекоцентрированного подхода продолжает развиваться и совершенствоваться, она включает не только индивидуальную, но и групповую работу (например, «группы встреч» — разновидность групповой психологической работы в целях стимулирования личностного роста участников в атмосфере безусловного позитивного принятия и конгруэнтности), не только вербальные, но и невербальные техники самоисследования (например, «экспрессивную психотерапию» — работу с клиентом средствами живописи, ваяния, танца, пения — см. N. Rogers, 1993).

Важно признать основные различия между коучингом и психотерапией. Терапия в основном касается преимущественно прошедших событий человека и болезненных событий (травм), которые заставили

его обратиться к психотерапии (лечению). Коучинг больше касается настоящих событий человека и ищет пути к более желательному будущему. Коучинг уделяет мало времени прошлому, за исключением коротких визитов в него, и упор здесь ставится на будущее человека.

Работы Дэниэла Гоулмена были прорывом в изучении эффективности использования человеческих ресурсов. Весь девятнадцатый век вершинами и падениями духа занимались только философы и писатели. Вслед за философами и писателями на передний план исследований выдвинулись медики. Когда, наконец, стало ясно, что скальпель — не самый удачный инструмент для разгадывания тайн интеллекта и определения эффективности его применения, эстафету первооткрывателей перехватили психологи.

В 1912 году немецкий психолог Вильям Штерн предложил знаменитый коэффициент «IQ», позволяющий «измерять» интеллектуальные способности человека. Тесты, конечно, дали лучшие результаты, чем измерения черепа. «IQ», несомненно, показывал нечто, худо-бедно соотносящееся с общим мнением об «идиотах» и «здравомыслящих» людях. Однако и тестирование при всем изобилии новых тестов не дало ответа на вопрос: что же за свойство такое — интеллект и как лучше им правильно пользоваться?

Луис Терстон разделил понятие «интеллект» на семь составляющих факторов: находчивость (на вербальном уровне), скорость восприятия, способности к логическому и к пространственному мышлению, память, владение речью и счетом. У Джоя Гилфорда из этих семи факторов образовалось 120. Затем Говард Гарднер перевел в ранг интеллектуальных способностей музыкальный талант и талант общения, а вслед за ними и степень владения своим телом.

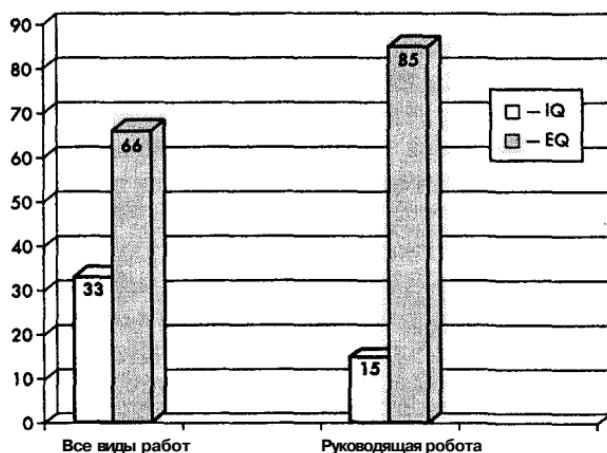


Рис. 2. Значение IQ и EQ для руководящей работы

Наконец, в 1995 году Дэниэл Гоулмен произвел настоящий фурор, заявив, что более важную роль, чем «IQ», играет другой замечательный коэффициент — «EQ», эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить.

Согласно масштабным исследованиям Гоулмена, проведенным им в последующие годы и опубликованным в его работе «Working With Emotional Intelligence» (1998), для эффективности управленческой работы *EQ* имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% — IQ. (Для остальных видов работ это отношение лежит в пределах 66,5% к 33,5%).

В своей работе Гоулмен иллюстрирует «зоны влияния» EQ и IQ с помощью следующей поясняющей таблицы, соотносящей реалии IQ и EQ.

Таблица 3
«Зоны влияния» EQ и IQ

IQ	EQ
Правда	Вера
Факты	Чувства
Контракты	Контакт
Закон	Справедливость
Советы себе	Осознанность других
Свои выводы	Понимание других
Свои знания	Выражение других
Говорить	Спрашивать
Толкать	Тянуть

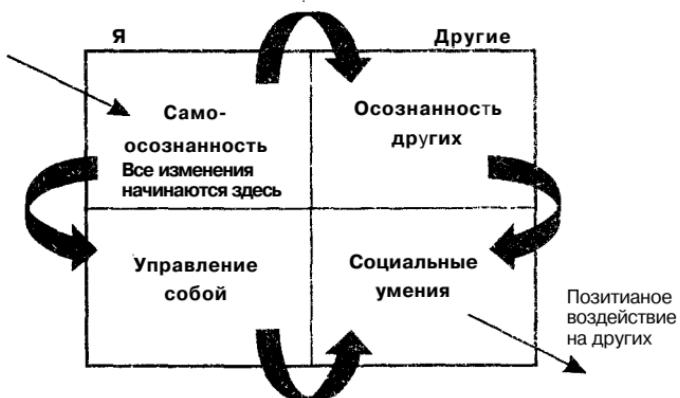


Рис. 3. Квадраты EQ.

То, что человек чувствует, гораздо больше влияет на качество его работы, чем то, что он умеет делать. Умение слушать и слышать других гораздо важнее умения использовать собственные знания. Умение задавать правильные вопросы гораздо важнее умения отдавать прямые и четкие указания.

Все изменения и движение вперед начинаются с внутреннего самоосознания. Следующий обязательный участок пути — осознание других. Из первого следует умение управлять своей жизнью, а из второго — широкий спектр социальных умений. Соединяясь вместе, они образуют инструмент позитивного воздействия на других и проведения внешних изменений.

Результаты этих исследований Гоулмена были впоследствии положены в основу менеджмента в стиле коучинг.

МЕТОД СОКРАТОВСКОГО ДИАЛОГА

Метод непосредственного обучения, основанный на экстериоризации индивидуального опыта, во-первых, как средства самовыражения участников процесса обучения, во-вторых, как средства наиболее эффективного формирования предметного (культурно-событийного) опыта учащихся и студентов, называется «майевтикой» по аналогии с методом ведения диалога, разработанным античным философом Сократом.

Сократ дает пример приема организации учебного диалога как специально организованной системы логичного выстраивания вопросов. Метод требует умения импровизации (каждый последующий вопрос обусловлен предыдущим ответом ученика). Название — «майевтика» — означает повивальное искусство. Этот метод помогает рождению человеческой мысли, а специалист, работающий по этому методу, уподобляется «бабке-повитухе».

Основные положения сократовского искусства диалога заключаются в следующем.

1. Сократ исходил из установки, что все знания уже имеются у человека. Человек обладает полнотой знания. Сознание черпает из самого себя все понимание истины и лишь оттуда оно и должно черпать это понимание.

2. Одним из основных принципов майевтики является антидогматизм, который выражался, в частности, в отказе от претензий на обладание достоверным знанием. Сократ никогда не выдвигал вперед собственного мнения.

3. Сократ был первым, кто понял, что знание есть нечто большее, чем простое мнение. Знание нельзя получить в готовом виде. Человек должен затратить значительные усилия, чтобы «обрести» его, «пережить его истинность». По мнению Сократа, только то знание единственноочно, ценно для человека (личностно), которое добыто самим мыслящим субъектом.

4. Задача учителя — помочь человеку «породить» знание.

Решается она таким способом:

- исходной точкой Сократа служило общепринятое мнение по данному вопросу (эмпирическое знание);
- путем точной постановки вопросов обнаруживались противоречия в утверждениях собеседника, «слабые места» в его предыдущем опыте. В этом состояла так называемая сократовская ирония. Но эта ирония не была, однако, самоцелью диалога;
- отвечая на вопросы, разрешая противоречия, собеседник (ученик) принимал деятельное участие в установлении посылок, в выведении заключений, в проверке предположений, т. е. во всем процессе аргументации, он, наконец, приходил к тому содержанию и той форме, которые предполагал получить Сократ (учитель).

Заслуга Сократа состоит в том, что диалог стал основным методом нахождения истины. Если прежде принципы просто постулировались, принимались на веру, в силу ли авторитета оратора или горячего слова убеждения, то метод Сократа позволил критически и всесторонне обсуждать все возможные подходы. Истина стала объектом разумного понимания, требующим сознательной работы мысли.

В. С. Библер представил сократовскую схему в высказывании: «Вы сами не знаете, что вы это уже знаете, но мы сейчас выволочем ваше знание наружу, логически переформулируем его». «В ходе майевтического эксперимента», — пишет Библер, — «мысль становится в такие необычные условия, перед ней ставится такая предельная трудность (проблема), что она, эта мысль, культура мышления, невольно "превращается", изменяется». В майевтическом размышлении субъект мысли выступает предметом собственного понимания и изменения («познай самого себя»).

В настоящее время в психологии и психотерапии в практике индивидуального консультирования и групповой работы во многих школах и направлениях признается эффективным и используется прием специальной организации вопрошания с целью актуализации (экстериоризации) индивидуального опыта клиента. Этот прием позволяет человеку объективировать себя, свое поведение, встать по отношению к самому себе в рефлексивную позицию.

Так, направление психологии и психотерапии, именуемое нейролингвистическим программированием (NLP), использует метод метамоделирования. Анализируя его основные положения, можно обнаружить определенные параллели с диалектическим методом Сократа. «Мета-модель» в NLP — это технический набор средств для оптимальной коммуникации, в частности, ведения диалога.

Техника метамоделирования существует как техника ведения конструктивного диалога, углубляющего предметно-специфическую и личностную рефлексию клиента. Она используется на этапе сбора информации для получения наиболее полного представления о его переживаниях и опыте, обеспечивает максимальное понимание между участниками диалога, способствует достижению конструктивного результата взаимодействия в диалоге. Техника метамоделирования основана на следующих положениях:

1. Слова, которыми мы пользуемся, выражают наш осознанный опыт, т. е. лишь осознаваемую часть опыта.

2. Опыт человека намного шире его осознаваемой части, но большинство аспектов этого опыта не достигает уровня осмысления. Это связано с действием одного из универсальных процессов моделирования — исключения. Исключение — это информация, которая остается в подтексте в процессе речи (не осмысливается), хотя по ряду косвенных признаков можно определить ее наличие в подсознательном опыте человека.

Задача специалиста (педагога, психолога, консультанта) в диалоге обнаружить эти исключения и помочь восстановить информацию. Оптимально организованный диалог позволит расширить, формально и содержательно (лексический диапазон, активный словарь), вербальные средства самовыражения клиентов, тем самым способствуя осмыслинию и развитию их индивидуального опыта, т. е. даст клиентам «ключ доступа» к тем ресурсам их опыта, о которых они зачастую даже не подозревают.

ФИЛОСОФИЯ КОУЧИНГА. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Идите и делайте; вы всегда успе-
те оправдаться позже.

*Грейс Хоппер,
контрадмирал ВМС США*

Коучинг — это прежде всего образ жизни и отношение к ней. Поэтому что коучинг — это скорее контекст, который определяет содержание жизни, а не набор продвинутых техник и инструментов, хотя и это тоже. Это тот стержень, который определяет ценности и действия. Именно поэтому коучингу нельзя научиться за день или три, или даже за неделю, пройдя «продвинутый» тренинг или прочитав пару книг. Научиться коучингу можно, только начав жить и работать в парадигме коучинга.

Наверное, многим из вас знакомо это томительное чувство, ощущение того, что вы способны на большее. Что жизнь может быть гораздо полнее, ярче, гармоничнее. Коучи считают, что первостепенная цель жизни — быть счастливым. Оригинальная мысль? Если вы с ней согласны на все 100%, то дело остается за малым — понять, что наполняет вашу жизнь ощущением счастья. Большинство людей не имеют ни малейшего представления об этом.

Коучи верят в то, что в каждом из нас уже заложена сила и потенциал, необходимые для того, чтобы достичь в жизни того, чего мы хотим. Кстати, по данным нейрофизиологии, «средний» человек использует не больше 7% возможностей своего мозга, а «гений» — около 12%. Причем, как показали исследования IQ в XX веке, каждый может увеличить свои интеллектуальные способности. Это опровергло бытовавшую одно время теорию о том, что значение IQ является врожденным и не может быть изменено в большую сторону (интеллектуальная сегрегация). То же в равной степени относится и к EQ. Меня потрясла услышанная в 2002 году история о ребенке из российской глубинки, от которого отказались родители, ввиду диагностированного при рождении синдрома Дауна. Согласно официально-

му мнению медиков роддома, он не должен был начать даже ходить и, скорее всего, умер бы на руках у родителей в 2–3 года. К счастью для этого мальчика, он попал в детский дом, где нашлись достаточно отзывчивые и добрые люди, для того, чтобы часами заниматься развитием малыша, прикладывая к этому не только медицинские «техники», но и свою любовь и терпение. К своим шести ребенок уже бегал, как и его «нормальные» сверстники, и вопреки медицинским прогнозам умел говорить так, что даже давал интервью на телевидении. Родителей ожидал настоящий шок, когда они случайно узнали, что их сын, которого они считали погибшим в младенчестве, жив и вполне «normalen».

Этот случай живо напоминает нам, что чудеса происходят рядом каждый день. Возможно все. Не позволяйте себе стоять на месте, оправдывая это недостатком способностей или ресурсов. У вас уже есть все необходимое. Не у каждого достанет столько мудрости и терпения, как у сотрудниц того детдома, но этого и не требуется от большинства из нас в настоящий момент. Начните с себя. Не пускайте свою жизнь на самотек, под откос. Не отказывайтесь так легко от счастья жить по-настоящему.

Для того чтобы быть коучем и использовать коучинг, необходимо мужество отправиться во внутреннее путешествие. Чего коуч хочет достичь в этом путешествии? Скорее всего, того же, что и многие: свободы, уверенное[™], самореализации, полной жизни, понимания того, кто ты есть. Но он понимает ответственность этого выбора и готов брать ее на себя. И учит этому своих клиентов.

Мы живем в такое время, когда технологии развиваются очень быстрыми темпами. Каждый день нам приходится пережевывать и съедать огромное количество информации. Но в психологическом плане мы остались на уровне каменного века. Коучи верят, что вскоре краткосрочное обучение в стиле коучинг и использование принципов коучинга станут нормой жизни. Уже невозможно двигаться вперед, используя старые стратегии поведения и мышления.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОУЧИНГА

Принцип осознанности и ответственности

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых — вопросные технологии коучинга.

Осознанность предполагает ответственность за свои действия. Используя термины NLP, необходимо перейти от мотивации «избегания неудач» к мотивации «дости-

жения целей». Человек должен взять ответственность на себя за все, что происходит с ним в жизни, и перестать быть жертвой обстоятельств в представлениях и ощущениях действительности. А в профессиональной деятельности — взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках начальство, подчиненных или внешние обстоятельства.

Принцип отсутствия экспертной позиции

Согласно принципу ответственности, в ходе коуч-консультирования коуч никогда не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию, не высказывает своего мнения, не дает советов или готовых решений, не переносит свой опыт на коучируемого. Это — самый сложный принцип в ходе подготовки коуч-консультантов и одновременно — один из главных принципов, отличающих коучинг от других видов консалтинга или психотерапии. Клиент всегда сам принимает решение о следующем шаге, который он сделает на пути к своей цели. И сам несет ответственность за его успех. Дающий совет отбирает у принимающего его свободу и перекладывает на себя ответственность. А это уже имеет мало общего не только с коучингом, но и с эффективностью взаимодействия вообще. Коуч может рассказать в ходе консультирования историю из своего или чужого опыта, полезную для анализа данной ситуации клиента, но таким образом, чтобы она не воспринималась клиентом, как прямая подсказка или руководство к действию.

Принцип взаимосвязи

Человек — сложное существо, функционирующее на разных уровнях. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Ваше здоровье влияет на ваше душевное состояние. Ваше духовное развитие связано с вашим финансовым успехом. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях с персоналом в организации влияет на другие виды деятельности. Работая над конкретной целью в ходе проведения коучинга, коуч всегда рассматривает человека целиком и учитывает влияние области цели на все остальные области жизни клиента.

Принцип сопротивления

Жизнь показывает, что каждый из нас испытывает большие затруднения при попытке сделать что-то новое в жизни, изменить себя. Причем такое сопротивление исходит как со стороны наших внутренних ограничений, так и со стороны наших близких, коллег, друзей. Близкие всегда сопротивляются вашим изменениям, даже если объективно вы становитесь «лучше». Все новое означает неизвестность и подсознательно таит в себе опасность для окружающих. Совместно с коучем клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики.

Принцип равенства

Метод коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и клиентом. То же относится и к взаимодействиям фирма—клиент и начальник—подчиненный в коуч-менеджменте.

Принцип поэтапного развития

Каждый шаг клиента на пути движения к поставленной цели должен находиться, по определению Выготского, в «зоне ближнего развития». Для прохождения каждого шага должно быть необходимо чуть-чуть приподняться над собой прежним, «встать на цыпочки» или подпрыгнуть и — сорвать плод с ветки. Подпрыгнуть, но не прыгнуть выше

собственной головы. Коуч должен обладать достаточной мудростью для того, чтобы не позволять клиенту ставить технически неосуществимые на данном этапе развития подзадачи.

Цели должны быть большими, смелыми и воодушевляющими, шаги на пути их достижения — значительными, но исполнимыми. «Двигающий горами начинает с камешков», — гласит поговорка одного из философов дзэн.

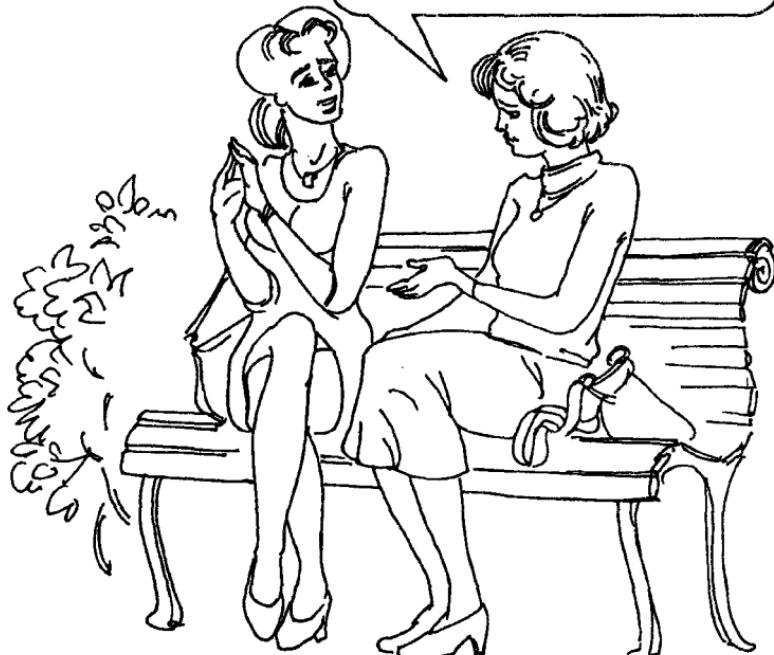
Принцип иерархичности развития

Развитие каждой личности происходит поэтапно. По классификации преподавателя кафедры психологии МГУ им. Ломоносова Б. С. Братуся, первый этап, или уровень, — эгоцентрический. Здесь основной смысл действий человека это личная выгода. Окружающие воспринимаются как «помощники» или «враги». Другой человек воспринимается не как самоценность, а как объект для достижения целей. Стиль поведения на этом уровне — манипуляция. Многие всю жизнь остаются на этом уровне, маскируя свое отношение исполнением социальных норм и общепринятыми ритуалами общения.

На втором уровне человек отождествляет себя с группой, и в его действиях проявляются интересы группы. Окружающие делятся на «своих» и «чужих». Поведение обуславливается конкуренцией с «чужими» и сотрудничеством со «своими». Проявления другого человека, не вписывающиеся в интересы группы, автоматически отсылают его в разряд «чужих». Это группоцентрический уровень.

Третий уровень личности — общечеловеческий. Здесь деятельность личности осознанно направлена на благо других людей, даже лично не знакомых. Стиль взаимоот-

Представляешь, такой трудный клиент попался.
весь вечер старался склонить меня
к экспертной позиции...



ношений — сотрудничество, а в высшем проявлении — сотворчество. Смысл здесь может вкладываться различный: от сотворчества с другими совладельцами до совместной работы с Творцом.

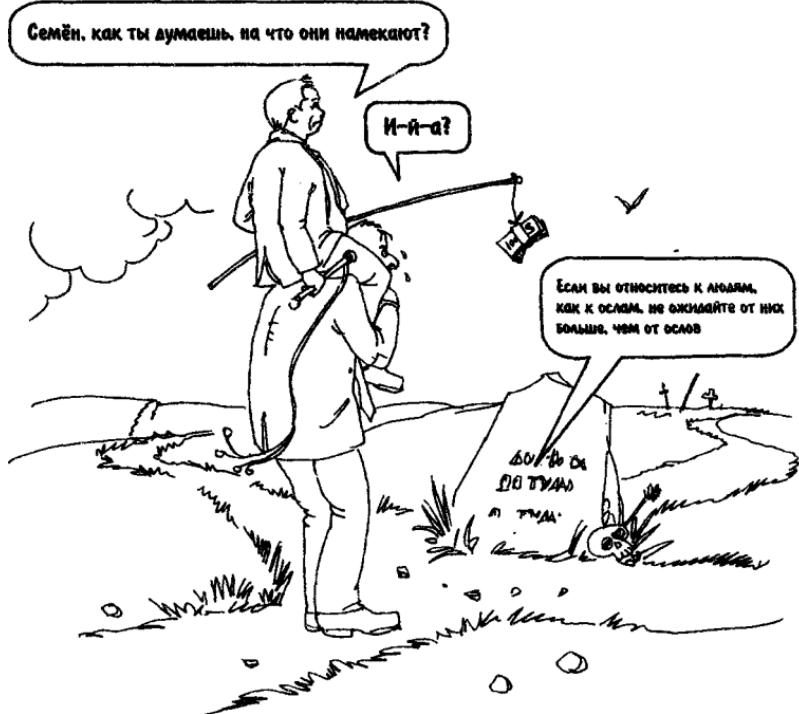
Работая с клиентом, коуч внимательно изучает смысловую сферу личности, помогает осознать главные цели, но невозможно представить себе эффективную работу, если уровень развития коуча ниже, чем уровень развития клиента.

Принцип мониторинга

Коучинг не занимается «развитием личности» вообще или «улучшением эффективности» в целом. Коучинг не работает с проблемами клиента или его прошлым. Сфера интереса коуча — конкретная цель в вашем будущем, шаги по ее достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут эффективно двигаться к ней сейчас.

Сессиям коучинга с клиентом, будь это отдельный человек или целая организация, предшествует четкая постановка цели коуч-консультирования, прописываемой в контракте между коучем и клиентом. В ходе консультирования коуч постоянно держит внимание клиента в рамках этой цели, проверяет ее важность и актуальность и не позволяет переключаться или распыляться на что-либо другое.

К коучу могут обращаться с самыми разными запросами: от того, как повысить качество жизни в целом, в чем смысл жизни до более конкретного и четко сформулированного — построение карьеры, реорганизация фирмы, улучшение отношений с родными и близкими людьми.



Семён, как ты думаешь, на что они намекают?

Если вы относитесь к людям, как к ослам, не ожидайте от них больше, чем от ослов

Коуч — эксперт по помощи клиенту в поиске его собственных «ответов» и «решений». Коуч — мастер слушания и задавания специальных вопросов, цель которых — помочь клиенту обрести достаточно высокую степень ясности и принять необходимые для достижения поставленных им же задач решения. Коучинг основан на том, что каждый человек обладает истиной относительно собственной жизни, и, перефразируя Сократа, коуч — это человек, который помогает этой истине родиться.

Необходим ли вам жизненно коуч? Конечно, нет! На консультировании мы часто начинаем работу не с анализа поставленной задачи, а с маленькою «мозгового штурма»: «Каким образом вы могли бы прекрасно обойтись без коуч-консультирования?»

Люди и до сегодняшнего дня как-то жили и достигали своих целей. И вы вполне можете достичь их без коучинга. Остается только два вопроса: плата за сделанный выбор и качество жизни. Коучинг — это возможность создать баланс между ее качеством и ее количеством.

На протяжении столетий господствовала теория мотивации, основанная на методе «кнута и пряника». В английском языке этой идоме соответствует выражение «кнут и морковка» (имеется в виду способ погонки ослов). Кнут при этом представляется как наказание, которого человек стремится избежать, а морковка или пряник — как способ удовлетворить (часто иллюзорно) базовые потребности (то есть, избежать проблем, связанных с выживанием). Фактически, здесь мы имеем два кнута, цель которых — заставить нас действовать из-за мотивации избежать боли. Боль — это недовольство начальника плохой работой, потому что оно может привести к увольнению, бедности, голоду. Это система штрафов, приближающая вас к полюсу нищеты, и система премий, позволяющих на короткое время удалиться от него. Проследите любую схему, где боль фигурирует как мотивирующий фактор, и вы увидите, что в каждом из них присутствует страх возможного невыживания. Но если необходимость это только злой гном с острыми вилами, то нам не из-за чего было бы стремиться к выживанию. На самом деле, существует другая, гораздо большая часть уравнения — удовольствие, счастье жизни. Оно — более устойчивый и более эффективный фактор. Существует необходимость удовольствия, которое может выражаться в работе. Человек идет к цели, преодолевая познанные препятствия. Необходимость удовольствия настолько сильна, что человек готов даже вытерпеть боль, лишь бы его получить. Счастье жить — это наслаждение работой, воспоминание о прошлых заслугах и пережитых моментах, это хорошая книга и преданный друг, это содранная с колена кожа при восхождении на Эльбрус, это голос ребенка, впервые сказавшего «папа», это приветливый

взгляд проходящей мимо девушки, это хороший обед и приятная прогулка, это смелый блеф на бирже. Это занятие тем, что человеку нравится делать. Существует необходимость счастья, такая же трепетная, живая и важная, как человеческое сердце.

На свете жил человек, который прошел тысячу миль для того, чтобы увидеть апельсиновое дерево. Другой человек, который состоял из шрамов и плохо сросшихся костей, мечтал только об одном — объездить еще одного коня. А один французский врач потерял зубы и ногти, чтобы доказать людям истинную силу человеческого духа (см. главу «Тренинг будущих коучей. Назад... в будущее»).

Наверное, неплохо сидеть «на вершине горы» и писать книги о наказаниях и поощрениях как главной силе мотивации, но все эти теории неприменимы в жизни. По крайней мере, там, где речь идет об эффективности и качестве жизни и работы. Теория кнута и пряника как двигательной силы не работает. «Если вы продолжаете относиться к людям, как к ослам, не требуйте от них большего, чем от ослов», — написал Джон Уитмор в своей книге «Менеджмент в стиле коучинг». Человек выживает в тесной близости с другими людьми и истинная цель этого выживания — удовольствие.

Хочу в заключение главы сказать несколько слов о духовной основе коучинга. На сайте нашей компании мы сравниваем коучинг с духовничеством. Многих это сравнение пугает.

В работе коуча и духовника действительно много общего. Оба работают на целостном уровне, учитывая гармонию развития всех сфер своего подопечного. На Руси культура подобного вида деятельности существовала издавна. У многих деловых людей был свой духовник. Русский купец любой деловой шаг осуществлял с благословения духовного наставника. И их отношения строились на взаимном уважении. Обратите внимание — настоящий духовник не подавляет волю своего духовного чада, не диктует свои условия, а направляет и наблюдает за его ростом, помогая осознать ответственность и цели. Интересно, что духовным наставником, так называемым «старцем», мог быть не только и не столько священник, сколько человек, ведущий усиленную духовную практику. Его советы и мнения слушали и священники. Как и коучинг, духовничество лежит за пределами терапии, но в то же время тесно с ней соприкасается и использует многие приемы и знания, почерпнутые из этой области.

Я не хочу здесь сказать, что коучинг может успешно заменить духовное наставничество, а его принципы и их исполнение в жизни — индивидуальную веру в Бога. Совсем наоборот. Терапия, коучинг и духовничество — разные вещи со своими задачами. И в то же время — глубоко связанные, потому что имеют дело с одним и тем же —

с человеком и его душой и внешними проявлениями нашего внутреннего мира. Я лишь хочу отметить, что верующим людям не следует опасаться, что коучинг представляет собой подмену веры или что-то в этом роде. Напротив, поскольку он основан на принципах человеческого развития и сотрудничества, заложенных Творцом, он может являться серьезным инструментом, помогающим последовательно и осознанно реализовывать ваши ценности в реальной жизни. Конечно, использование коучинга требует определенной духовной зрелости и от коуча и от его клиента. Требует того состояния, когда человек готов не перекладывать ответственность за свою жизнь на других людей и даже на Бога. Когда он готов работать в команде с ближним и с Творцом. Но не всегда, когда помимо целей есть проблемы, сразу же нужно отправлять клиента к психотерапевту. И с кандалами можно ходить. Часто сам нетрадиционный подход к общению, поощряемый беседой в стиле коучинг, пробуждает в человеке силы начать изменение своих взглядов и установок, начать преодоление внутренних блоков.

В то же время коучинг — универсальный инструмент. Пользоваться им могут и верующие и неверующие. Один мой друг сравнил коучинг с гомеопатией: классический метод один, основные принципы общие, а занимаются и христиане, и индузы, и антропософы и много кто ещё. И для всех это работает.

КОМУ НУЖЕН КОУЧИНГ

Для достижения успеха надо ставить цели несколько выше, чем те, которые в настоящее время могут быть достигнуты.

Макс Планк

«Все серьезные, внимательные, в костюмах, в галстуках, "паркерами" строчат. Последний цикл — управление персоналом. И тут началось: все кричат, волнуются, галстуки поснимали, паркеры потеряли, за коньком побежали...» (из рассказа директора одной уважаемой компании).

Каждый руководитель нацелен на развитие своего бизнеса, на достижение конкретного результата деятельности своей компании. Для этого он получает дополнительное образование, сотрудничает с консалтинговыми компаниями. И вот миссия продумана, стратегия определена, цели поставлены, функции распределены, ответственные назначены. Но ужас: никто не понимает, не поддерживает, не хочет и не может. Кругом трутни, тунеядцы и дураки. Что делать? С одной стороны, пусть эти дураки идут и создают свой бизнес, пусть попробуют сами, прежде чем зарплату требовать. А с другой стороны, с кем же я тогда останусь? Так обычно начинается поиск рецептов эффективного управления персоналом. Где повысить квалификацию по вопросам управления персоналом — вот вопрос. Невольно приходится самому думать и читать умные книжки. И вертится в голове мысль: «Что-то здесь не так! Может быть, стоит посмотреть на кадровые проблемы с другой стороны, отойти от стереотипов, от устоявшихся представлений о том, как правильно?»

Сегодня в бизнесе происходит переход от алгоритмов, искусственных технологий, навязанных извне инструментов к естественности, свободе, интуиции, творчеству, азарту и вдохновению. Осваивать технологии, конечно, тоже нужно — менеджер должен быть знаком с культурой управления.

Поэтому в процессе коучинга организаций менеджеры изучают теорию менеджмента и совершенствуют применение технологий управления. Но при этом уделяется особое внимание тому, чтобы все эти инструменты гармонично вросли в личный стиль руководства — они должны соответствовать не только личности руководителя, но и специфике его предприятия и бизнеса. Итак, коучинг нужен тем, кто управляет бизнесом, менеджерам всех уровней.

Коучинг нужен и владельцам компаний. Часть из них уже отошли от оперативного управления, но продолжают «работать» владельцами. Освоение новых навыков, знаний и способов общения со своим предприятием — дело не из легких. Организация — продолжение личности ее руководителя. Часто возникают проблемы, связанные с обеспечением прозрачности деятельности предприятия, делегированием решений наемным менеджерам, которые могут поставить под удар то, что было создано за долгие годы риска, проблемы поиска и интенсивного развития бизнеса.

Коучинг пригодится и топ-менеджерам. Обычно это опытные и энергичные люди, которые, к сожалению, не имеют возможности выделить время на серьезное обучение. Коучинг же позволяет обучаться прямо на рабочем месте. Пройдя коуч-консультирование, менеджер достигает и добавочных целей, которые раньше были отодвинуты на задний план. С помощью внешнего консультанта он может посмотреть на себя со стороны — с позиций не изнутри своего бизнеса, а извне — равняясь на достижения лучших топ-менеджеров других компаний своей отрасли.

Коучинг очень полезен менеджерам среднего и низшего уровней. Некоторых из них руководство компаний надеется вывести на верхние позиции, других хотело бы видеть сильными управленцами на местах. Для этого проводятся программы персонального развития менеджеров. Помимо традиционного управленческого совершенствования менеджеров учат работать с подчиненными в новом стиле — в стиле коучинга. А работающие по-новому менеджеры развиваются и весь остальной персонал компании. Развивать менеджеров среднего звена выгодно, потому что гораздо дороже найти новых людей на эти позиции. Уже наступило время, когда такие специалисты «на дороге не валяются».

Однако совершенствование бизнес-навыков — процесс долгий и нацеленный на будущее. Поэтому если перед компанией и ее сотрудниками стоит цель просто «выжить сегодня» — время коучинга для нее еще не пришло. Коучинг актуален для тех, кто ставит перед собой долгосрочные цели и хочет работать и жить красиво и с максимальной реализацией своего внутреннего потенциала.

- Чтобы в минимальные сроки и максимально эффективно достигать личных и организационных целей.
- Чтобы опережать возникновение проблем, производя изменения в себе и в организации не тогда, когда «приперло», а предвосхищая внешние изменения.
- Чтобы научиться понимать мотивы поведения других людей, причины возникновения сложностей во взаимоотношениях и научиться управлять жизненными ситуациями.
- Чтобы получать удовольствие от жизни и работы в целом, управляя ими в соответствии со своими желаниями и интересами.
- Чтобы делать свое дело в согласии со своими близкими, подчиненными, коллегами и партнерами.
- Чтобы жить счастливо, а не прожигать жизнь в погоне за удовольствиями и бегством от неприятностей.

ПОЧЕМУ НАДО ЗАБОТЬСЯ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Дефицит профессиональных кадров — уже объективная ситуация в России. А в связи с демографической ситуацией кроме этого еще и уменьшается трудоспособное население. Существующая система образования не формирует навыки, необходимые работнику в рыночных условиях. Умение работать так, как того требуют мировые стандарты, не является сильной стороной существующей российской культуры. Попытки напрямую перенести западные модели ведения бизнеса на российскую почву оказались неудачными в силу как раз специфики нашего общества. Более всех «ко двору» пришли адаптированные к условиям российского бизнеса наработки.

Недостаток знаний в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом и прочего может оказаться смертельным для организации в современных условиях. Поэтому особое значение для бизнеса имеет способность организации привлекать или же растить высококвалифицированных специалистов. Высококвалифицированные работники могут стать существенным конкурентным преимуществом, позволяя своей организации добиваться выдающихся результатов.

В этой ситуации можно сделать ставку на поиск и покупку профессионалов. Однако эти люди хорошо трудоустроены, и переманить их непросто. Даже если вы настолько крупная и известная компания, что можете предложить условия работы, позволяющие вам выбирать из списка специалистов чужих фирм, то все равно стоящие перед вами задачи могут требовать дальнейшего совершенствования даже от таких сотрудников.

Привлекаемые со стороны профессионалы хорошо знают себе цену, ничем не обязаны компании и всегда могут согласиться на более выгодное предложение конкурента. А вот сотрудник, выращенный в стенах компании, имеет с ней более тесную связь. Вклад в обучение сотрудников нужно сочетать с политикой удержания специалистов, чтобы их не переманили организации, готовые предложить более выгодные условия работы выпестованным вами кадрам. Этого можно достичь, только создав такие условия, когда каждому сотруднику обеспечивается карьерный и профессиональный рост в рамках организации, когда каждый сотрудник видит четкие индивидуальные перспективы.

НУЖДЫ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗАКАЗЫВАЮЩЕЙ КОУЧИНГ-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

- Максимальная эффективность работы сотрудников и использования их потенциала.
- Создание творческой атмосферы в коллективе.
- Инициатива сотрудников.
- Формирование лидеров в коллективе.
- Формирование и развитие команд.
- Создание здоровой корпоративной культуры.
- Нематериальная мотивация персонала.
- Организация систем развития персонала.
- Создание обучающейся организации.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОУЧИНГ

Прямые указания, по мнению экспертов по управлению персоналом, плохо воспринимаются подчиненными. Чаще всего они не понимают, чего от них хотят, или подсознательно противятся выполнению данного поручения. Добиться максимального эффекта, давая задание, руководитель может, если его сотрудник сам осознает важность дела.

Прямо данные инструкции не работают ни в жизни, ни на работе. Это было подмечено в конце 1980-х — начале 1990-х годов консультантом из Великобритании Джоном Уитмором. Уитмор начал свою карьеру в качестве профессионального автогонщика, выступал в команде *Ford*, добившейся успеха в гонке «Ла Манш» и в 1960-х годах выиграл британский и европейский чемпионаты по автогонкам. Впоследствии он вел бизнес в Великобритании, Швейцарии и США. В 1980-х годах совместно с Тимоти Гоулви он основал компанию *Inner Game Ltd.*, разрабатывающую эффективные подходы к тренировкам в спорте и обучению в бизнесе.

Уитмор наблюдал за спортсменами. Когда тренер говорил теннисисту: «Смотри, куда летит мяч», подопечный с трудом выполнял его задание и пропускал гораздо больше мячей, чем до «ценного указания». Когда же наставник просил теннисиста подумать и, глядя на мяч, сказать, в какую сторону он крутится, игрок не мог оторвать от него взгляда и отражал все мячи. Определить, в какую сторону вращается бешено летящий теннисный мяч, не под силу человеческому глазу, но, пытаясь ответить на вопрос тренера, теннисист был вынужден постоянно смотреть на мяч. Проведя еще ряд исследований, Уитмор изобрел новый метод управления персоналом — менеджмент в стиле коучинг. Коучинг в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего на смысловом уровне, способствующий успешной деятельности компании. Общение организуется менеджером таким образом, что сотрудники полностью осознают существующие реалии, их «плюсы» и «минусы», причем не только реалии внешнего мира, но и внутри самого человека; на этой основе подчиненные выбирают максимально эффективные пути решения и таким образом берут на себя ответственность за качественное выполнение стоящих перед ними задач.

Как метод управления персоналом коучинг только начинает проникать на российский рынок.

Более широкое распространение коучинг получил в России в области консультирования. Консультирование в стиле коучинг отличается от традиционного консалтинга. В случае консалтинга в основном решаются или вопросы предприятия, или личные проблемы главы фирмы, в случае коучинга с помощью осознанного изменения взглядов руководителя меняется организационная структура его компании и методы ее работы. Консалтинг в стиле коучинг проводится по различным вопросам: налаживание эффективного взаимодействия топ-менеджера с подчиненными, заместителями, изменение организационных задач. Нередко руководители обращаются к коучу за личным сопровождением своей работы, просят посетить совещание, а потом сказать, что было не так и как добиться определенного результата.

Сегодня некоторые консультационные фирмы предлагают обучение руководителей управлению с помощью коучинга. Применяя данную методику в отношении своих подчиненных, топ-менеджер повышает производительность труда в несколько раз. Служащие под руководством начальника-коуча уверены в своих силах и работают с большим интересом и более высокой отдачей. Секрет здесь кроется в том, что менеджер при помощи вопросов или другим путем выясняет у подчиненных, какие их личные цели совпадают с целями фирмы, и, следовательно, могут быть направлены на благо бизнеса. Чаще всего материальная составляющая отходит на второй план, если человеку предлагают славу, социальное признание или просто чувство удовлетворенности своей жизнью.

Если еще несколько лет назад в России, имевшей огромный рынок рабочей силы и ограниченный выбор хороших рабочих мест, преобладало два стиля. Первый — американский стиль кнута и пряника. Если работаешь хорошо — получишь премию, если плохо — уходи, найдут другого специалиста, работников на рынке много. Второй стиль — семейный. Руководитель — чаще всего в маленькой фирме — исполнял роль родителя, заботящегося о подчиненных, а сотрудники для него — «дети», которые не могут уйти из фирмы или сделать что-то плохое, чтобы не обидеть «родителя-благодетеля». Сейчас ситуация на рынке труда меняется. Квалифицированных работников найти все сложнее и сложнее. Метод кнута и пряника на персонал высокого уровня не действует. Вместе с тем, руководители понимают, что им нужно все больше и больше опытных работников, а зарплату бесконечно повышать они не могут. Тогда-то и обращаются к управлению персоналом в стиле доверия.

Задача коучинга в организации — помочь сотруднику в развитии и достижении поставленных бизнес-задач наиболее эффективно, экономично и производительно. Помощь предполагает постоянный процесс взаимодействия коуча и сотрудника. Развитие означает постоянный процесс совместного поиска новых решений и внутренних ресурсов для совершенствования своей работы. Достижение бизнес-целей предполагает постоянный процесс анализа, корректировки эффективности, экономичности и производительности деятельности сотрудника.

Коуч в этом процессе выступает не как «гуру», а как участник процесса постоянных улучшений. Это значит, что коуч также развивается вместе с сотрудником — «учится сам и учит других».

ПРИМЕРЫ НАПРАВЛЕНИЙ КОРПОРАТИВНОГО КОУЧИНГА

Описанные ниже направления персонального (или группового) коучинга могут быть раскрыты в ходе консультирования в любой комплектации. Поэтому приведенный перечень можно рассматривать лишь как материал для размышлений о возможных применениях коучинга в вашей компании.

Целевое управление компанией

- Техника постановки целей развития предприятия.
- Иерархия целей в организации.
- Целевая модель построения бизнеса.
- Мотивация через постановку целей.
- Определение зон ответственности менеджеров, включающих в себя задачи-функции и задачи-проекты.
- Зоны ответственности — инструмент целевого управления организацией.

Стратегии планирования

- Некоторые причины нереализации планов.
- Определение собственных стратегий планирования.
- Два типичных основания для стратегий планирования: по целям и по имеющимся ресурсам.
- Преимущества и ограничения каждой стратегии.
- Интегрированная стратегия планирования Уолта Диснея.
- Определение стратегических целей организации.
- Проверка стратегических целей (конкретные, измеримые, достижимые, реальные, актуальные по времени, в англоязычной литературе SMART — Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Framer).
- Разработка стратегического плана компании.

Тактическое планирование

- Определение областей ответственности для реализации стратегических целей (декомпозиция целей).

- Постановка задач исполнителям.
- Разработка тактических планов по направлениям.
- Система мониторинга выполнения планов.
- Корректировка целей.

Управление личным временем (time-management)

- Выявление причин потерь времени.
- Определение времени, имеющегося в распоряжении.
- Эффективная организация рабочего пространства (рабочий стол, архивы, компьютер).
- Расстановка приоритетов «важное—срочное».
- Особенности стратегического, проектного и оперативного планирования.
- Составление календарных планов.

Управление проектами

- Что может быть определено как «бизнес-проект», зачем нужно выделить то или иное направление как проект?
- Планирование проекта.
- Идея, цель проекта.
- Планирование ресурсов и формы представления информации по проекту.
- Риски и альтернативные решения.
- Зоны ответственности в проекте.
- Создание системы контроля.
- Утверждение и назначение менеджера проекта.
- Формирование проектной группы.
- Зоны ответственности членов группы.
- Создание календарных планов исполнителей.
- Система поддержки.
- Система мотивации.
- Детализация сетевого графика, календарные планы исполнителей.

Сопровождение реализации проекта

- Индивидуальный коучинг менеджеров и администратора проекта.
- Коммуникации с подчиненными.
- Корректировка проекта.
- Мотивация.
- Контроль и оценка промежуточных результатов.
- Сравнение результатов с целями.
- Оценка действий членов проектной группы.

- Обратная связь исполнителям.
- Анализ всего проекта.
- Подведение итогов проекта.

Управление изменениями

- Принципы, цели и задачи организационных изменений — зачем, когда и как.
- Условия управления изменениями.
- Анализ внешней среды, умение выявлять сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка (SWOT-анализ).
- Значение анализа силового поля и его применение.
- Значение общности видения цели изменений, основы его формирования (методика формирования общности видения и инструментарий ее оценки).
- Социально-психологические закономерности управления изменениями.
- Определение основных социально-психологических барьеров успешного проведения изменений (методика оценки и преодоления социально-психологических барьеров проведения изменений).
- Преодоление барьеров (технология противодействия сопротивлению изменениям).
- Последовательность мероприятий по укреплению агентов изменений и мотивации сомневающихся (методика формирования коалиции сторонников).
- Определение оптимального уровня открытости менеджмента в условиях проведения изменений.

SWOT-АНАЛИЗ

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми "качественными" методами» (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу качественного стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths — силы; Weaknesses — слабости; Opportunities — возможности; Threats — угрозы).

Эта матрица предоставляет руководителям компаний структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Самое привлекательное в этом методе — то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

При этом отпадает необходимость использования мощных дорогостоящих систем количественного анализа и привлечения не менее дорогих экспертов, которые, хуже зная специфику конкретного рынка и конкретного предприятия, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации навязать неоптимальное решение. Но и ценность любого тщательно просчитанного «оптимального» решения, если оно появляется слишком поздно, становится «нулевой».

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управлеченческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Отметим, что стратегические решения не всегда связаны с большим временем планирования, скорее, они характеризуются их влиянием на глубину перестройки бизнеса, его структуры, направлений развития, что может изменяться достаточно быстро, например, в периоды кризисов или технологических «скачков».

Кроме того, стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании — в особенности решения, касающиеся выбора номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на этих решениях могут сказываться факторы как ближнего, так и дальнего окружения компании.

Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, то есть проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

- Government — правительство;
- Economy — экономика;
- Technology — технология;
- Society — общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т. п.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

По существу, матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена так называемая дихотомическая процедура (dichotomia — (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и т. д.). Тогда элементы матрицы представляют собой дихотомические пары (пары взаимоисключающих признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации «крупным мазком».

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части — внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей — на благоприятные и неблагоприятные:

ВНЕШНЯЯ - ВНУТРЕННЯЯ

СИЛА - СЛАБОСТЬ,

ВОЗМОЖНОСТИ - УГРОЗЫ

Общий вид матрицы первичного SWOT-анализа приведен на рисунке.

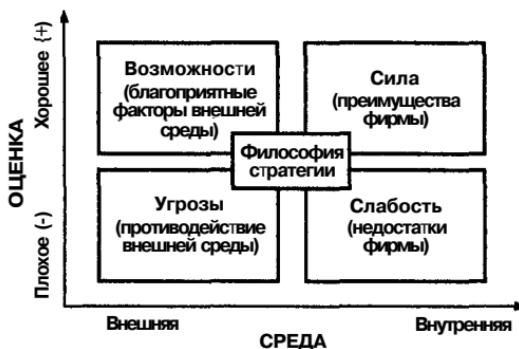


Рис. 4. Матрица первичного стратегического SWOT-анализа

Процесс заполнения матрицы должен быть выполнен максимально тщательно, поскольку на результат может повлиять даже такая вещь, как последовательность заполнения клеток матрицы. Здесь надо иметь в виду, что на рисунке приведена только общая схема матрицы. На практике число SWOT-факторов по каждой оси матрицы может быть значительным, и существуют специальные процедуры их ранжирования и свертывания. Но еще большее значение имеет субъективный фактор, привносимый участниками процесса (директор, специалисты, менеджеры) при обсуждении той или иной ситуации. За счет этого результат анализа пополняется еще и философией стратегии, которая, присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну клетку матрицы, но делает их единым целым. «Философия стратегии», как правило, непосредственно связана с тем видением (vision), которое легло в основу миссии компании.

Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и в целом, во внешней среде, производится путем построения матриц корреляционного SWOT-анализа. На следующем рисунке приведен пример такой матрицы для выбора корпоративной стратегии.



Рис. 5. Матрица для выбора корпоративной стратегии

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для правой верхней зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формально-го, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, так как накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании. Здесь как нельзя лучше подходят технологии и инструменты бизнес-инжиниринга, опирающиеся на систему информационных моделей предприятия и моделей внешней среды. Специальные модули подобных программ как раз позволяют фиксировать, проводить мониторинг и сопоставлять SWOT-факторы, влияющие на стратегические решения по выбору возможных направлений развития компании.

Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Организационная структура

- Процесс анализа и проектирования деятельности.
- Принципы распределения ответственности.
- Организационная структура компаний.
- Функциональный анализ — что он дает.
- Реинжиниринг бизнес-процессов — что он дает.
- Методы регламентации деятельности подразделений и сотрудников.
- Элементы квалификации специалистов и менеджеров.
- Методы анализа (табличное и схематическое описание процедур, построение матрицы функций и административной структуры).
- Методы проектирования и регламентации деятельности (Положения, инструкции, методические рекомендации).
- Сопровождение процесса изменения организационной структуры компаний.

Бизнес-процессы (БП)

- Промежуточные результаты деятельности организации: процессы и процедуры деятельности.
- Основной БП как полный цикл получения конечного результата — продукта.
- Обеспечивающие БП как циклы управления ресурсами компаний.
- Уровни управления компанией.
- Принципы регламентации БП (административные и производственные инструкции).
- Административные и функциональные взаимосвязи.
- Последовательность и методы оптимизации деятельности.
- Содержание работ на этапах диагностики, проектирования, внедрения и отладки.
- Выбор основных БП, первоочередных для оптимизации в компании.
- Описание существующих БП.
- Оценка оптимальности БП.
- Оптимизация БП.
- Усовершенствование форм передачи данных, планирования, контроля и учета.
- Определение нормативов выполнения.
- Разработка административных или производственных инструкций, регламентирующих бизнес-процессы.

Делегирование полномочий и ответственности

- Развитие персонала через делегирование ответственности.
- Зоны делегирования.
- Ресурсы для делегирования.
- Ситуационное лидерство.
- Система ценностей руководителя и типы власти.
- Эффективная коммуникация как средство развития персонала.
- Техника постановки задач, техника принятия задач.

Определение задач подчиненных и контроль над их выполнением

- Выбор оптимального для решения задачи стиля руководства.
- Принятие решения о распределении задач.
- Ситуационное руководство.
- Уровни готовности подчиненных.
- Стиль руководства.

- Грамотная постановка задач сотрудникам в соответствии с их уровнем компетентности.
- Поведение руководителя.
- Контроль и оценка выполнения.
- Обратная связь для персонала.
- Мотивирующая роль контроля и обратной связи.

Коммуникативная компетентность

- Состав навыков эффективного общения.
- Тренировка голоса и невербального поведения.
- Умение активного и внимательного слушания.
- Умение давать конструктивную критику.
- Умение давать позитивную обратную связь.
- Умение устанавливать контакт.

Формирование команды

- Преимущества и ограничения командной работы.
- Построение и управление командой.
- Технология распределения ролей и заданий.
- Основы сохранения лидерства в команде.
- Правила установления и развития взаимного доверия, взаимопонимания и сотрудничества.
- Методы и способы оказания влияния на окружающих.
- Использование неверbalного поведения для создания атмосферы доверия.
- Ответная реакция на влияние.
- Составление индивидуального профиля влияния.
- Технология эффективной «продажи» идей, основы аргументации.

Технология формирования системы мотивации

- Принципы мотивирования персонала.
- Задачи руководителя при формировании мотивации сотрудников компаний.
- Взаимосвязь между потребностями, мотивацией и поведением сотрудников.
- Формирование мотивации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления.
- Применение и сравнительная эффективность различных типов стимулирования: негативное, позитивное, «внутреннее».
- Технология формирования мотива.
- Правила формирования взаимосвязанной системы мотивов сотрудников.

- Внутрифирменные документы, регламентирующие систему формирования мотивации.

Проведение эффективных совещаний и собраний

- Цели совещаний, форматы совещаний: сценарии и проведение.
- Виды совещаний.
- Эффективность совещаний.
- Грамотное формулирование целей совещаний для сотрудников.
- Подготовка совещаний.
- Совещания по принятию решений: стратегии эффективной командной работы.
- Совещания по выработке проектов: как использовать потенциал команды.
- Моделирование рабочего пространства для совещаний.

Поведенческие навыки руководителя

- Поведение руководителя: речь и «язык тела».
- Психологические приемы убеждения.
- Психологические приемы невербального убеждения.
- Приемы эффективной коммуникации.
- Использование совещаний в конфликтных ситуациях.

Навыки эффективных переговоров

- «Внешние» и «внутренние» переговоры; чем отличаются переговоры с партнерами или клиентами от переговоров с сотрудниками.
- Чем рискуют оппоненты внутри компании; критерии успеха и цена риска в переговорах с клиентами и в переговорах с коллегами.
- Надо ли готовиться к переговорам и почему; как готовиться к переговорам; выбор стратегии переговоров; сценарий переговоров; этапы переговоров и техники, помогающие достичь цели.
- Умения, которые помогают установить контакт.
- Искусство задавать вопросы, которые помогают прояснить ситуацию, отношения, взаимные ожидания.
- Выяснение интересов и ожиданий клиента или партнера по переговорам.

Особенности переговоров по телефону

- Что мы говорим?
- Как мы говорим?
- Развитие навыков переговоров по телефону.

Работа с возражениями и отказами

- Распознавание и нейтрализация игры и манипулирования.
- Аргументы и контраргументы.
- Умение убеждать.
- Умение принимать негативную обратную связь и отвечать на возражения, претензии, критику, не переходя к конфронтации.

Переговоры о сроках, ценах, скидках и других условиях взаимодействия

- Достижение соглашений в сроках.
- Успешные переговоры о цене, которая устроит обе стороны.
- Умение брать инициативу и умение следовать за собеседником.
- Фиксация достигнутых соглашений и договоренностей.
- Завершение переговоров.

Предупреждение и разрешение конфликтов

- Решение на практике конфликтных ситуаций.
- Определение конфликтной ситуации — обязательные составляющие конфликта.
- Поведение руководителя в зависимости от типа конфликтной ситуации.
- Влияние стиля поведения на течение конфликта.
- Конструктивный и деструктивный стили общения с сотрудниками.
- Выбор оптимального стиля поведения в конфликте.
- Предупреждение конфликтов через взаимодействие с сотрудниками.
- Причины конфликтов в профессиональной сфере.
- Стадии работы с конфликтом.
- Критерии разрешения конфликта.
- Способы вмешательства в конфликт — модель арбитража и модель посредничества.
- Составление карты конфликта.
- Выбор способа разрешения конфликта.
- Направление деструктивного поведения в русло разрешения конфликта.
- Управление эмоциями в конфликте.
- Некоторые практические приемы, приводящие к совместному решению проблем.

Управление персоналом

- Подобрать, переставить, обучить?
- Избыток или недостаток кадров.

- Актуальность реорганизации системы управления персоналом.
- Переход от кадрового учета к управлению человеческими ресурсами.
- Управление персоналом организации как система.
- Функции специалистов по управлению персоналом.

Подбор и адаптация персонала

- Анализ и экспертиза вакансий.
- Отбор персонала на конкурсной основе.
- Методы поиска и подбора персонала.
- Использование структурированного интервью в процессе отбора кандидатов.
- Использование психодиагностики в процессе отбора кандидатов.
- Адаптация на рабочем месте.
- Увольнение персонала.

Обучение и развитие персонала

- Задачи организации обучения и развития персонала.
- Анализ потребностей в обучении.
- Правильная постановка целей обучения.
- Виды обучения персонала.
- Методы и формы проведения обучения.
- Технология анализа потребностей в обучении и оценки результатов обучения.
- Стратегические и тактические потребности в обучении.
- Оценка эффективности обучения.

Аттестация

- Цели и виды аттестации персонала.
- Оценка рабочих мест для определения нормативов (норм выработки) и квалификационных требований.
- Прямая оценка результатов работы.
- Оценка уровня квалификации для определения категории сотрудника и уровня оплаты.
- Методы проведения аттестации.
- Экспертные методики оценки уровня квалификации.
- Методики типа «Ассесмент-центр» и «Деловая игра».
- Оформление и использование результатов аттестации.
- Внутрифирменные документы по аттестации.
- Изменение размеров оплаты и должностные перемещения.
- Разработка индивидуальных программ развития.

Оценка и оплата

- Компенсация труда сотрудников как основа для формирования адекватной мотивации: предназначение, цели и виды компенсации.
- Последовательность разработки/оптимизации системы компенсации.
- Определение параметров и критериев оценки результатов труда в зависимости от специфики деятельности сотрудника.
- Методы сравнительной оценки работ: ранжирование и классификация работ, присвоение баллов, сравнение факторов, оценка навыков, оценка функций (метод Хея).
- Определение размера базовой оплаты, премиального фонда, корпоративных и индивидуальных надбавок.
- Внедрение системы компенсации: оформление внутрифирменного документа, обучение менеджеров и информирование сотрудников.
- Правила поддержания системы компенсации в рабочем состоянии.

Мотивация

- Мотивация: что это такое, из чего состоит и как формируется.
- Технология формирования отдельных мотивов и тренировка навыков практического использования.
- Процедуры формирования мотивов как воздействия на другого человека.
- Подсистема стимулирования.
- Подсистема мотивирования.
- Принципы материального стимулирования и методы оплаты труда.
- Нематериальные методы формирования мотивации.
- Внутрифирменные документы, отражающие принятую систему формирования мотивации и стимулирования персонала.

Корпоративная культура

- Что делать, если корпоративная культура в компании не устраивает руководителя или ему кажется, что ее все нет?
- Основные и вспомогательные элементы корпоративной культуры.
- Типы корпоративной культуры.
- Факторы, влияющие на ее формирование и развитие.
- Развитие и поддержание элементов корпоративной культуры.

- Документы, в которых фиксируется корпоративная культура организации.
- Методы и инструменты воздействия на корпоративную культуру.
- Три основных пути формирования корпоративной культуры.

Кадровая документация

- Состав и виды кадровой документации.
- Нормативно-методические материалы, регламентирующие работу с кадровой документацией.
- Документы, регламентирующие управление персоналом и деятельность кадровых служб.
- Документирование процессов движения кадров, оценки деятельности работников.
- Ведение, систематизация и хранение документов кадровой службы.
- Анализ информационных потоков системы управления персоналом.
- Построение системы документационного обеспечения управления персоналом.
- Автоматизированные системы документационного обеспечения.

ЗАЧЕМ КОУЧИНГ СТАБИЛЬНЫМ КОМПАНИЯМ

Тот, кто хочет, делает больше,
чем тот, кто может.

Г. Мурой

Большинство менеджеров и молодых специалистов говорят, что им нравится их работа. Но в то же время они признаются и в том, что хотят уйти с нее. 75% сотрудников московских и петербургских фирм желают сменить работу.

Такие парадоксальные данные были получены компанией по подбору персонала *Kelly Services* в результате исследования 2002 года, проводившегося совместно с австралийским агентством *Statistics Workshop*. Эксперты считают, что охота к перемене мест вызвана не низкой зарплатой, а стремлением к карьерному росту и более комфортной атмосфере на работе. Менеджмент персонала и обучающие



программы в стиле коучинг — один из вариантов выхода из сложившейся тупиковой ситуации.

Нечасто, но уже встречаются в России компании, где у сотрудников действительно высокая заработка и хороший компенсационный пакет. Но что-то не клеится, результаты работы — не те, какие хотелось бы. Есть текучка. Топ-менеджеры и директорат удиваются: честь работать в такой фирме, с таким социальным статусом и гарантиями сама по себе должна мотивировать выполнять работу «на все сто».

Менеджеры уходят из компаний в основном из-за того, что их «не ценят». Эмоциональный комфорт, приемлемая корпоративная культура и справедливая оценка руководителя становятся решающими факторами в принятии такого решения. Стабильность и защищенность как таковые мотивируют не слишком долго.

На страхе потерять работу и зарплату человека удержать можно. Но насколько? И как вы думаете, сколь ревностно будет выполнять свои обязанности человек, работающий «за страх»? И если не будет спускать ее «на тормозах», то увидите ли вы в его действиях креативность, творческий подход, «огонек»? Насколько эффективен такой сотрудник? Вы хотите от своих людей такой работы?

В середине 1980-х годов представители Гарвардской школы бизнеса под руководством Брюса Скотта провели исследование, наиболее сенсационным выводом которого было следующее утверждение: важнейшим фактором снижения конкурентоспособности американской промышленности на мировых рынках является слабая идеологическая работа в американских компаниях. Исследователи рекомендовали заказчикам «в полной мере осознать значение идеологического фактора для экономической эффективности национального хозяйства».

Деидеологизированные организации не в состоянии не только эффективно развиваться, но и долго существовать. Смерть организации идет по цепочке: идеология — психология — социальные отношения — технологический уровень.

«В прошлом году мы увеличили прибыль на 50%, в этом на 100%. Мы все уже отдохнули на Кипре, ездим на очень хороших автомобилях, живем в отличных квартирах», — такие разговоры знакомы руководителям успешно развивающихся компаний. Возникает вопрос: «А будут ли мои сотрудники, как и раньше, выкладываться для достижения 200%-го увеличения прибыли в следующем году?» И честный ответ вряд ли будет положительным. Какие изменения нужно произвести?

Ответ на этот вопрос уже нашли в организациях, совершивших скачок от «хорошего» к «великому»: «нужна общая мечта, общая си-

стема смыслов нашей совместной деятельности». Единая идеология организации — не выдумка современных консультантов. Человек большую часть своей жизни проводит на работе. Лично я не верю, что все это ради того, чтобы накормить семью и в оставшееся свободное время заниматься любимым хобби. Человек на работе само-реализуется. И будет вектор саморазвития сотрудника вкладом в общее развитие организации или не будет — вот ключевой вопрос, который нужно осознать и решить современным компаниям.

Менеджмент как концепция управления мертв — это самое страшное открытие профессиональных менеджеров. Приказы, мотивация, контроль не работают. Мир изменился, все люди стали умными. «Мозгами» нельзя управлять. «Мозги» можно только вовлечь в достижение общей мечты.

Но откуда в организации берется идеологический стержень? Наверное, не от внешних консультантов. В этом уже убедились многие руководители после того, как в их сейфы мертвым грузом легли отчеты консультантов с разработанными миссией, видением и ценностями. Внедрение разработанной идеологии — еще более сложная задача. Приказ по предприятию «С 1 апреля 2004 года считать миссией Общества п.2.3 Приложения 2» вряд ли поможет. Убедить даже десяток лю-



дей искренне верить в какую-то даже простую идею могут немногие. Единственный способ решения этой задачи — это вовлечение людей в систему смыслов и ценностей организационной деятельности.

Идеология организации создается лидером. Он осознает свою систему смыслов ярче и четче, чем его партнеры, и имеет непреодолимую внутреннюю потребность развивать эту систему, взаимодействуя с другими людьми. В процессе взаимодействия лидер помогает своим партнерам создать и развивать их личностную позицию на основе своего видения. Это и есть сущность механизма вовлечения. В свою очередь, лидер в ходе взаимодействия развивает и свою систему смыслов; таким образом этот процесс превращается в замкнутый цикл взаимодействия.

Необходимо отметить, что лидерство реализуется в определенных процессах социального взаимодействия. Чтобы быть лидером, не надо искать в себе личностные качества, присущие признанным лидерам. Лидерство — это осознание и осуществление процессов социального взаимодействия со своими партнерами (см. главу «Коучинг как новая модель лидерства»).



Коучинг — это развитие индивидуальной позиции своей или другой личности (осознание, намерение, ответственность). Основной инструмент коучинга — личностное взаимодействие на смысловом уровне.

Сущность коучинга и его значение для бизнеса проявляется в тех процессах, которые инициируются коучингом. В ходе коучинга происходит осознание смыслов, определение личных намерений и принятие ответственности. Ответственность может быть только добровольной. Коучинг — форма социального взаимодействия людей, которая помогает людям осознать и принять ответственность. Другие формы взаимодействия, где ответственность принимается добровольно, мне неизвестны.

В команде и организации коучинг работает по тем же принципам: помогает созданию общего видения (осознанию) и принятию ответственности за его реализацию. Личностная позиция человека — это смыслы его деятельности в организации, смыслы, которыми он наделяет организационные и социальные процессы. Единственная форма представления личностной позиции — письменные или устные тексты. Развитие личностных смыслов — создание риторических текстов по своим смыслам и рефлексия по ним. Здесь применим принцип, разработанный русским психологом Львом Семеновичем Выготским: «Формулируя мысль для других, я ее формирую».

По классификации российского психолога Алексея Николаевича Леонтьева, в деятельности человека существуют три базовых категории: игра, обучение, труд. В первом случае человек ведет себя наиболее естественно. Коучинг стирает границы между трудом и обучающей игрой, помогая человеку быть естественным в своей жизни. А как вы помните из начала этой главы, работа занимает наибольшую часть нашей жизни.

Под риторикой я здесь понимаю не «искусство красиво строить речь». Риторика — это наука о речи и текстах, созданных по определенным правилам с целью влияния своей мыслью на другого человека, с целью глубокого личностного взаимодействия. Любая организация — это психо-социальная система, а коучинг — наиболее естественная и эффективная форма социального взаимодействия людей.

КОУЧИНГ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА

Чем быстрее мы движемся, тем дальше впереди должны искать направляющие нас ориентиры. Умение выбрать верные ориентиры — это и есть лидерство.

Поль А. Страсман

Наверное, тема этой книги и ее содержание несколько более одухотворенны, чем деловые и академичные издания. Если бы я был университетским профессором или топ-менеджером, я бы написал ее иначе. Но я коуч-консультант и предприниматель. Для меня важно не просто зарабатывать деньги, но и делать то, что приносит мне удовольствие и обогащает мою жизнь, не только карман. Поэтому, чтобы работать творчески, приходится выходить за границы установленных границ и правил. Это хорошо показали в своей книге «Бизнес в стиле фанк» любимые мною Йонас Риддерстрале и Кьянн Нордстрем.

На семинарах моей консалт-группы, которые я провожу для топ-менеджеров российских компаний, одна из главных (и самых трудных) задач — вывести их за пределы привычного для них мира «управленческих технологий» на неизведанное пространство своего внутреннего «я». Именно там начинается коучинг.

Мы слишком часто желаем четких схем, программ, которым можно следовать. Так проще, и так большинство из нас учили в школах и вузах. Но если приходится стать лидером, если мы ведем речь о том, чтобы работать по-настоящему эффективно, то нужно преодолеть сложившиеся схемы мышления и действия. Люди и окружающие нас события не настолько четко и линейно организованы, как нам хотелось бы считать для своего спокойствия. Если в детстве нам помогал находиться в спокойствии и комфорте надетый мамой памперс, это не означает, что никогда не придет время от него отказаться. Все мы прекрасно понимаем очевидность этого утверждения. Но, тем не менее, в действиях своих ведем себя прямо противоположно. В ситуациях, аналогичных встречавшимся ранее, мы отключаем свой аналитический ум и действуем автоматически. Работает защитный

механизм: если более-менее удалось выйти из ситуации в прошлый раз, то, предприняв в похожей ситуации те же действия, удастся и снова,— с минимумом стресса. «Что годилось дедушке — подойдет и мне»; «Что казалось подходящим в автобусной аварии, подойдет и при любой поездке в автобусе». Слишком часто мне приходилось встречать разочарованных и демотивированных менеджеров, путающих понятия «обучение» и «информирование». Они привыкли получать на семинарах готовые схемы и решения, они напичканы различного рода информацией «как делать правильно». Во всем новом они

Петрович, ты точно понял,
что коучинг начинается
именно здесь?



ищут либо уже знакомые блоки (чтобы со снисходительной улыбкой отметить «ну-у-у, это уже знаю»), либо «то, что никак не может работать», потому что противоречит ранее вложенному в их головы. Они разговаривают на специфическом сленге людей, «знающих истину», и свысока смотрят на тех, кто предпочитает использовать более простые термины.

Многие из них из за подобного снобизма вовсе не готовы пробовать предлагаемое на практике и уходят с семинара, как только им предлагается «заплатив за участие деньги, еще и самим думать». К сожалению, коучинг не для них. Потери в 15–20% от записавшихся на программу обучения коучингу в результате непреодолимого нежелания людей отказаться от своих ограничивающих убеждений или «управленческого снобизма» — обычное дело.

Если мы хотим быть эффективными лидерами сегодня, мы должны изменить наши способы мышления и действия. Жесткие понятия и устоявшиеся теории не подходят для построения будущего в наше непростое время. Сегодня, в XXI веке, лидерство — не то, что

Таблица 4
«Лидерство: где я нахожусь?»

ЛИДЕРСТВО	ВЫЖИВАНИЕ/ДРЕЙФ
<ul style="list-style-type: none">• Возможность есть всегда.Я — это возможность.Я — часть решения.Установка — гибкость.• Действия, основанные на обещаниях, исходя из видения.Создавать.Я могу.• Каковы мои цели?Каково мое видение?Какие действия я могу предпринять?• Обязательство создавать.• Я — это мое слово.Доступ к активности.• Мой свободный, осознанный выбор.• Команда — это я.• Я — величайшее в мире чудо.Я — гений!• Отдавать из изобилия.• Я готов осознанно платить цены за свои достижения	<ul style="list-style-type: none">• Нет возможности.Я — это мое прошлое.Я — часть проблемы.Позиция — фиксированность.• Надежды, пожелания, оценки.Нравится — не нравится.Суждения, мнения и чувства доминируют над действиями.Не могу, обстоятельства.• Что не так со мной?Что не так с ними?Что не так со всем этим?• Стремление к комфорту, желание хорошо выглядеть, быть правым.• Я — это мои чувства.Доступ к комфорту.• Вынужденность, соглашательство.• Команда — это они.• Я — такой же, как все.• Отдавать по крайней необходимости.• Я — жертва обстоятельств.• Меня используют другие люди

мы демонстрируем. Лидерство — то, что мы есть. Это состояние нашего ума, тела и души, часть повседневной жизни. Жесткий авторитарный стиль более не может быть эффективным. Люди требуют, чтобы деловой мир вернулся к человеческим ценностям, заботе о семье, честности, внутреннем балансе. К моей радости, мне приходилось видеть не меньше менеджеров, чей взгляд на поднятые в этой главе вопросы радикально менялся к завершению моих двухдневных ознакомительных тренингов по коучингу.

Какова роль лидера организации сегодня? Единственно правильная роль лидера та, которая позволит его организации быть успешной завтра. В таких условиях лидер создает и развивает динамическое смысловое наполнение деятельности компании (ответ на вопрос «зачем мы все это делаем»), а еще управляет смысловой кооперацией ее сотрудников. Лидер не отдает приказы, а помогает людям быть естественными в своих позициях и отношениях.

Коучинг, как технология, помогающая самореализации людей, является очень важным подспорьем в решении этой задачи. Она помогает партнерам создать и развить свои личностные позиции, взаимодействовать на уровне смыслов, стать авторами происходящего в их жизни.

Прошли времена великих лидеров, когда огромная организация отождествлялась с одним человеком. Гарри Труман сказал: «Человек может добиться всего, чего захочет, если не будет думать, кому достанутся лавры». Лидер успешной организации завтрашнего дня не будет тащить всех вперед, как локомотив. Если будущее вашей организации будет четким и ярким для критической массы сотрудников, то темпы развития компания будут просто ошеломляющими.

Лидер в организации будущего — специалист в помощи осознания смыслов для составляющих ее людей.

Мир меняется на глазах. И чтобы оставаться на месте, приходится бежать. И только тот, кто сегодня будет работать над развитием взаимодействия людей в организации, будет инвестировать в новые формы социального взаимодействия, только тот сможет претендовать на лидерство завтра.

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Идеология — один из основных ресурсов компании в конкурентной борьбе. Коучинг — оптимальный инструмент вовлечения сотрудников в идеологию лидера и способ взаимодействия людей в организации. Какая организация сможет это эффективно использовать?

Ученые ведущих стран десятки лет пытаются создать искусственный интеллект. До сих пор безуспешно. Одна из важнейших задач, которую нужно решить, — это самообучение системы. Развитие организации, создание единого коллективного разума также требует запуска механизма самообучения и поддержания его работы.

Самообучающаяся организация — это организация, в которой существует и принято общее видение, алгоритм реализации которого непрерывно апробируется, анализируется и корректируется, то есть происходит постоянный процесс обучения организации действием.

Развитие такой организации происходит как реализация ее внутренней потребности, а не как реакция на требования внешней среды. Цель создания самообучающейся организации — создание и развитие общих интеллектуальных моделей на основе интеллектуальных моделей лидера и его партнеров. Допустим, одна из целей лидера — стоимостное управление компанией или всеобщее управление качеством. Успех внедрения и реализации таких систем управления зависит от вовлеченности сотрудников в эту идеологию, их веры в необходимость и действенность такой системы.

Самообучающаяся организация является оптимальным инструментом для вовлечения людей в задаваемую лидером идеологию организационной деятельности. В основе самообучающейся организации лежит смысловая кооперация — взаимодействие людей на основе их собственных позиций. Смысловая кооперация обеспечивает самоопределение человека относительно смысла организационной деятельности.

Одной из основных характеристик обучающейся организации является синергия компетенций ее сотрудников, достигаемая в результате взаимодействия людей на основе смысловой кооперации.

Самообучающаяся организация дает своим сотрудникам возможность реализовывать высшую потребность человека — потребность в самореализации. Это происходит в результате того, что сотрудники, сформировав свою позицию при помощи лидера, находят свой смысл в организации как сообществе личностей. Смысл жизни — познание нового, развитие своей личностной позиции, развитие форм социального взаимодействия (социализации). Соответственно, человек в такой организации действует для реализации собственной мечты, а организация становится для него оптимальным ресурсом ее достижения. В самообучающейся организации человек реализует смысл своей жизни.

Самообучающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. И здесь же они учатся тому, как эту реальность изменять. «Реально то, во что ты веришь» — эта фраза из фильма «Матрица» отражает сущность самообучающейся организации.

Экономика сегодня управляет системами идей. Деньги значат все меньше, став ресурсом более низкой степени. Идеология становится инструментом реализации экономических задач. Идеология становится стержнем экономики. Для российских компаний это просто спасение. Для нас новое осознание себя, общая мечта станет главным ресурсом конкурентной борьбы, потому что в других ресурсах — деньгах, связях, технологиях — мы часто принципиально отстаем от своих западных конкурентов.

ФОРМЫ КОУЧИНГА

Если рассматривать очень широко, то есть две категории — и две сотни специальностей по классификации Международной федерации коучинга — которые озаглавлены «Личные» и «Деловые». По опыту моей работы, весь коучинг — всегда личностный, даже когда клиенты приходят с деловыми проблемами. 80% того, что надо предпринять, зависит от клиента как человека: его ценностей, потребностей и желаний.

Что касается общепринятой классификации, то коучинг обычно подразделяют на индивидуальный (личностный или, как его еще называют, жизненный), организационный (здесь работа ведется с различными подразделениями — от командной группы, отдела до компании в целом) и коуч-менеджмент (когда в роли коуча выступает внутренний менеджер компании, а коучинг используется и признается как форма внутрифирменной коммуникации).

Индивидуальное консультирование может проводиться в различных формах:

- личные встречи;
- консультации по телефону;
- переписка по электронной почте;
- общение по ICQ и пр.

При всех этих формах подразумеваются самостоятельное выполнение клиентами определенных вместе с консультантом планов (заданий, действий, упражнений и т. п.) и система обратной связи, которая позволяет осуществлять мониторинг процесса и, при необходимости, оказывать поддержку клиенту при воплощении замыслов.

Мониторинг предполагает выработку клиентом при помощи коуча индивидуальной системы поощрений за выполненные в срок шаги составленного в ходе сессий плана и наказаний за их невыполнение (см. главу «Процесс коучинга»).

Поскольку коучинг может быть направлен на решение как стратегических, так и тактических задач, его режим (периодичность и формы) подразумевают большую гибкость, позволяющую клиенту оптимальным образом использовать ресурсы. При очно-заочном коучинге принципиально важно определить те задачи и ситуации, которые требуют личного участия консультанта, поскольку это оказы-

вается непременным условием получения планируемого результата. Совместной задачей клиента и тренера является определение таких обязательных личных включений консультанта.

Принципиальная схема коучинга — активная проработка задач на первом этапе при личных встречах клиента и консультанта, которая позволяет содержательно проработать задачи клиента и создать сильный импульс для стремления клиента действовать и получать результаты. Как правило, это 4–6 встреч 1–2 раза в неделю продолжительностью 50 минут с дальнейшим постепенным снижением интенсивности встреч до 1 раза в месяц.

На первом этапе работы ставятся цели, планируются способы их достижения и оцениваются риски, с тем, чтобы создать у клиента максимально ясное понимание стоящих перед ним задач и желание добиваться поставленных целей. По мере того как клиент становится все более самостоятельным и активным, потребность в частом обсуждении планов снижается, соответственно, частота встреч (или телефонных консультаций) становится меньше. Однако, хотя интенсивность совместной работы снижается, встречи продолжаются постоянно с оговоренной частотой. Это происходит для того, чтобы:

- для клиента — получать обратную связь о выполняемых планах, получать по ходу необходимые консультации;
- для консультанта — иметь представление о продвижении клиента и о возможных опасностях, которые могут быть скрыты от взгляда клиента из его позиции.

В случае появления особых обстоятельств в жизни клиента, когда клиенту оперативно требуется включение консультанта, режим ситуативно меняется. Таким образом, режим коучинга подстраивается под стратегические и тактические задачи клиента, и по отношению к каждому клиенту вырабатывается индивидуально.

В случае территориальной удаленности клиента и консультанта (проживания в разных городах, частые отезды клиента или консультанта, включенность консультанта в деятельность различных филиалов организации и т. п.) важно при личном обсуждении тщательно определить задачи, для решения которых привлекается консультант, и ситуации, где требуется его присутствие, с тем, чтобы эффективно использовать также возможности дистантного консультирования. Это даст возможность соотнести ожидания клиента и инвестируемые ресурсы и позволит выработать результативный режим работы, оптимальный для достижения целей клиента.

КАЧЕСТВА КОУЧА

Вера — это готовность действовать ради цели, удачное достижение которой не гарантировано.

Уильям Джемс

Кем является коуч в организациях? Он одновременно лидер, наставник, катализатор, бросающий вызов и дающий поддержку. Коуч предоставляет сотруднику возможность конфиденциально делиться внутренними переживаниями, помогает найти выход из сложных ситуаций и определяет эффективные методы самостоятельного решения стоящих перед ним задач. Благодаря коучу люди становятся органичной частью организации.

У начинающих знакомиться с коучингом бытует мнение, что коуч должен являться экспертом в той области, в которой он осуществляется коучинг. На мой взгляд, это неверно. Свежий и незашоренный взгляд, вкупе с умением вести грамотный коучинг — вот гарантия результативности коучинга. Часто накопленный экспертный опыт в предметной области — сильнейший тормоз в правильном проведении коучинга.

Поскольку самая важная задача коуча — помочь своему клиенту стать личностью, предполагается, что он сам должен быть личностью. Абрахам Маслоу называл таких людей самоактуализирующими-ся. По Маслоу, психологические характеристики самоактуализирующейся личности таковы:

- активное восприятие действительности и способность хорошо ориентироваться в ней;
- принятие себя и других людей такими, какие они есть;
- непосредственность в поступках и спонтанность в выражении своих мыслей и чувств;
- сосредоточенность внимания на том, что происходит вовне, а не на внутреннем мире, собственных чувствах и переживаниях;
- обладание чувством юмора;
- развитые творческие способности;
- непринятие условностей, но без показного их игнорирования;
- способность к глубокому пониманию жизни;

- установление с окружающими людьми, хотя не со всеми, доброжелательных личных взаимоотношений;
- способность смотреть на жизнь открытыми глазами, оценивать ее с объективной точки зрения, беспристрастно.

А к особенностям социального поведения самоактуализирующейся личности относятся:

- предпочтение тому, чтобы брать на себя ответственность, а не уходить от нее;
- непосредственная включенность в жизнь с полным погружением в нее, так, как это делают дети;
- предпочтение в жизни новых, непроторенных путей;
- умение полагаться на свой опыт, разум и чувства, а не на мнение большинства, традиции или условности, позицию авторитетных людей;
- открытое, честное поведение во всех ситуациях;
- готовность стать непопулярным, подвергнуться осуждению со стороны большинства окружающих людей, если собственные взгляды не согласуются с их мнением;
- приложение максимума усилий для достижения поставленной цели;
- умение замечать и, если в этом есть необходимость, преодолевать сопротивление других людей.

Это — область психологической компетентности коуча. Чтобы быть успешным в жизни и бизнесе, нужно верить в себя, в других, в выбранное направление деятельности, жизненный путь.

Важно осознание личной миссии, главной жизненной цели, смысла своей деятельности. Конечно, с развитием личности определение миссии может меняться, она не является жесткой.

Набор ключевых компетенций коуча

1. Знание психологии.
2. Понятие о групповой динамике и законах организационного развития (не для того, чтобы давать советы, а для того, чтобы:
 - а) уметь направлять работу группы в конструктивное русло,
 - б) не давать отклоняться от цели, задавая вопросы в ходе работы с проблемами организаций).
3. Вера в себя.
4. Вера в людей и их принятие.
5. Высокий уровень эмпатии (эти три пункта входят в обязательный профессиональный набор коуча, хотя могут успешно от-

существовать в профессии консультанта, тренера и даже психотерапевта — например лечение строго по техпроцессу знамой парадигмы, а чуткость, потому что заплатили).

6. Внутренний баланс и баланс целей.

Инструменты коуча

- Вопросные технологии.
- Элементы тренинга.
- Элементы НЛП.

Все новые знания, которые получает коуч, не остаются теоретическими разработками. Они опробованы на практике и принесли в его жизнь реальные результаты. Коуч старается все пережить и проработать сам. Это позволяет в работе с клиентом соблюдать баланс между тем, когда клиенту действительно необходимо добыть собственный ресурс, и тем, когда нужно получить знания. Для получения формальных знаний лучше использовать не сессии коучинга, а индивидуальный тренинг.

Коуч не дает готовых ответов на вопросы. Он не кормит людей жизненным «фаст-фудом». Но это не значит, что иногда он не подскажет какой-то ход в виде обсуждаемой рабочей модели, от которой можно оттолкнуться, чтобы обнаружить и проработать собственные стратегии.

Коуч вовлекает клиентов в освоение новых навыков, приемов, которые позволяют им стать более эффективными и раскрыть свой потенциал. Лучшее, что может сделать клиент, — это стать самому себе коучем. А должен ли коуч сам уметь делать то, что они запланировали с клиентом на рабочей сессии? Здесь ответ неоднозначен. Назову феномен Гомельского в баскетболе и Боброва в хоккее. И тот и другой — великие тренеры...

Коуч сам нанимает себе других коучей. Он — в одинаковом положении с клиентом. Он тоже клиент. И как работает коучинг, он знает на опыте своей жизни.

КОУЧИНГ ЭМОЦИЙ. ЗАЧЕМ МЕНЕДЖЕРУ ДУША?

Самое главное глазами не уви-
дишь, зорко одно лишь сердце.

Антуан де Сент Экзюпери

Обычно люди думают, что их успех зависит от того, насколько умными и сообразительными они являются. Другими словами, принято считать, что личности с более высоким показателем интеллекта (IQ), будут наиболее успешны. Однако у всех нас есть эмоции, которые могут работать на нас или против нас. Когда последнее преобладает, то эти умные и яркие люди «застревают» или теряют достигнутые ими высоты на пути к успеху.



«EQ — это способность осознавать и признавать собственные чувства, а также чувства других, для самомотивации, для управления своими эмоциями внутри себя и в отношениях с другими», — написал Дэниел Гоулмен в своей работе «Эмоциональный интеллект».

«Мы приходим на работу для того, чтобы работать, а не чувствовать или получать от этого удовольствие. Мои сотрудники оставляют свои эмоции за входной дверью отдела. За выполнение своих функций им платят деньги, поэтому они внутренне собираются и чувствуют себя отлично», — таким мнением об эффективном процессе работы поделилась одна из участниц моего семинара по коучингу. Надо сказать, ни я и ни любой другой коуч с таким подходом не согласен.

Человек — чувствующее существо. Когда вы декларируете «отсутствие эмоций», то на самом деле не вы управляете ими, а они — вами. Вы испытываете эмоции ежеминутно и подавляя их, загоняя внутрь, вы лишаете себя возможности объективного восприятия ситуации. Вы, несмотря на вашу убежденность в обратном, все еще продолжаете переживать эмоции, но они находят свой выход на вегетативном уровне. Так устроен наш мозг и так устроен наш организм. Неправильно прожитые отрицательные эмоции — источник большинства хронических заболеваний современного человека.

Отсутствие анализа, поскольку вся работа сознания направлена убеждение себя в своей «бесчувственности», мешает найти эффективное решение возникающих проблем и загоняет менеджера в замкнутый круг.

Подход коучинга — **осознанное переживание** своих эмоций. На первом этапе клиент учится определять испытываемые им эмоции. Как вы думаете, сколько разновидностей эмоционального состояния мы можем испытывать в течение дня? Три, пять или десять? Кто назовет больше?

Вы можете удивиться, но в первом приближении я предлагаю клиенту воспользоваться «толковым словарем» примерно из 200 различных эмоций для определения оттенков того состояния, которое он переживает в настоящий момент. На протяжении первого месяца клиент учится добросовестно фиксировать свои эмоции и характеристики момента, в который они возникли, в своем личном эмоциональном дневнике.

На втором этапе происходит обучение определению источника появления эмоции, условий ее появления и определения того, что происходит на самом деле с разных точек зрения. После этого можно перейти к анализу ситуации и выработке плана реакции на эмоцию, которая в этом случае становится не спонтанной, а осознанной. И это, а не заталкивание эмоций внутрь себя, — единственный путь к эффективности. В том числе и на вашем рабочем месте.

Темп, вызовы и требования современной деловой жизни постоянно усиливаются, и сейчас уже недостаточно работать на уровне когнитивных способностей. Нам необходимо задействовать себя полностью, чтобы участвовать и выигрывать, и это требует включения всех наших эмоциональных возможностей. Выгоды от этого включения становятся очевидными в повышении эффективности через глубокое самосознание и понимание роли эмоционального фактора в работе. Таким образом, мы можем создавать в себе высокоэффективное состояние для создания лучших решений и результатов. Подробнее об этом — в моей следующей книге о коучинге личной эффективности.

КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Никто не знает так много, как
все мы вместе.

(Начертано на одной из городских ратуш в Дании)

Крылатая фраза «Кадры решают все» — не более чем пустые слова. «Кадры» будут решать все, если отношения с этими «кадрами» будут строиться по-новому. Коучинг делает это клише материальным, когда «кадры» становятся не просто подчиненными и работниками, а участниками процесса и сотворцами результата. Коучинг не заменяет и не отвергает традиционный менеджмент, не противопоставляется ему. Можно говорить лишь о разных стилях управления.

Пока наиболее распространенными остаются такие методы управления персоналом, как: **диктат**, самый простой и легкий путь, но это нередко ведет к саботажу; **убеждение**, когда провозглашается идея, делаются попытки убедить всех в ее значимости, но это, как правило, вызывает скрытую улыбку, и все остается как прежде; **дискуссия**, то есть призыв следовать иному плану; этот метод хорош, но требует много времени, в результате остаются неопределенность и отсутствие конкретных решений.

При последовательном применение коучинга, как метода коммуникации по всем подразделениям компании, культура управления, не сразу, но будет меняться в сторону достижения актуальных для компании целей на каждом этапе ее развития. Для коучинга характерно не прямое руководство, а отказ от части контролирующих функций в пользу влияния и поддержки руководителя. В большинстве российских компаний все еще сохраняется административный стиль управления. Это сковывает инициативу персонала. Лидеры современного бизнеса, например К. Бендукидзе на Уралмаше и В. Богданов в Сургутнефтегазе, не боятся делегировать коллегам ответственность за важнейшие решения.

Научиться плавать можно только прыгнув в воду, предварительно получив представление о том, что делать, чтобы не утонуть в первую минуту, — в этом суть коучинга. Коуч достигает прогресса при помощи специальной техники бесед, вопросов, постановки задачи. Зада-

ча коучинга — опираясь на выстроенную в компании общую систему мотивации персонала, перейти на индивидуальный уровень, на уровень отдельной личности.

Служащие под руководством коуч-менеджера уверены в своих силах и работают с большим интересом и высокой отдачей. Секрет здесь в том, что менеджер при помощи вопросов или другим путем выясняет у подчиненных, какие из их личных целей совпадают с целями фирмы, а следовательно, могут быть полезными. Рост производительности — главное, для чего существует коучинг. Он предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие. В коуч-менеджменте действуют четыре пары процессов.

Первая пара: объединение целей организации и менеджера, а также менеджера и сотрудника. Коуч-менеджер ставит своей задачей понять, какой результат должен быть получен в результате поставленной руководством задачи и зачем это нужно именно сейчас не только для организации, но и для самого менеджера и тех его подчиненных, которые буду решать задачу. У каждого из них есть свои личные цели. Личный коучинг с ними должен установить: каким образом, выполняя задачу компании, они будут решать и какую-то из своих задач.

Ответ на вопрос «какие результаты?» даст четкие критерии для оценки результата, контроля и самоконтроля работы сотрудников. Ответ на вопрос «зачем нужно сейчас?» и сшивка целей создадут мотивацию и энергию, необходимые для активности, даже в условиях трудностей движения к цели.

Вторая пара: осознание реальности и принятие ответственности. Коуч-менеджер обязан совместить решение двух задач: обеспечение эффективности решения конкретной задачи и взятие каждым сотрудником на себя ответственности за результат своей работы и успех группы. Коуч-менеджер стимулирует генерацию идей о возможностях, путях решения задачи, достижения цели и помогает своим сотрудникам выбрать из них оптимальные.

Третья пара: результат и процесс. Коуч-менеджер организует рабочие беседы и совещания, задавая сотрудникам вопросы, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и возможных шагов. При этом он не переносит на сотрудников свое видение текущей ситуации, давая (в самом крайнем случае) только общие уточняющие указания.

Итогом встреч является бизнес-план с конкретными шагами, намеченные на установленные сроки.

Четвертая пара: обеспечение поддержки и вызов. Коуч-менеджер подталкивает сотрудника мыслить нестандартно. При этом он обя-

зан обеспечить сотруднику поддержку, одновременно «бросая ему вызов», то, что по-русски называется словом «слабо?»

Цель коучинга — не научить чему-то, а создать условия самообучения, чтобы работая, ваш сотрудник учился получать и добывать необходимые знания и опыт. Посредством индивидуальной нематериальной мотивации участников коуч-менеджер запускает механизм самостоятельного обретения ими знаний.

Лето. Жара. Душно, и оставшиеся на рабочих местах сотрудники просятся в отпуск. Неожиданный наплыв клиентов. Все сотрудники работают на пределе сил и возможностей.

Традиционно:

Руководитель призывает всех потерпеть еще немного: «Со следующей недели обещают долгожданное похолодание, еще через неделю Петров возвращается из отпуска». Но на следующий день внезапно заболевает приемщица. Теперь уже помогает только приказ об увеличении продолжительности рабочего дня для всех сотрудников.

В стиле коучинг:

«Коллеги, кому нужны отгулы в сентябре? Ирина, у Вас дочь идет в первый класс? Готовы ли Вы исполнять еще и функции приемщицы? Отлично, у Вас будет возможность в сентябре больше внимания уделить своей первокласснице».

Коучинг лежит в другой качественной плоскости рабочих отношений. Он объединяет достоинства существующих методов управления, не принимая их рисков. Внешняя мотивация заменяется самомотивацией. Порицание заменяется честной оценкой. Секретность и цензура уступают место открытости и честности. На смену психологическому давлению работы приходит вызов от работы.

Управление в стиле коучинг — это формирование осознания и ответственности. Осознание — ясность восприятия относящихся к делу фактов и информации. Ответственность — осознанный выбор, который побуждает к действиям и ведет к самоуважению. Ответственность означает возможность личного выбора, а выбор — это свобода.

Философия управленческого коучинга — вовлеченность рядовых сотрудников в процесс принятия решений, которые влияют на их жизнь. Это установление между руководством и сотрудниками партнерских отношений, создание команды. Коучинг пляшет от «мне надо», а не от «я обязан». Когда мне надо, я действую лучше, чем когда я обязан. Надо для себя, а обязан для кого-то.

В основе коуч-менеджмента лежат партнерство и доверие. Коучинг исследует будущие возможности, а не прошлые ошибки, и учит думать о людях в терминах потенциала, а не их сегодняшней производительности.

Менеджер, владеющий техниками коучинга, всегда найдет возможность усилить мотивацию сотрудников, выявить и реализовать их потенциал, не привлекая для этого внешних тренеров или консультантов. Успешность коуч-руководителя может быть достигнута при наличии двух взаимодополняющих факторов: общая управленческая компетентность руководителя и владение инструментами коучинга.

КАК НАУЧИТЬ КОУЧИНГУ

Воображение важнее знаний.

Альберт Эйнштейн

Конечно, для того чтобы стать коучем, мало знать теорию. В ходе обучения претендент на звание коуча должен отработать коммуникативные навыки, навыки структурирования коучинга и технику постановки цели, варианты обратной связи и типы вопросов. Но самое



главное — он должен доказать свое право называться коучем, научившись управлять собственной жизнью. Только тогда он может претендовать на помочь в этом другим.

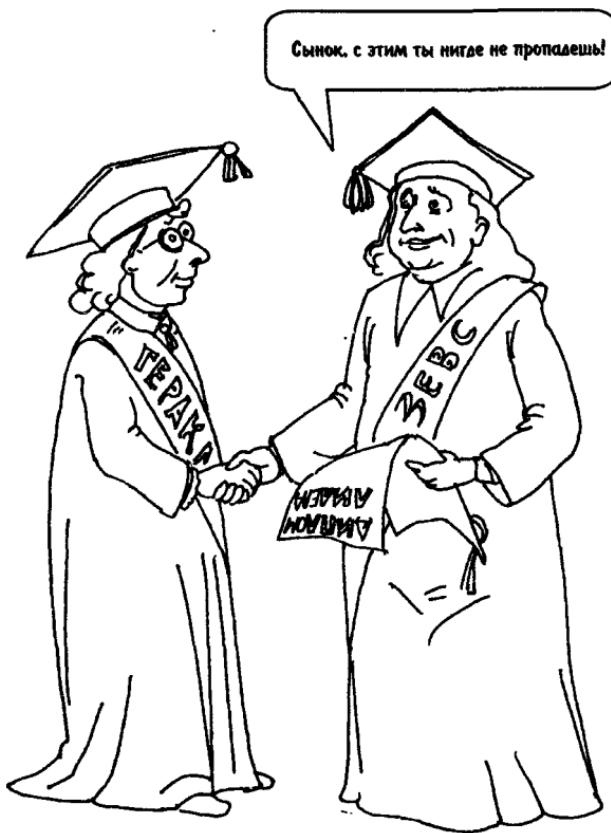
Именно поэтому обучение коучингу включает в себя индивидуальный коучинг обучаемых ведущим курса и взаимный тренировочный коучинг обучаемых. Целями таких сессий ставятся вполне реальные, важные и непростые жизненные задачи курсантов. За время обучения они должны показать стабильный прогресс в их достижении, а к концу курса — достичь поставленных целей, будь то карьерный рост, покупка квартиры в Москве, налаживание семейных отношений или создание собственного бизнеса. Образ жизни и действий коучинга должен за это время «проникнуть в кровь обучаемого», преодолев внутренние и внешние сопротивления. Поэтому курс обучения коучингу длится не менее 3 месяцев, а оптимальная его продолжительность — 1 год.

Отличие учебной программы подготовки коучей в том, что по ее завершению ты не просто хочешь делать так, как тебя научили, а уже просто не можешь делать иначе.

Хотя это процедура сугубо добровольная, коучи могут получить удостоверения в школах, где они обучались, а кроме этого существует сертификационный процесс в Международной Ассоциации коучинга и Международной Федерации коучинга. В западной практике завершившие аккредитованный МФК курс коучинга и имеющие 750—2500 часов коучинга, подтвержденных документально, становятся сертифицированными коучами-профессионалами (РСС) или магистрами (МСС). Сертификация не является обязательной для профессиональной деятельности коуча.

В России обучение, аккредитованное МФК, проводит Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса в Москве, а в Санкт-Петербурге существует Университет коучинга тренинг-центра А. Савкина, предлагающий двухгодичное обучение по своей программе с выдачей диплома о втором высшем психологическом образовании государственного образца. Курс обучения коучингу моей консалт-группы Giraffe предполагает трехмесячный вариант обучения с выдачей (по желанию клиента) свидетельства о прохождении им курса.

Надо отметить, что, выбирая курс обучения коучингу, не следует исходить из большего набора «бумаг», выдаваемых по его окончании. Сертификационный процесс МФК хорош для Америки, но может буксоват в России. Его основа — прохождение требуемого количества часов обучения (часть из которых может быть дистанционной) и подтверждение о проведении требуемого количества часов проведенных с клиентами консультаций. Ко всему этому у нас можно подойти чисто



формально. Поэтому сертификат — не гарантия «хорошего» коуча, так же, как и его отсутствие — не знак неумелого «самоучки». Коучинг более образ жизни, чем заученный набор техник. Диплом «образа жизни», диплом лидера — это нонсенс. Значимо то, соответствует ли работа с клиентом принципам коучинга и насколько успешно эти принципы помогают коучу управлять собственной жизнью. А это хорошо просматривается при не слишком продолжительном личном общении с консультантом: как он строит беседу с вами, каковы его личные достижения за последний месяц, насколько хорошо в его поведении проявляются его личные принципы, какова его история знакомства с коучингом, когда последний раз он участвовал в супервизии или занимал для себя личного коуча.

И, разумеется, поскольку коучинг целиком и полностью основан на личном взаимодействии людей, однозначно не следует доверять консультанту, изучившему коучинг по книгам, ни разу не проходившему достаточно длительный курс группового коуч-тренинга и не встречавшемуся с общепризнанными специалистами в области коучинга.

ТРЕНИНГ БУДУЩИХ КОУЧЕЙ. НАЗАД... В БУДУЩЕЕ

Даже маленькая практика стоит большой теории.

В. Максимов

Французский врач Ален Бомбар в начале 1950-х годов выдвинул гипотезу о том, что люди, потерпевшие кораблекрушение и оказавшиеся на воде в лодках или других спасательных средствах, умирают не от жажды или голода, а из-за страха перед неизбежностью такой смерти. Его довод: 90% людей, очутившихся в подобных условиях, гибнет в течение первых трех дней, когда еще не может быть и речи о смерти от недоедания или отсутствия воды. В своей книге Бомбар приводит пример гибели «Титаника». Судя к месту катастрофы подошли довольно быстро, через три часа, но к этому времени в лодках среди спасшихся пассажиров было много трупов и людей, лишившихся рассудка.

Выдвинутая Бомбаром гипотеза была революционной. В то время считалось, что человек, поневоле оказавшийся один на один с океаном, может продержаться не более 10 дней. Столько же, по подсчетам специалистов, могли выдержать спасательные средства. И потому десятидневный срок объявлялся предельным для поиска жертв морских катастроф. Бомбар взялся доказать, что в океане можно прожить гораздо дольше, питаясь лишь тем, что есть в морской воде. И даже на плоту можно не нестись по воле ветра, течений и волн, а плыть, самостоятельно выбирая направление. Его гипотеза перечеркивала десятидневный «лимит» на поиски и, что самое главное, поддерживала веру в спасение попавших в катастрофу. «Необходимо было вернуть этим несчастным надежду», — писал Бомбар. — «Одно это спасало бы ежегодно тысячи людей, и тысячи вдов не проливали бы по ним слезы. Ради этого стоило рискнуть одной жизнью». У людей, оказавшихся в объятиях океана, но знающих, что другой человек в подобной ситуации выжил, появилась бы воля к борьбе, а значит, и дополнительный шанс выжить.

Бомбар занялся научными исследованиями и выяснил, что морская вода, рыба и планктон содержат все необходимые для человека

питательные вещества. Но одно дело выдвинуть гипотезу и даже предложить ее косвенное подтверждение, совсем другое — провести реальный эксперимент. Модель катастрофы — вот что было необходимо Бомбару для его испытаний. И он пошел на рискованный шаг: выступил в роли потерпевшего кораблекрушение. Написанная им впоследствии книга так и называется: «За бортом по своей воле».

Бомбар вместе с товарищем пересек Средиземное море. А затем в одиночку, когда его товарищ, профессиональный моряк, бросил его, — и Атлантический океан. Свой плот Бомбар назвал «Еретик». Действительно, идея экспедиции через океан на надувном плотике, без профессионального опыта мореплавания, фактически без воды и пищи, безо всякой связи с берегом, была от начала до конца еретической. Профессионалы-моряки считали плот неуправляемым, по прогнозам, он должен был перевернуться от первой же волны, а сам Бомбар (даже если бы плот и не перевернулся) — умереть от голода, холода, жары и жажды. Потому что всем известно, что пить морскую воду нельзя, а рыбу в Атлантике — не поймать. Бомбар же, изучивший основы навигации по учебнику, уже находясь на плоту в океане, верил, что можно не только выжить, но и доплыть в намеченный порт.

Идя на предельный риск, Бомбар делал это во имя спасения жизней многих людей: по статистике 1950-х годов, в мирное время в морях и океанах ежегодно гибло 200 тысяч человек, в том числе 50 тысяч — только из-за страха перед смертью от жажды и голода. Непосредственной же причиной его научных исследований, а позже и экспедиции, послужила страшная картина гибели 43 человек, потерпевших кораблекрушение у берегов Франции (их привезли в госпиталь, где работал тогда Бомбар).

Бомбар пересек океан, точно прия в нужный порт. Он выжил, утоляя жажду морской водой и собранной дождевой, ловя рыбу, производя физиологические исследования, постоянно ведя дневник самонаблюдений. Выжил вопреки логике и предсказаниям специалистов.

Путешествие Бомбара длилось 65 дней. За это время он потерял 25 килограммов веса, у него развилось малокровие, тело покрылось сыпью и язвами, выпали ногти на пальцах ног и серьезно рассстроилось зрение. Но он доказал, что человек может выжить в океане.

Когда Бомбар пристал к берегу, свидетели подтвердили, что неприкосновенный запас продуктов, находившийся на его плотике, остался невредимым. В сущности, Бомбар шел на верную смерть ради спасения тысяч абсолютно незнакомых ему людей, рисковавших однажды оказаться в подобных обстоятельствах. Но свой поступок он не считал чем-то сверхъестественным: «Ни в коем случае нельзя... рассматривать мое путешествие как подвиг, как нечто исключительное».

Вот обычная работа, достойная человека.

Мы часто приводим эту историю участникам наших семинаров по коучингу. Аллен Бомбар — человек, который бы точно выдержал экзамен на звание коуча. Он обладал всеми качествами, необходимыми коучу. У него была четкая и значимая для него цель. Его мотив основывался не на страхе, а на осознании своей миссии. Он был готов идти к ней независимо от личных страхов и общепринятых убеждений о невозможности ее достичь. И он был готов рискнуть ради этого своей жизнью. Он исходил не из имеющихся ресурсов, а добывал все необходимое, уже находясь в движении к намеченному, вопреки «здравому» смыслу и житейскому опыту. Он продолжил движение, даже когда остался одинок. Он двигался день за днем, километр за километром. И он достиг поставленной цели. Все это — неотъемлемые составляющие настоящего коучинга.

Каким образом может строиться тренинг будущих коучей? Будем исходить из его задач. Люди, пришедшие на курс и закончившие его, должны:

- знать историю возникновения коучинга;
- обладать базовыми коммуникационными навыками;
- быть открытыми и искренними в общении;
- обладать эмпатией к людям;
- уметь распознавать свои ограничивающие убеждения, отказываться от них и помогать в этом другим;
- отказаться от «технологичности» в управлении в сторону «человечности»;
- иметь представление о процессе коучинга и уметь проводить индивидуальный коучинг с клиентом;
- знать, что такие эффективные вопросы, с точки зрения коучинга, и уметь задавать их;
- уметь распознавать психологическое состояние клиента и, основываясь на невербальных сигналах, отделять высказанную правду от полуправды;
- обладать навыками преодоления последствий болезненных ситуаций;
- иметь представление о групповой динамике и изучить основы группового коучинга;
- уметь применять навыки коучинга в командной работе;
- иметь представление о приемах генерации идей и использовании интуиции;
- знать правила и ограничения самокоучинга;
- опробовать коучинг на своей жизни и достичь к завершению курса поставленных целей.

Исходя из этого, свои тренинговые программы мы строим из нескольких блоков. В зависимости от продолжительности курса, эти блоки могут состоять из разного количества упражнений. Также они могут чередоваться местами, в зависимости от уровня подготовки и текущего состояния группы. Здесь лишь приведем общий скелет тренинга и примеры упражнений, которые могут использоваться в отдельных блоках. Общее место тренинга коучей — участникам предстоит по-новому взглянуть на многие известные вещи (коммуникационные техники, пирамида Маслоу и т. п.). И надо иметь желание и смелость сделать это, пережить знакомое заново в новом контексте, создав в себе тот самый «коуч-коктейль», новый сплав, и не дав волю ошибочному чувству «мы давно все это знаем, мы всегда делали коучинг».

ПЛАН ТРЕНИНГА КОУЧЕЙ

Блок 1. ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ЛИЧНОГО УЧАСТИЯ В ТРЕНИНГЕ

Пример упражнения:

Участники группируются по принципу проведения интервью больших групп: три тройки участников напротив друг друга образуют три работающих друг с другом пары. Каждому из тройки участников с каждой стороны по порядку выдается по одному из вопросов:

А. Назовите три причины, по которым вы решили принять участие в этом тренинге?

Б. Коучинг, по- вашему, это...? (Дайте свое определение.)

В. Почему именно сейчас для вас актуально узнать о коучинге (три причины)?

Пары интервьюируют друг друга в течение пяти минут, потом один из рядов сдвигается по кругу, и вновь образованные пары начинают работу, дописывая ответы нового визави в свой опросный лист. Таких рабочих шестерок, сгруппированных в пары, может быть несколько, в зависимости от числа участников.

По окончании опроса (каждый из участников в шестерке побеседует с тремя другими) участники группируют записанные ими ответы по принципу:

- общее мнение (практически, совпадающие по смыслу ответы);
- тенденция (ответы, содержащие общие положения);
- частное мнение (не встречающиеся более нигде ответы).

По окончании опроса участники, бравшие интервью по одинаковым вопросам, объединяются в рабочие группы, задачи которой — составить общий список полученных ими ответов по тому же принципу, но уже на основе общей картины исследования.

Полученную картину группы могут представить остальным участникам на флип-чарте, но мы обычно еще просим группы составить на ее основе графическую презентацию в свободной форме при по-

мощи разноцветных фломастеров для того, чтобы с самого начала задействовать и правополушарное и левополушарное мышление.

Ответ на вопрос «зачем?» подводит к осознанию причин участия в программе, а количество ответов не менее трех позволяет углубиться от общих слов к действительно конкретным личным причинам. Ответы на вопрос об актуальности участия в семинаре «здесь и сейчас» поднимают вопрос личной мотивации участников: почему понадобилось узнать о коучинге сегодня, а не через месяц; почему не месяцем раньше; какие события в жизни участников делают получение этих знаний и навыков актуальными сейчас; как изменится их жизнь в результате прохождения тренинга и что будет, если они не примут участия в этой программе? Ведущий стимулирует участников не ограничиваться в ответах очевидными фразами типа «давно хотел, и вот подвернулось объявление о семинаре» или «начальство послало». «Хочу» и «нужно» — разные вещи, начальство послало, а зачем это тебе лично, кроме необходимости угодить шефу?

Уже вводное упражнение погружает участников в атмосферу коучинга, учит задавать себе «сложные» вопросы и осознавать мотивы и причины своих действий.

То же упражнение можно проводить и в более простом варианте разбивки участников на мини-группы по 3–5 человек, которые в режиме свободного обсуждения должны сформировать общий список ответов на три поставленных вопроса и представить его другим мини-группам. Вариант, построенный по принципу интервью больших групп, позволяет добиться большего вовлечения участников за счет сопутствующей ему обстановки (необычность, ограничение времени работы в паре, тройная смена пар), а также больше подходит для работы с большим количеством участников, позволяя за короткое время (20–40 минут) провести через упражнение 40–50 участников.

«Интервью больших групп» — один из рабочих инструментов коуча при групповом коучинге, и участники таким образом знакомятся с ним в рабочей обстановке на своем опыте.

Блок 2. ОСОЗНАНИЕ СОБСТВЕННОГО СТИЛЯ ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ, ЕГО ДОСТОИНСТВ И НЕДОСТАТКОВ

Хорошее упражнение для самого начала тренинга, вслед за первым блоком, это знакомство участников в мини-группах. Я познакомился с этим упражнением на программе моего коллеги Александра Савкина и с успехом пользуюсь им в своих тренинговых программах.

Пример упражнения:

Участники формируют мини-группы по 3—4 человека, с условием, чтобы в одну группу не входили друзья или коллеги по работе (в случае внутрифирменного тренинга последнее условие, конечно, невыполнимо).

Задача каждого участника мини-группы — на основе первого впечатления письменно ответить на следующий список вопросов относительно других участников своей мини-группы:

- 1) Откуда родом этот человек?
- 2) Как выглядит его квартира, дом?
- 3) Кто был главным в детстве этого человека (мама, папа, дедушка, бабушка, сосед...)?
- 4) Сколько у него друзей?
- 5) Что он любит есть?
- 6) Что он любит пить?
- 7) Каково его хобби?
- 8) Как он проводит свое свободное время?
- 9) Как выглядит его рабочее место (порядок, беспорядок, варианты)?
- 10) Какой он начальник (строгий, чуткий, резкий...)?
- 11) Как ведет себя в споре, конфликте?
- 12) Что настораживает в этом человеке?
- 13) Что нравится в этом человеке?

Когда все участники мини-группы закончили отвечать на данные вопросы про других участников (15-20 минут), один из них садится вполоборота к остальным и выслушивает их мнения о себе, в то время как они поочередно озвучивают написанные ими ответы на каждый вопрос из списка. По окончании обмена мнениями (10 минут), участник, про которого говорила мини-группа, поворачивается лицом к остальным и кратко (5 минут) рассказывает, в чем он отметил совпадения мнений других участников с реальностью, а где они «попали в молоко». Тот же процесс повторяется и с остальными участниками.

По окончании упражнения вся группа собирается в круг, и каждый делится впечатлениями: насколько легко было отвечать на вопросы, что в ответах совпадало и не совпадало с реальностью, каков процент «точных попаданий» и т. п.

Последние два вопроса обычно вызывают наибольшее затруднение у участников. Слышатся фразы вроде: «Мы мудры и не оцениваем человека с первого взгляда, надо присмотреться, так нельзя» и т. п.

Так маскируется нежелание быть честным с самим собой. На самом деле, известно, что впечатление о человеке складывается в пер-

вые несколько секунд. Участникам важно знать об этом, но еще важнее уметь использовать это в общении с клиентами и не обманывать самих себя по поводу проявления своих эмоций в общении с другими. Только тогда они смогут научиться истинной эмпатии, без которой настоящий коучинг оказывается невозможным (см. главу «Эмпатия»).

Другим упражнением этого блока может быть широко известная «Катастрофа в океане» или «Космический полет», приводимые в приложении. Цель таких упражнений — осознание участниками приемов убеждения, используемых ими на работе, в быту, в групповом обсуждении, в общении с близкими; выявление достоинств и недостатков используемого стиля убеждения и выработка наиболее эффективного для себя стиля; постепенное обучение пользоваться принципами коучинга при групповом решении задач (достижении договоренности о выходе из трудной ситуации, совместном поиске творческого решения).

Блок 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ.

**СОЗДАНИЕ КОНТАКТА, ТЕХНОЛОГИИ
ПРИСОЕДИНЕНИЯ И АКТИВНОГО
СЛУШАНИЯ, ПОНЯТИЕ О ПЕРЕНОСЕ
И КОНТРПЕРЕНОСЕ**

Какими знаниями и навыками должен обладать коуч, чтобы успешно осуществлять свою деятельность? Что необходимо осознать начинающему коучу и чему прежде всего научиться? Следующий раздел посвящен тому минимальному набору коммуникативных компетенций, который должен освоить коуч. А затем мы продолжим обзор программы тренинга коучей.

КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ

Первейший принцип общения — умение быть другим.

Автор неизвестен

Коучинг основан на партнерстве клиента и консультанта. Партнерское взаимодействие — взаимодействие равных. Весь комплекс вербальных и невербальных проявлений коуча должен исключать «пристройку сверху», попытку занять положение «учителя», «знатока», «покровителя». Сессия коучинга краткосрочна — 15—50 минут. Поэтому в коучинге непозволительно тратить время попусту. Общение должно быть предельно эффективным. Какие основные препятствия встречаются на пути эффективного общения?

Таблица 5

Проблемы, препятствующие эффективному общению

Название проблемы	Суть проблемы
Проблема восприятия	«Слушаю», но не «слышу» собеседника, замкнутость «на своем»
Проблема интерпретации	Неадекватное понимание произнесенного партнером по общению, неверная интерпретация
Проблема действия	Трудность в выражении чувств или построении беседы во внутренне желаемом ключе, застенчивость: «Должен сказать так и так, но не выходит...»
Проблема выражения	Трудность в объяснении, словесной формулировке действий или чувств, «не знаю как сказать...»

Как видно, проблемы, стоящие на пути эффективного общения, пересекаются с проблемами развития эмоционального интеллекта, самовыражения (см. главу «Коучинг эмоций. Зачем менеджеру душа?»).

Коммуникативные проблемы будущие коучи должны учиться преодолевать при помощи коммуникативных компетенций, умений. Первое, чему мы учим в коммуникативном блоке на тренинге коучей, — приемы активного слушания. Оно позволяет «снять» первые две проблемы: и интерпретации и восприятия. Кроме того, надо помнить, что большая часть сессии коучинга — это слушание клиента,

а не задавание вопросов. Цель коуча — не «закидать» клиента «умными» вопросами, а помочь ему в осознании обсуждаемой задачи, следя за ходом его мысли и помогая углубляться в суть темы. Хороший вопрос рождается на основе внимательного и чуткого слушания собеседника. Коучинг — на 60% умение слышать и на 40% задавать вопросы.

Тренируя умение слышать и понимать, мы тренируем умение выражать свои мысли и чувства и воплощать их в действия. Чем активное слушание отличается от обычного?

Таблица 6

Составляющие активного слушания

Активное слушание	Обыденное слушание
Попытка стимулировать партнера к разговору	Ожидание, когда партнер сам заговорит
Попытка точно воспринять смысл сказанного и, при необходимости, убедиться в правильности своего понимания, уточнить, переспросить	Ожидание встретить что-то интересное для себя в потоке речи партнера, фокусировка на собственных ассоциациях от сказанного
Удержание разговора в рамках основной темы	Отвлечение внимания, ожидание, когда партнер переключится на интересную тему или прекратит разговор

На тренинге коучей мы используем работу в парах или тройках с отработкой коммуникативных техник в разговоре с партнером. Для удобства эти приемы сведены здесь в таблицу.

Таблица 7

Коммуникативные техники

Техника	Определение	Способ
Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развернутый описательный ответ	Начать вопрос словами: «Как? Каким образом? Что вы имеете в виду, когда говорите о...? Какие действия можно предпринять в этом направлении? Какой результат мы ожидаем?»
Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие точный однозначный ответ	«Когда мы должны достичь этой цели? Сколько у нас средств на это действие?!»
Альтернативные вопросы	Вопросы, содержащие в себе варианты ответов	«Вы хотели бы работать над проектом в одиночку или мы можем привлечь кого-то еще? Мы перечислили все варианты проведения презентации или есть еще формы, которые мы не обсудили?»
Техники малого разговора	Беседа на интересную и приятную тему, чаще не связанную с основной темой, ставящая целью создать благоприятную психологическую обстановку, заложить основы доверия и эмоционального равновесия	Цитирование партнера, повторение ранее сказанного с вариациями; положительные высказывания о событиях в жизни партнера, его достижениях; сообщение интересной для партнера информации; рассказ интересного случая из жизни

Техника	Определение	Способ
Техники активного слушания	Техники вербализации Карла Роджерса: повтор (дословное повторение сказанного собеседником), перефразировка (краткая передача сути сказанного партнером), вербализация (уточняющие вопросы о значении сказанного или причинах высказывания), перевод разговора на смежную тему	Включение цитат партнера в свои фразы, повтор последних слов фразы партнера, повтор последней фразы партнера с вопросительной интонацией; краткое формулирование сказанного партнером, следуя его логике; задавание уточняющих вопросов; перевод разговора на тему, вытекающую или ассоциирующуюся у обоих партнеров с обсуждаемой

Методы активного слушания помогают сосредоточить внимание коуча на клиенте, услышать и понять его. Успешное применение техник активного слушания возможно только тогда, когда пользующийся ими открыт и искренен в своем желании понять другого. Тогда удается преодолеть все четыре проблемы: восприятия, интерпретации, действия и выражения. Когда же «технология» используется для попытки эффективного достижении «своего», для броской «коммуникации» взамен действительному общению равных, результат будет незавидным, как это бывает у прошедших тренинги «успешных продаж», на которых акцент делался только на технологичности процесса.

В парном взаимодействии участники тренинга должны познакомиться с психологическими сигналами при общении.

Таблица 8

Психологические сигналы, помогающие общению

Тип сигналов	Сигнал
Вербальные сигналы	Четкое и достаточно громкое приветствие. Обращение к собеседнику по имени. Равное пространственное положение (например, оба сидят)
Невербальные сигналы	Угол поворота тела — 45–90°. Наклон тела в сторону собеседника. Индивидуальная дистанция (0–45 см — интимная, 45–120 — личная, 120–360 — социальная)
Располагающие позы	Открытая асимметричная поза
Располагающая мимика	Естественная улыбка, изменяющееся в соответствии с содержанием разговора выражение лица
Взгляд	Прямой контакт не реже одного раза в минуту продолжительностью 5 с, моргание — не чаще одного раза в 3–5 с
Располагающие движения	Не допускаются ритмические, резкие движения, внезапная смена положения в пространстве и позы

При выполнении упражнений тренинга будущие коучи должны отказаться от наличествующего у многих снисходительного отношения к коммуникативным навыкам. «Мне комфортно вести разговор в любой позе, зрительный контакт не обязателен, мы достаточно профессиональны и выше этого, мы уже не школьники и все умеем общаться и понимать друг друга...» — вот часто встречающиеся первичные установки у менеджеров, пришедших обучаться коучингу. Задача тренера — показать ошибочность этих установок. Иногда, при необходимости — достаточно резко. Если среди участников тренинга встречаются «знающие наперед» все обсуждаемые техники, можно вызвать их «на ковер» и попросить продемонстрировать свои «умения» остальным. А потом можно обсудить с группой, в чем продемонстрированное было неэффективным. Как сказал один мой знакомый коуч, «тот, кто действительно знает, — не выпендривается и готов открывать новые грани своего знания». Активное слушание — умение организовать свое поведение так, чтобы услышать и понять другого человека. Коммуникативные навыки нужны не для манипуляции собеседником, а для преодоления проблем общения. Сутью общения является не умение послать «правильный» вербальный или невербальный сигнал для получения заданной реакции собеседника, а умение организовать сложенный комплекс своих сигналов и воспринять сигналы собеседника.

На тренинге коучей вводится и понятие эмоционального интеллекта — способности человека управлять собой и другими людьми. Он включает самосознание, контроль импульсивности, уверенность, эмпатию, социальную ловкость. Эмоциональный интеллект означает способность к управлению своими эмоциями, не обязательно вызванными текущим взаимодействием. Эмоциональное напряжение, возникающее при неумении осознавать свои эмоции или попытке блокировать их, искачет ход общения. Техники осознания и регуляции эмоций позволяют расширить индивидуальный диапазон реакций, сделать человека более гибким и продуктивным в общении.

Д. Гоулмен, который ввел этот термин, предлагает использовать для измерения значения эмоционального интеллекта следующий вопросник.

ИЗМЕРЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПО Д. ГОУЛМЕНУ

Инструмент: оцените степень своего согласия с приведенными утверждениями по шкале от 1 (вовсе не согласен) до 4 (совершенно согласен).

- Обычно я невозмутим, позитивен и хладнокровен даже в моменты испытаний.
- Я способен признавать свои ошибки.
- Я в ответе за то, достигаю ли я поставленных собой целей.
- Я систематически ищу новые идеи, обращаясь к разным источникам.

- Я успешен в генерировании новых идей.
- Я легко справляюсь с разнообразными требованиями и меняющимися приоритетами.
- Я преследую цели, выходящие за рамки требуемого начальством на нынешней работе.
- Препятствия и неудачи могут немного задержать меня, но не могут остановить.
- Мои импульсы и негативные эмоции не могут полностью отвлечь меня от работы.
- В своих действиях я ориентирован на достижение успеха, а не на избежание неудачи.

Основа регуляции эмоций — ведение эмоционального дневника при помощи подсказки в виде таблицы основных эмоций. Будущие коучи должны также познакомиться с механизмами переноса и контрпереноса, чтобы понимать истоки возникновения различных чувств при работе с клиентом в практике консультанта (см. главу «Перенос и контрперенос»).

Важными для будущих коучей являются также умение воспринимать невербальные сигналы клиента и умение сопоставлять выражаемое ими с демонстрируемым на словах (см. главу «Невербальная коммуникация в коуч-консультировании»). Отработке внимательности в распознавании невербальных сигналов служит любимое мною упражнение «Счет Чингиз Хана», которое приводится в Приложении «Упражнения и процедуры».

Выпускники курса коуч-тренинга должны обладать таким душевным качеством, как эмпатия (см. главу «Эмпатия»). Часто в качестве домашнего задания я прошу участников группы вечером, в течение первых пяти минут после возвращения домой с тренинга сказать в глаза своим близким, как они их любят. На следующий день работа начинается с обсуждения вчерашнего опыта: удалось ли сделать это в отведенное время или что-то все время мешало и хотелось отложить монолог; как происходило «признание» — выпалил ли участник его с порога, чтобы быстрее покончить с заданием, или для него подвернулся подходящий момент; какова была реакция близких на сказанное... Впечатления от такого опыта, как правило, очень сильные. Очень нелегко, оказывается, высказать столь простые и обычно в сердце принимаемые слова открыто, без наигрыша, без фальши. В повседневной суete мы привыкли забывать о своих настоящих чувствах, и попытка изменить привычный ход вещей, отработанный ритуал «прихода домой» вызывает всеобщее смущение. Подобный опыт оказывается очень полезен участникам.

В последующих главах я привожу часть того теоретического материала, который мы даем в ходе тренинга коучей. Он будет полезен всем, кто интересуется коучингом, практикует коуч-менеджмент, стремится стать коуч-консультатором или просто впустить немного коучинга в свою жизнь.

ПЕРЕНОС И КОНТРПЕРЕНОС

С раннего детства у нас формируются шаблоны, в рамках которых мы потом стремимся втиснуть все наши будущие отношения. Если я тепло отношусь к своему отцу, то эти теплые чувства невольно переношу и на всех мужчин подходящего возраста. Если моя мать была ко мне критична, то всех волевых женщин я буду воспринимать как угрозу и относиться к ним с предубеждением. Суть явления переноса в том, что в каждом новом человеке я вижу другого, уже знакомого мне. И свое отношение к тому другому «переношу» на нового своего знакомого. У нас есть потребность создавать повторяющиеся ситуации и отношения, которые были затруднительными или проблематичными в ранние годы.

Самой трудной задачей для консультанта является осознание контрпереноса. Коуч стремится быть объективным, его чувства к клиенту должны помогать в работе, а не властствовать над ситуацией. Контрперенос включает все чувства и отношения коуча, возникающие в ходе работы с клиентом. Реакции контрпереноса делятся на четыре группы:

1. Реакция-ответ. Пример: клиент агрессивен и консультант пугается.
2. Реакция на перенос. Пример: клиент критикует метод работы коуча и коуч чувствует угрозу.
3. Реакция-ответ на внутренние трудности коуча. Пример: в ходе работы над семейной сферой клиента консультант вспоминает о своих семейных проблемах.
4. Характерная реакция-ответ коуча. Пример: мужчины часто подсознательно пытаются конкурировать с другими мужчинами. Клиенты не исключение. Женщина-коуч может подсознательно стремиться к тому, чтобы каждый ее новый знакомый, даже клиент, любил и восхищался ею.

НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ КОНТРПЕРЕНОСА

Контрперенос может заставить нас отвернуться от важной области исследования ситуации клиента или чрезмерно сосредоточиться

на том, что имеет отношение скорее к нашим задачам, чем к задачам клиента.

Контрперенос может побуждать коуча использовать клиентов для косвенного удовлетворения своих нужд. Например, коуч, испытывающий затруднения в динамике реализации своих планов, может подталкивать клиента к чрезмерному форсированию плана действий.

Контрперенос может вызывать выражение косвенных намеков, влияющих на клиента и его взаимоотношения с коучем (сигналы о необходимости в восхищении коучем и т. п.).

Контрперенос может вынуждать коуча форсировать те изменения, которые противоречат реальным нуждам клиента.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОНТРПЕРЕНОСА

Южноамериканский аналитик Генрих Ракер (Heinrich Racker, 1968) предложил категории соглашающегося (конкордантного) и дополняющего (комплементарного) контрпереноса. Первый термин означает эмпатическое понимание консультантом клиента. Второй — что чувства консультанта (неэмпатичные с точки зрения клиента), соответствуют переживаниям объекта по отношению к ребенку. По теории Ракера, всякий раз, когда мы входим в контакт, мы прибегаем к опыту раннего младенчества, предшествующему формальному логическому общению. Люди, общающиеся с младенцами, узнают об их потребностях на основе эмоциональных интуитивных реакций. Такое превращение контрпереноса в достоинство — один из важных вкладов в теорию объектных отношений. Способность консультанта помогать другим ограничена его способностью осознавать себя. Чувствами и отношениями полезного контрпереноса являются такие чувства и отношения, которые внимательный коуч применяет с пользой для клиента, продолжая исследовать и обдумывать их до тех пор, пока они не превратятся в эмпатическое видение ситуации.

Между контрпереносом и эмпатией есть тесная связь. Поскольку мы определили контрперенос как все реакции-ответы на действия клиента, это означает, что всякая эмпатия начинается с реакции контрпереноса. Рефлексия контрпереносных чувств способствует лучшему пониманию нужд клиента, лежащих в основе метакоммуникации.

ЭМПАТИЯ

Работа коуча с клиентом осуществляется в диалоге. Настоящий диалог возможен только в свободе от морализаторства и эгоцентризма. Только тогда клиент вместе с коучем может пройти путь роста. Морализаторство означает, что коуч занимает по отношению к клиенту позицию осуждения. Если коуч считает, что в беседе с клиентом может высказывать свое мнение по поводу возникающих в ходе беседы вопросов или быть своеобразным судьей, то он неправильно понимает свою задачу. Все мы пытаемся освободиться от всего не-полноценного, будь то болезнь, порок, чувство вины. Обычно человек не осознает, насколько глубоко презирает сам себя. Карен Хорни упоминает о ненависти, обращенной на себя самого. Такие чувства легко проецируются нами на больных, слабых или преступников. Если коуч сам не испытал очищающего процесса самопознания, он легко может совершить подобную ошибку в отношении клиента, и тогда тот становится его жертвой. Такой коуч никому не может помочь. Моралист ищет виновных, задача коуча — помочь человеку найти решения, которые бы способствовали его развитию и движению вперед. Отказ от морализаторства не означает в коучинге отказ от морали. Принятие клиента предполагает, что коуч не ждет от него высоконравственного поведения, когда он еще не созрел для самостоятельного решения моральных вопросов. Задача коуча — создать предпосылки, при которых клиент почувствует себя свободным для моральной деятельности. Это подчинение законам формирования моральных устоев в духе любви к ближнему. Принятие клиента таким, каков он есть, — динамичный процесс. Он предполагает способность войти в положение клиента, вжиться в его беспомощность, сохранив при этом уважение к нему. И только оттуда вместе с клиентом искать пути решения поставленной задачи.

Для того чтобы успешно заниматься коучингом, необходимо научиться эмпатии, то есть научиться сопереживать эмоциональным реакциям клиента. Это означает, что мы следуем за чувствами клиента в ходе диалога, который происходит не на словесном, а на более глубоком уровне. Коучингом нельзя заниматься в духе средней школы, как бы преподавая тот или иной предмет. (Конечно, хорошо, если бы преподавание в наших школах осуществлялось в духе коучинга: тогда его результаты стали бы значительно лучше.)

Коуч не может убеждать клиента вопреки его собственным взглядам. Заучивание истин не поможет клиенту, поскольку ему еще нужно созреть для совершенно нового восприятия в ходе коучинга. Коуч должен помогать клиенту самостоятельно постигать те или иные истины, дающие свободу от прежних оков. Человеку полезен только тот урок, который стал частью его собственного «я», и это основа коучинга.

Коуч должен уметь пробудить в клиенте такие эмоциональные переживания, которые изменили бы его подход к задачам, недавно еще казавшимся неразрешимыми. В английском языке для обозначения этого процесса используется выражение *«the correcting emotional experience»*, которое означает эмоциональную реакцию, корректирующую прежний опыт. Коуч должен пройти основательное обучение, чтобы научиться понимать клиента и оказывать ему действенную помощь в поиске новых способов восприятия реальности и реагирования. Чтобы найти свое «я», человеку необходимо сначала осознать свои чувства. Эмпатия означает сопереживание реакциям клиента, затрагивающее такие глубины его души, о которых он вначале и сам не подозревает. Ему необходима поддержка коуча для постепенного созревания и роста, прежде чем он найдет в себе смелость встретиться с глубинами своего «я». Ему необходима помощь, чтобы он смог реализовать свою свободу и именно здесь решающую роль играет сопереживание, конечно, только в том случае если сам коуч достаточно зрел и свободен. При этом необходимо соблюдать скорость, заданную жизненным ритмом клиента, и соответствовать его «системе отсчета». Необходимо оставаться в пределах эмпирического мира клиента, его ценностей. Нужно суметь вжиться в его образ мыслей и говорить на его языке. Коуч не должен допускать использование систем отсчета или выражений, которые непонятны клиенту или кажутся ему негативно окрашенными. Например, далеко не для всех людей использование процентов для сравнения величин является прозрачной знаковой системой.

Коуч, понимающий смысл и значение эмпатии, знает, что люди изъясняются далеко не одними только словами. Необходимо учитывать все, в чем внешне может проявиться душевное состояние клиента. В таких случаях важны выражение лица, движения, тон, позы. Эмпатия — богатый источник знания, из которого может черпать тот, кто сумеет установить настоящий контакт с клиентом. Клиент выражает больше, чем осознает, и помочь расширить ему границы осознания можно лишь в том случае, если ты сам видишь это и способен мягко подвести клиента к глубокому познанию себя самого.

Поэтому при обучении коучей необходимо постоянно уделять внимание анализу их собственной динамики решения поставленных задач и достижения целей.

ТРЕНИНГ КОУЧЕЙ (продолжение)

БЛОК 4. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

Начиная с этого блока, обучение проходит на примере работы участников тренинга с их собственными целями, задачами, блоками и пр.

Пример упражнения:

Работа в парах по упрощенной схеме первой стадии коучинга на «тренировочных» вопросах с собственными целями:

- Чего вы хотите достичь?
- Зачем вам это нужно, какие конкретные изменения это принесет в вашу жизнь (пять причин)?
- Какими качествами обладают люди, имеющие желаемое (пять качеств)?
- Каковы плюсы и минусы достижения желаемого (пять плюсов и пять минусов)?

Участники учатся придавать описанию цели конкретность, задавать осозаемые критерии достижения желаемого, осознавать глубинные мотивы стремления к заданной цели, связанные на высоких уровнях с *видением* собственной жизни или *missией* компании (при организационном коучинге).

На этом этапе участников можно познакомить с колесом баланса и провести отработку упражнений на целях, выявленных при поиске проблемных областей по колесу. Подробнее о колесе баланса и постановке целей см. главу «Основы индивидуального коуч-консультирования».

Количество ответов на заданные вопросы не менее пяти позволяет углубиться в ответах от обобщений и абстракций к более конкретным и жизненным вещам. Вопросы, связанные с минусами достижения цели, помогают на практике познакомиться с понятием конгруэнтности, экологичности цели, осознать, что каждый выбор действия — поступок, выражющий ценности человека и влияющий на все сферы его жизни.

Блок 5. АНАЛИЗ ОГРАНИЧИВАЮЩИХ УБЕЖДЕНИЙ

Пример упражнения:

Работа в общем круге. Один из участников высказывает вслух одно из своих убеждений, другие по кругу по очереди опровергают его / соглашаются с ним, приводя аргументы своей позиции. Первый из высказывающихся должен опровергнуть его, следующий — согласиться, следующий — снова опровергнуть и так далее. Если тренинг ведется с менеджерами, то примером таких убеждений могут быть «обязательные» качества эффективного менеджера (Подробнее об убеждениях и их осмыслении см. главу «Основы индивидуального коуч-консультирования».)

Тот же принцип может использоваться при парной работе участников с «отрицательными» качествами, которые они не переносят в других людях. Такое упражнение является хорошей связкой между коммуникативным блоком тренинга и блоком анализа ограничивающих убеждений.

Блок 6. ВОЗМОЖНОСТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. ПОИСК РЕСУРСОВ

Пример упражнения:

Мозговой штурм «Способы поиска значимой цели». Участники совместно создают обширный список самых разных способов найти «настоящую», «важную», «свою» цель. Затем каждый выбирает наиболее приглянувшийся ему способ и делает однominутную словесную презентацию, рассказывающую об его эффективности. По завершении всех презентаций участники в общем круге делятся впечатлениями об услышанном и способах представления. (См. Приложение «Упражнения и процедуры».)

Блок 7. СПОСОБЫ ВЫБОРА ПУТИ ДВИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИКИ И ИНТУИЦИИ

Рассматриваются варианты поиска ресурсов и путей достижения цели, основанные на логическом и интуитивном подходах. Применительно к последнему могут использоваться упражнения, опирающиеся на принципы телесно-ориентированной терапии.

Пример упражнения:

Мини-группы образуют круг, в центр которого встает один из участников. Он закрывает (или завязывает) глаза. Образующие круг начинают двигаться вокруг стоящего по часовой и против часовой стрелки, касаясь его с одновременным задаванием одного-двух вопросов, относящихся к формулировке цели, способу или времени ее достижения. Эта работа продолжается 8–10 мин. По окончании участники, находящиеся внутри кругов мини-групп, рассказывают о своих ощущениях и мыслях на протяжении упражнения.

К комбинаторным логико-интуитивным методам следует отнести «мозговой штурм», с применением и использованием которого участникам необходимо познакомиться (см. Приложение «Упражнения и процедуры»).

ТЕЛЕСНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ТЕРАПИЯ

Многие методы психотерапии ориентированы на целостный подход к пониманию природы и функционирования человека. Особое место среди них занимают техники телесно-ориентированной психотерапии. Телесные техники расширяют активное или направленное воображение, которое охватывает не только образы, но и осознание пациентом телесных ощущений, изучение и переработку проявляемых в различных телесных состояниях потребностей, желаний и чувств. Телесные техники эффективно открывают путь к соматическому бессознательному и к устраниению выявленных в нем блоков.

Современная психология воспринимает тело, душу и дух как единое целое, и телесные аспекты приобретают все большее значение. Одним из направлений психологоческого консультирования, которое в настоящее время успешно развивается, является включение в процесс работы телесной сферы клиента посредством использования телесной метафоры (или психокатализ по А. Ермошину) и непосредственной работы с телом (холистический массаж и другие виды телесных практик, таких как танцевальная терапия, бондинг, биосинтез, рольфинг, метод чувственного сознания, сенсо-мануальное программирование).

Глубинная психология пытается установить диалог между сознанием и бессознательным. Она использует символы из снов, фантазий, язык тела, искусство и ритуалы, чтобы построить мост между сознанием и бессознательным.

Д. Мак-Кинли пишет: "Телесной терапией" я называю взаимодействие между пациентом и терапевтом с использованием телесных техник; цель этого взаимодействия — обнаружить дотоле скрытые аспекты души. Чтобы ускорить диалог между сознанием и бессознательным, терапевт, помимо традиционного внимания к психическим процессам, использует телесные техники". Телесная терапия опирается на два основных метода, позволяющих освободить тело и расширить движения и осознание. Первый метод — двигательные упражнения, раскрывающие блоки, растягивающие мускулы и увеличивающие гибкость. Второй — прикосновения, освобождающие спонтанные движения, которые являются выражением глубоких чувств или комплексов. Оба подхода можно использовать в телесной терапии, чтобы вызвать психическую осознанность и довести комплексы до сознания.

Позы и движения тела всегда указывают, каким образом человек подходит к своей цели. Если человек идет прямо — это признак смелости, в то время как нерешительный взрослый человек избегает прямых действий, и это проявляется во всех его движениях.

Юнг заметил, что в состоянии активного воображения некоторым людям легче танцевать, выражать содержание бессознательного движением, а не представлять их аудиально или визуально, и это открыло дверь телесной терапии. Разработанная Юнгом техника «активного воображения» дает пациенту возможность выразить бессознательный материал; она заложила основу для двигательной терапии. Юнг описывает это как комплекс, состоящий главным образом из общего осознания тела. Если фокусировать внимание на телесном опыте, появляется возможность выразить бессознательное через движение, одновременно поддерживая сильную позицию эго и не теряя телесного осознания. Поскольку тело способно функционировать одновременно и на сознательном и бессознательном уровнях, оно может стать бесценным инструментом в изучении трансцедентальной функции. Юнг считал, что функции ума-тела синхронизированы, а вовсе не случайно совпадают. Минделл говорит об этом в своей книге «Тело сновидений». Тело человека является материальным отражением всех эмоциональных состояний и служит связующим звеном бессознательного и сознательного с внешним миром. У нас есть инстинктивное понимание этой связи, и независимо от того, признаем мы эту связь с научной точки зрения или нет, мы постоянно сталкиваемся с ее проявлениями в нашей жизни.

Наше тело может многое рассказать о том пути, который мы прошли, о том, с какими преградами встретились, о тех «войнах», в которых победили или проиграли, об опыте, который мы приобрели, о конфликтах и вызовах судьбы, которые его формировали, а также о выводах, которые мы из этого сделали. Связь между физическим телом, разумом и духом позволяет при физическом освобождении (расслаблении) раскрыть потенциалы соответствующих нефизических уровней

К примеру, возьмем техники кинестетического транса.

Еще в древности жрецы и «посвященные» знали о глубинной связи физического и психического, тела и души. Греческий историк Геродот в V веке до н. э. пишет о «чудесных исцелениях», совершаемых египетскими жрецами. С помощью медленных, мягких прикосновений они вызывали необыкновенные ощущения метаморфоз длины, объема, формы, веса тела, иллюзии полета и растворения. Менялось при этом и субъективное восприятие времени. Это глубокие трансовое состояния, в результате которых происходит исцеление, то есть восстановление единства, цельности человека на всех уровнях — физическом, энергетическом, эмоциональном, духовном.

Кинестетический транс — эффективное средство снятия напряжения, депрессивных состояний, это средство глубокой релаксации, оно позволяет освобождать тело от хронических энергетических блокировок, препятствующих движению жизненной энергии.

Техники кинестетического транса позволяют дать отдых телу и сознанию, дают возможность осуществлять прямой доступ к бессознательному клиенту, что в дальнейшем позволяет выйти на более глубокий уровень в верbalной работе.

БЛОК 8. ЗАКОНЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Участники проходят небольшой теоретический курс, посвященный понятию групповой динамики и законам развития групп. Этот материал, подкрепленный полученными в ходе тренинга «коуч»-знаниями, они должны использовать при групповом решении задач.

Пример упражнения:

Участникам завязывают глаза, и дается задание, на выполнение которого отводится ограниченное время. Например, не используя вербальные методы коммуникации (то есть без слов, в полной тишине) выстроиться в ряд по номерам (которые каждому индивидуально сообщает ведущий). Или так же в тишине с завязанными глазами, построить при помощи выданной веревки равносторонний треугольник.

Эти упражнения используются на начальных стадиях тренинга. В завершающей же стадии участники могут за фиксированное время попытаться совместно справиться с логической задачей, успешное решение которой зависит от того, насколько эффективно был организован групповой процесс (см. пример такой «детективной» рабочей задачи в Приложении Б).

ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО КОУЧ-КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь.

Л. Н. Толстой

Коучинг лучше испытать, чем объяснить. Легче всего коучинг проходит, когда клиенты нанимают коуча, чтобы помочь установить цели, достичь лучшей жизни, изменить что-то, а чаще всего просто заработать больше денег. Психотерапевт обычно лечит клиента, обращаясь к прошлым событиям; коуч уже представляет человека, как здорового и полноценного, и работает в так называемом «превосходном настоящем». Коуч и клиент обучаются и достигают цели, прыгая вместе, не требуя никакого «эксперта» или профессионального тренера.

Конечно, у коуча есть специализированные установленные навыки, технологии и компетенция для выполнения своей работы, и все же 80% требуемых для конкретного случая специальных знаний коуч получает от клиента.

Индивидуальный коучинг — это создание баланса и гармонии в жизни. Полагаю, что многим знакома ситуация жизненного дисбаланса:

- карьера и финансы в порядке и удовлетворяют вас, но в это время отношения в семье оказались в запущенном состоянии и далеки от тех, которые вы хотите иметь на самом деле;
- вы так заняты, что у вас постоянно не хватает времени заниматься своим здоровьем и поддерживать физическую форму;
- есть дом и машина, и много разных удовольствий, но от этого нет особой радости, не хватает в жизни «изюминки», ощущения интересной, насыщенной жизни;
- за суетой как-то потерялись друзья и хобби;
- давно хочется заняться своим личностным ростом, провести ревизию своих ценностей и «создать себя нового».

Для того чтобы наглядно увидеть положение дел, коучи часто используют так называемое «Колесо баланса».

КОЛЕСО БАЛАНСА

Обычно колесо содержит восемь радиусов-спиц (хотя их может быть и шесть и двенадцать, в зависимости от детализации). Каждая спица означает отдельную область вашей жизни. Вы можете назвать их по своему усмотрению, в зависимости от того, из каких областей состоит ваша жизнь, например: «Семья», «Здоровье», «Карьера», «Финансы», «Духовность», «Друзья», «Увлечения», «Любовь».

Центр колеса, там, где спицы встречаются в одной точке, примем за нулевую отметку, а конец радиусов — за 100%. Отметьте на каждой из спиц точку, которая соответствует вашей удовлетворенности от состояния дел в обозначаемой ею области жизни.

А теперь соедините эти точки последовательно. Колесо — идеальная форма баланса. Какая фигура получилась у вас? Не переживайте. Довольно часто встречаются жизненные «колеса», на которых далеко не уедешь. Но теперь вы можете выделить те области, к которым в первую очередь надо приложить коучинг. Кстати, это не обязательно самые отстающие области. Возможно, есть область, положительная динамика которой повлечет за собой изменения в остальных отстающих. Проанализируйте свое колесо не спеша.

Понять важность баланса ценностей позволяет подход, предложенный Аланом Лакейном; этот подход можно условно назвать моделированием предельных ситуаций. Например, в числе ценностей вы назвали семью и карьеру. Теперь представьте, что вам нужно поехать в аэропорт и заключить очень важный договор с потенциальным клиентом, который будет там проездом всего час, и согласен встретиться с вами в это время. От этого контракта зависит вся ваша дальнейшая карьера, клиент капризен, и возможность с ним встретиться — редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш ребенок попал под машину, ранен, потрясен и зовет вас. Вам сообщают, что если вы не приедете немедленно, положение серьезно ухудшится.

Вот ситуация однозначного выбора, то есть ситуация, в которой человек не просто принимает решение, а совершает поступок. Именно поступки формируют человека, и в них ярче всего проявляются его ценности. Осознав соотношение своих ценностей в подобной предельной ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности, ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, также является поступком, реализующим ваши ценности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а только сдвигается в будущее, что уменьшает вероятность ее осуществления. Таким образом,

здесь результаты вашего выбора и поступка несколько ослаблены, не столь фатальны и необратимы, как в предельной ситуации, но логика зависимости этого малого поступка от ценностей остается той же: вы выбираете и воплощаете в жизнь ваши настоящие ценности.

Не жалейте времени на осмысление собственной деятельности, формулирование стратегических целей и принципов. Они составляют основу вашей жизни, поэтому экономить на них время — самоубийство.

Выбрав область, над которой предстоит работать, надо определить цель, которой мы хотим в ней достигнуть.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Словарь Вебстера определяет понятие «цель» как «завершение, окончательный результат того, на что были направлены изначальные усилия и стремления, условия и состояния, вызвавшие образ действия». Целью в таком случае должно быть желаемое людьми или группами состояние или результат. Это ответ на вопрос: «Что вы хотите?». Цели — источник мотивации, они могут стимулировать мощные процессы самоорганизации, которые одновременно мобилизуют и сознательные и бессознательные ресурсы.

Цели являются центром, фокусом, мишенью всей деятельности, связанной с любой сессией коучинга. Если вы ничего не хотите, то коучинг не представляет для вас никакой ценности. Приведу некоторые общие стратегии постановки целей.

СТРАТЕГИИ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

Цели часто устанавливаются по отношению к настоящему или проблемному состоянию. Простейшая, хотя и самая проблематичная, форма целеполагания — определить цель как отрицание проблемного состояния. Хотя это распространенный способ постановки цели и неплохая отправная точка, такая стратегия на самом деле не дает ответа на вопрос: «Что ты хочешь?» То, чего я не хочу, не является моей истинной целью. Негативные утверждения акцентируют внимание человека не столько на желаемом, сколько на проблемном состоянии.

Вторая обычная стратегия целеполагания — определение цели как полярности или противоположности проблемному состоянию. Это

логичная стратегия, позволяющая сосредоточиться на чем-то отличном от проблемы, но она опасна созданием внутренних противоречий, поскольку постоянно отсылает нас к проблемному состоянию. Альберт Эйнштейн как-то сказал, что проблему нельзя решить на том же уровне, на котором она возникла. А отрицание проблемы формулируется все еще на том же уровне.

Третий тип целеполагания предполагает использование внешней модели, эталона, кумира для определения желаемого состояния. У этой стратегии есть несомненное преимущество перед простым отрицанием и противопоставлением. Она дает конкретную ссылку для сравнения и помогает увести внимание от проблемного состояния. Но вместе с тем, она может вызвать у людей неоправданные ожидания или стать причиной неконгруэнтности, неискренности, являющейся следствием любого подражания. Существует и опасность неэкологичности, когда эталонное поведение воплощается в контексте, для которого оно не подходит.

Четвертая стратегия определения целей использует правила и принципы для обозначения составляющих желаемого состояния и опирается на дедуктивный подход. Она предполагает наличие абстрактных принципов внутри конкретной ситуации. Этим открывается доступ к большей гибкости в действиях и выражениях. Однако этот подход требует больших интеллектуальных усилий и более подтвержден обобщениям.

Пятая стратегия включает в себя установку так называемого «генеративного результата». Он формулируется не столько относительно проблемного состояния или внешних эталонов, сколько исходя из расширения существующих ресурсных качеств. Генеративные цели — это утверждения, характеризующиеся словом «больше». Больше денег, больше творческих ресурсов, больше терпения, больше любви в жизни, больше друзей, больше времени для отдыха. Эта стратегия дает множество преимуществ, поскольку предполагает, что для генеративных результатов человек способен идентифицировать в себе подходящие позитивные качества.

Шестая стратегия исходит из того, что мы действуем так, как будто уже достигли желаемого состояния. Мы переносимся из проблемного состояния в желаемое, представив, как было бы, если желаемое состояние уже достигнуто.

Все стратегии определения целей имеют свои преимущества и сложности применения. Часто имеет смысл использовать их все как части одного процесса целеполагания. Взятые вместе, они образуют мощную последовательность для исследования и построения достижимых целей в перспективе.

ПРИНЦИПЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

- Создать четкую, ясную цель и посвятить себя ей.
- Создать план игры. Дать конкретные обещания.
- Быть ответственным за то, чтобы это произошло, действовать так, как будто это уже произошло.
- Быть ответственным за то, чтобы сработало, а не настаивать на своей правоте и объяснять, почему не работает.
- Быть готовым двигаться дальше, даже тогда, когда успех достигнут.
- Искать подсказки у тех, у кого есть опыт, и быть готовым следовать им («а что если так...», вместо «да, но...»).
- Результаты не врут — они дают мне понять, где я нахожусь. Камни — твердые, вода — мокрая. Дерево познается по плодам.
- Движение и безотлагательность вместо отчаяния.
- Завершать начатое. Детали важны.
- Сдаваться всегда слишком рано!

КАК ПРОХОДИТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Во время первой встречи коуч и клиент договариваются о целях совместной работы, о длительности договора и форме последующих встреч. Встречи (сессии) могут проводиться как лично, так и по телефону или электронной почте (популярный для Америки вариант). Длительность одной встречи составляет обычно 20–50 минут (уменьшаясь с увеличением количества проведенных встреч). Продолжительность одного договора — 2–6 месяцев. Потом может быть заключен договор на следующую серию коучинга с новыми целями.

Коуч-консультант может принимать участие и в реальной повседневной деятельности клиента в качестве посредника или фасilitатора (специалиста по организации эффективной работы): присутствовать и помогать при переговорах, совещаниях, публичных выступлениях клиента.

ПРОЦЕСС КОУЧИНГА

Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат.

Сенека

Коучинг — это, прежде всего, межличностное общение равных партнеров. Поэтому все начинается с взаимного доверия. Если его нет, то это все, что угодно, только не коучинг. Поэтому установление доверительных отношений — первый этап в работе коуча. Второй — первичное определение целей. Третий этап — диагностика в процессе беседы текущего положения дел, его особенностей. Беседа строится таким образом, что ответы на вопросы клиент находит сам. Работу коуча можно сравнить с искусством. Коуч работает на интуиции, используя специальные методы, помогающие клиенту осознать свои истинные цели и желания. Четвертый этап — совместное планирование будущих действий, постановка подзадач.



Джон Уитмор предлагает для иллюстрации процесса коучинга простую модель «РОСТ», состоящую из четырех последовательных пунктов (удачный перевод английского оригинала GROW — Goals, Reality, Objectives, Will).

ПРОЦЕСС КОУЧИНГА (МОДЕЛЬ «РОСТ»)

- Расстановка целей (чего мы хотим достичь, измерима ли наша цель, зачем нам это).
 - Осознание реальности (что мы имеем, минусы и плюсы достижения цели, что мы делали раньше, на каком этапе ситуация сейчас, чего не хватает, чем мы готовы пожертвовать, какой будет ситуация и как изменится наша жизнь если мы не достигнем желаемого).
 - Создание и поиск новых ресурсов (что и кто может помочь, какие, есть пути и варианты, каковы подзадачи в достижении цели и минимизации отрицательного эффекта от ее достижения, какова плата).
- * Требуемые меры (какие конкретные шаги мы предпринимаем, точный план: набор и порядок действий, расписание во времени).

Как правило, первый этап соответствует первой встрече. Клиент должен сформулировать по ее итогам свою цель, а также осознать истинность, необходимость, актуальность и важность для себя желаемого. Коучинг работает с областью «надо», а не с областью «хочу». Мы часто хотим бросить курить, похудеть, выучить английский или найти лучшую работу. Часто при этом даже предпринимаем активные действия: записываемся на курсы аэробики, покупаем газету «Профессия» или антитабачные пластыри. Но проходят месяцы «бурной деятельности», а знание языка остается на том же уровне, объем талии не уменьшается, работа все также продолжает нас не устраивать. И ничего не меняется. Задача первого этапа коучинга, этапа расстановки целей — определить, декларирована ли клиентом его истинная цель, действительно ли она важна для него, не стоит ли за ней какая-либо более глубокая цель. (Например, часто мы хотим «заработать денег», а на самом деле желаем большей свободы. Хотя это вещи принципиально разные.) Коучинг работает с истинной целью, а не с декларируемой.

Истинность цели еще называют первичностью. Первичная цель часто не осознается клиентом. Но осознание первичной цели не всегда приводит к радикальной смене цели. Просто человек начинает понимать цель во всей ее глубине, понимать, зачем ему необходимо то, к чему он стремится. Он осознает плюсы и минусы достижения желаемого, понимает, какую цену надо будет заплатить за свою цель. Все изменения означают отказ от привычного и известного, все изменения потенциально несут в себе не только положительные, но и

отрицательные моменты, избежать которых можно, только заранее зная о них. Человек осознанно взбирается «на гору», что позволяет избежать разочарования, которое может возникнуть на вершине, когда понимаешь, что шел не туда.

Очень часто мы знаем, что и зачем хотим, сотню раз прикинули все плюсы и минусы, но все равно стоим на месте. Для того чтобы появилась энергия движения к цели, необходимо осознать сиюминутную актуальность этого движения.

— Что произойдет, если вы не найдете новую работу?

— Ничего особенного, останусь на старой, на жизнь хватает, никто особо не гонит... — это не ситуация коучинга. Коучинг начинается тогда, когда жить по-старому уже нельзя, и это осознается клиентом.

Важно также отметить, что цель в коучинге редко ставится с опорой на текущее положение дел и имеющиеся ресурсы. Гораздо чаще сначала определяется мотивирующая, важная и по-настоящему смелая цель, а затем на последующих этапах «под нее» ищутся и создаются новые ресурсы.

На этапе осознания реальности коуч помогает клиенту осознать текущее положение дел, то место, где он находится относительно поставленной им цели. Здесь уместно и обращение к прошлому, ревизия опыта, ответ на вопрос: «По каким причинам ты еще не достиг поставленного, что предпринималось ранее и к чему это привело?» Коуч помогает клиенту учесть все необходимые уроки из прошлых ошибок и достижений. Здесь же анализируются внешние и внутренние препятствия, мешающие достигнуть цели. Это время для вскрытия и устранения ограничивающих убеждений клиента, которые могут мешать движению к цели.

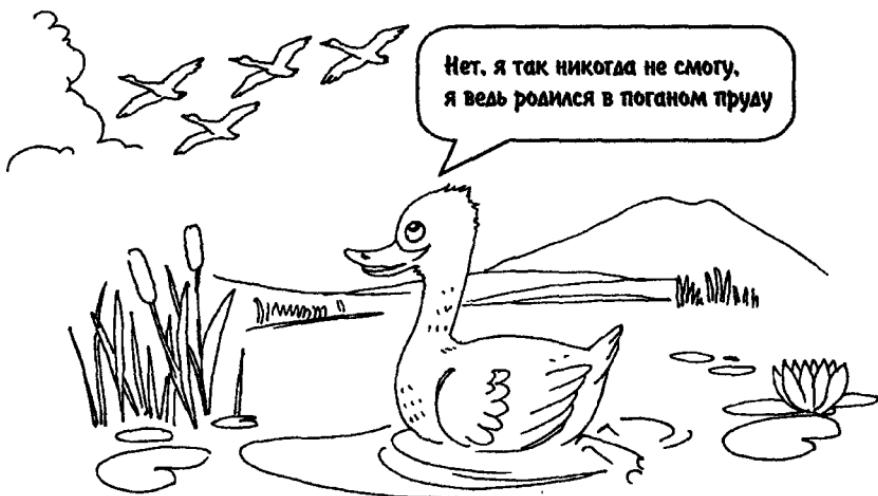
Как получается, что многие окружающие нас люди чувствуют собственное бессилие буквально во всем? Многие люди не находят в себе сил изменить даже внешние обстоятельства, не говоря уже о саморазвитии. Откуда такой разрыв между теми, кто чувствует в себе силы, и теми, кому их недостает? Доктор Майкл Лернер из Национального института психического здоровья США решил найти ответ на этот вопрос. В середине 1980-х годов он возглавил исследовательский проект, цель которого состояла в том, чтобы изучить природу чувства, дающего людям уверенность в способности изменять свою жизнь. Он и его коллеги опросили тысячи людей самых разных профессий: управленцев, бизнесменов, работников сферы услуг, IT-специалистов. Этих людей спрашивали, насколько они уверены в том, что их жизнь находится в их собственной власти. Позже Лернер опубликовал результаты своих исследований в академическом издании «Избыток бессилия».

Его открытия показали, что большинство людей считают власть внешних обстоятельств значительно большей, чем она есть на самом деле. Лернер назвал это явление «эмоциональным бессилием», потому что оно отражало субъективное восприятие ситуации этими людьми, а не реальное положение вещей. Он привел убедительные доказательства того, что большинство людей глубоко в душе отождествляли себя со своим бессилием и не пытались усомниться в нем, даже когда ощущение бессилия разрушало их жизнь. Вместо этого они поступали так, как будто бессилие было неизбежным, либо утверждали, что сами того заслуживают.

Результаты работ Лернера подкрепляются исследованиями Гарфильд, в которых последовательно проанализированы изменения, превращающие «среднего» человека в мастера. Гарфильд сделала вывод о том, что многие люди сами ограничивают свой потенциал, уделяя своей личности значительно меньше внимания, чем имеющимся вовне возможностям. Когда окружающие обстоятельства изменялись, это создавало ощущение прорыва, освобождавшего этих людей от старых ограничений. Но на самом деле эти ограничения касались не их способностей или внешних обстоятельств: они скрывались в их убеждениях, мыслях и чувствах о самих себе.

У большинства людей целая пропасть лежит между тем, что они осознают полезным для себя, и тем, что на самом деле делают. Нередко такая же пропасть лежит между тем, о чём мы мечтаем, и теми действиями, которые мы предпринимаем для достижения этого.

На этапе создания и поиска ресурсов коуч обеспечивает творческую атмосферу, в которой клиент ищет пути и возможности для до-



стижения своей цели, ищет свежие и смелые идеи. Поиск ресурсов должен быть креативным. Это время отвергнуть сдерживающие нас ограничивающие убеждения и дать волю фантазии.

И, наконец, на этапе требуемых мер, на основе сделанного ранее намечается план конкретных действий с обозначенными сроками. Этапы плана, конкретные шаги определяются так, чтобы каждое действие находилось на границе возможностей клиента. Оно должно быть реализуемо и безопасно. Но при этом желательно, чтобы для выполнения каждого шага необходимо было «встать на цыпочки», «подпрыгнуть».

Здесь же коуч помогает клиенту следить за тем, чтобы движение к цели не вызывало снижение потенциала не связанных впрямую с ней остальных областей Колеса баланса, а выполняемые действия гармонично — по возможности — сопрягались с окружающей клиента реальностью: людьми, организациями, не вызывая резкого отторжения.

КАК ПРОХОДИТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ В СЛУЧАЕ КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТА

1. Установление взаимоотношений коучинга, заключение контракта на содостижение конкретной цели. Согласование правил работы:
 - сотрудник высказывает просьбу помочь;
 - коуч объясняет правила игры и помогает сформулировать ожидания от коучинга в целом.
2. Определение задач для конкретной встречи:
 - коуч детализирует задачу на конкретную встречу совместно с сотрудником;
 - сотрудник уточняет свои ожидания от конкретной встречи.
3. Исследование текущей ситуации (проблемы):
 - коуч старается понять текущую ситуацию (проблему) и отношение к ней сотрудника и помочь в том же самому сотруднику, задавая вопросы и активно слушая;
 - сотрудник исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем.
4. Определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату:
 - коуч вскрывает, что мешает сотруднику в достижении цели, и помогает в осознании и исследовании препятствий;
 - сотрудник исследует свои внутренние и внешние препятствия.
5. Выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий:
 - коуч задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие сотрудника к поиску решений и преодолению ограничений;
 - сотрудник исследует возможности для преодоления препятствий.
6. Выбор конкретного варианта действий и составление плана:
 - коуч помогает сотруднику в анализе возможностей;
 - сотрудник анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий.

7. Коуч и сотрудник договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к следующей встрече (определенному сроку).

Следующая встреча начинается с обзора: что сделано, что удалось, и что можно было сделать лучше.

ЧТО СТОИТ ЗА ВОПРОСАМИ КОУЧА

Система вопросов коучинга позволяет коучу определить реальный план действий клиента, помогает ему самому глубже понять план своей работы. Это способствует ответственному отношению к делу и развитию способности самостоятельно действовать в условиях полной автономии. В результате, для успешного исполнения не требуется детального контроля со стороны коуча.

В случае коуч-менеджмента это позволяет снизить напряжение в отношениях с подчиненными и высвободить дополнительное время для той работы, которую никто не выполнит за менеджера. Такой подход повышает удовлетворенность трудом и руководителя, и его работника, обеспечивает высокую результативность труда и развитие сотрудников в профессиональном и личностном плане.



Содержание и порядок задаваемых вопросов позволяют коучу активно управлять диалогом. На этапе расстановки целей могут быть использованы вопросы:

- Чего хотите достичь?
- Как вы узнаете о том, что получили желаемое?
- Что будет представлять собой результат будущей работы?

Уже выбором одного из перечисленных вопросов коуч содействует разноплановому анализу человеком своих замыслов. Если первый из приведенных вопросов содействует осознанию личных предпочтений, то второй в большей степени нацеливает на поиск средств оценки результата, а третий побуждает обозначить контуры и результата, и путей его достижения.

Успешное прохождение этапа осознания реальности можно организовать с помощью вопросов типа:

- Что происходит сейчас?
- От чего в данный момент зависит дальнейшее развитие событий?
- На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?

Содержание вопросов, манера, в которой они будут задаваться, должны побуждать человека к осознанию реальности, способствовать формированию чувства ответственности, по меньшей мере, за происходящее с ним самим.

На этапе выявления возможностей и препятствий целесообразно задать следующие вопросы:

- Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?
- Какие условия для получения желаемого были бы идеальными, какие — совершенно неприемлемыми? Что из этих перечней можно обеспечить, появление чего предупредить, что усилить или ослабить?
- От кого зависит реализация наиболее ценных вариантов? Какова их реалистичность и какова мера вашей ответственности за их воплощение в жизнь?

Важно, чтобы ответы на заданные вопросы помогли человеку с максимальной эффективностью распорядиться тем, что он имеет. Особенно ценным результатом будет осознание высокой универсальности имеющегося у каждого личного опыта, формирование настроя на активный поиск путей его наилучшего применения.

Переходом к вопросам о способах реализации заявленной цели можно подвести черту под этапами определения цели, осознания ре-

альности, выявления имеющихся возможностей и обозначить переход к этапу разработки плана действий. Здесь уместны вопросы типа:

- И что конкретно следует сделать?
- Что, кому, когда и в какой последовательности надо делать для реализации намеченного?
- Для достижения ваших целей что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно вполне обойтись?

Видно, что первый вопрос побуждает к составлению списка дел, перечня существенных событий. Второй смещает акценты в сторону последовательности дел, их протяженности во времени. Третий ориентирует на построение иерархии планируемых дел, на осознание степени их значимости для достижения намеченной цели.

Умело поставленными вопросами коуч способствует осознанию причинно-следственных связей между действиями и процессами, имеющими отношение к реализации замыслов клиента. Нужно задавать такие вопросы, которые содействуют глубинному пониманию клиентом возможности влиять на ход событий. При поиске ответов на заданные вопросы следует добиться осознания человеком границ реальной ответственности. Для этого могут быть заданы вопросы следующего типа:

- Как связано между собой все то, о чем вы говорили?
- Что в описанном вами является причиной, что — следствием, а что существует или происходит независимо друг от друга?
- Что и почему здесь главное, а что — второстепенное?
- От кого и почему зависит решение каждой из обозначенных вами задач?
- Как может указанный вами человек выполнить данное ему поручение?
- Какими ресурсами должен располагать тот, кто будет в состоянии реально осуществить этот замысел?
- Какими полномочиями нужно обладать для решения этой задачи?
- К каким затратам, ограничениям, испытаниям должен быть готов тот, кто берется довести эту работу до конца в сложившихся условиях?
- Почему именно этот человек несет ответственность за получение данного результата и в чем именно это выражается?

Для профилактики собственных заблуждений насчет проработанности каждого из этапов поиска оптимального решения полезно завершать каждый из них ответами на такие вопросы, как:

- Что еще требует дополнительного уточнения?
- Какие существуют варианты?
- В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче, которую мы только что решали?

Вопросы, подобные первому, ориентируют отвечающего на детализацию, уточнение сказанного ранее. Второй из приведенных вопросов задается в расчете на поиск аналогов, на анализ имеющегося опыта. Третий вопрос способствует поиску ответов за кругом привычных стереотипов.

Есть много способов профилактики вольной или невольной манипуляции клиентом из-за неудачного подбора вопросов. Полезно и прямо спросить, можно ли перейти к обсуждению следующего круга вопросов, или есть потребность в продолжении работы над тем, что уже обсуждалось. При необходимости завершить явно затянувшийся монолог собеседника можно использовать сочетание резюмирующих утверждений и переориентирующих вопросов:

- Так как с этим мы разобрались достаточно подробно, то можно ли теперь уточнить следующее...?
- Правильно ли я понимаю, что наступил момент, когда вы уже достаточно подготовились к ответу на вопрос...?
- Мне было по-настоящему интересно получить ваш очень профессиональный комментарий по этому поводу, но не могли бы мы все же вернуться к вопросу о...?

Очень важно, чтобы ремарки коуча поддерживали интерес клиента к дальнейшей работе. Поэтому необходимо с неподдельным вниманием относиться к тому, что человек искренне пытается выразить в своем повествовании. Если становится неясно, для чего собеседник так подробно отвечает на поставленный вопрос или почему он вообще заговорил вдруг на такую тему, можно спросить:

- Позвольте уточнить, что из всего этого наиболее значимо для поиска ответа на поставленный вопрос?
- Если бы сейчас к нашему разговору присоединился человек, который не слышал ни моего вопроса, ни вашего обстоятельно-го ответа, как бы вы вкратце пояснили смысл происходившего?
- Предположим, что заданный мною вопрос прозвучал бы из уст ребенка в возрасте трех-пяти лет. Как бы без потери основной мысли ответил ему ребенок лет восьми-десяти?

Подобными вопросами можно побудить собеседника к ранжированию представленных им фактов, уточнению их смысловой нагрузки

ки. Такие вопросы побуждают клиента к самоанализу, соотнесению собственных слов с реальностью, к попытке взглянуть на собственную позицию глазами другого человека. Если в ответ на заданный вопрос собеседник пытается говорить о чем-то совершенно не относящемся к прежней теме, то полезно уточнить:

- Помогите мне, пожалуйста, понять, что означает такая радикальная перемена направления темы нашего разговора?
- Прав ли я, чувствуя, что сейчас для вас важнее обсудить ...?
- Как вы думаете, стоит вернуться к вопросу о ... или сосредоточим внимание на том, о чем вы только что говорили?

Запрашивая помошь, можно активизировать ответственность собеседника за то, как воспринимается сказанное им, насколько целесообразным стало его поведение. Использование «языка чувств» позволяет смягчить реакцию на содержащуюся в подобных вопросах оценку происходящего, так как обращение к ощущениям показывает понимание субъективности сказанного. Предоставленный клиенту выбор темы дальнейшего разговора демонстрирует реальность и высокую значимость его влияния на итог обсуждения.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ В КОУЧ-КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Важным инструментом в арсенале коуча является анализ невербальной составляющей поведения клиента. Так, если человек, декларируя цель и грамотно раскладывая по полочкам ее значимость для себя, постоянно дергает ногой, самое время спросить: «Как ты полагаешь, означает ли это движение твое внутренне несогласие с тем, что ты сказал, или просто что-то осталось за кадром нашей беседы?»

Дитман (Dittman, 1963) предположил, что невербальное поведение — это способ прочитать то, как чувствует себя клиент в данный момент. По его мнению, невербальные сообщения часто отличаются от вербальных, а по совпадениям и расхождениям между ними можно догадаться о том, что происходит в тот или иной момент консультации. Дитман считал, что в невербальной коммуникации важные намеки могут быть обнаружены быстрее, чем в словах, так как люди часто реагируют раньше, чем оказываются готовы или способны выразить словами.

На что может обратить свое внимание коуч в ходе беседы с клиентом, кроме того, что выражено в словах?

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ВОКАЛЬНЫЕ ФЕНОМЕНЫ

Смит (Smith, 1966) описывал экспрессивные уровни речи как особые вокальные (голосовые) явления, которые аккомпанируют речи. Эти феномены можно систематически проанализировать как качественные характеристики и шумы, не входящие в речь как таковую. Тем не менее, хотя они вносят определенный вклад в общий смысл сообщения, сами по себе они лишены референтного смысла. В число таких экспрессивных уровней входят шесть вокальных признаков (vocal qualifiers), выделяемых в любой речевой коммуникации.

1. Интенсивность, или повышение и понижение громкости голоса.

Повышение или понижение громкости может затрагивать единственный слог, целое предложение или большую часть сообщения. Повышение громкости обычно свидетельствует о тревоге или раздражении; понижение громкости может являться признаком недовольства или разочарования.

2. Общий уровень тона, или повышенный либо пониженный тон. Повышенный тон обычно встречается в контексте раздражения или тревоги; пониженный тон может обозначать различные виды выделения (в том числе, недоверие).

3. Расширенный регистр и сжатый регистр. Эти признаки означают, соответственно, расширение и сжатие обычного интервала между тонами произносимых фонем.

4. Зажатость и открытость. Эти качества психологически связаны со степенью мускульного напряжения, в котором находится голосовой аппарат. Чем больше напряжение, тем явственнее эффект зажатости («скрипучий» голос). Открытость, или свобода, проявляется в гулком, раскатистом голосе, производящем впечатление авторитетности.

5. Растигивание и сокращение. Эти признаки относятся к индивидуальному темпу произнесения слогов.

6. Ускоренный и замедленный темп речи. В отличие от растягивания и сокращения, эти признаки применяются для оценки более объемных фрагментов речи. Во многих контекстах ускоренный темп речи сигнализирует о раздражении или тревоге, а замедленный — о нерешительности.

Когда эти признаки встречаются в необычно большом количестве или в необычном контексте, опытный слушатель, образно выражаясь, воспринимает их »третим ухом».

В другой набор вокальных феноменов, называемых вокальными разграничителями (vocal differentiators), входят смех, плач и прерывистость голоса. Смех и плач встречаются часто, и опознать их не представляет труда. Прерывистость характеризуется особыми мускульными явлениями в голосовом аппарате. Голосовые связки попутно то жестко напрягаются, то расслабляются, и в результате голос «дрожит». Это указывает на активную или глубокую эмоциональную вовлеченность говорящего.

Еще один значимый набор вокальных феноменов — вокальные определители (vocal identifiers). Правда, до сих пор была описана роль только одного феномена такого рода в коммуникативной системе. Это прерывание слова твердым приступом и паузой, обычно означающее, что под влиянием внезапно осознанной контрастной мысли

или озарения говорящий отказывается от всего или от части сказанного ранее или хочет как-то изменить свое высказывание.

Прочие вокальные феномены, которые обычно называют качеством голоса (voice quality) и установкой голоса (voice set), по-видимому, выходят за рамки коммуникативного обмена и обозначают общее эмоциональное состояние организма. Встревоженный или враждебный голос — это варианты качества голоса; тонкий, детский, старческий или сдавленный голос — варианты установки голоса. Эти феномены легко отличить друг от друга, однако они описаны не столь систематично, как вокальные модификаторы (vocal modifiers).

Паттерны употребления различных элементов всех вокальных феноменов, как по отдельности, так и в сочетаниях, определяются культурными и личностными особенностями. Вариации можно изучать и на индивидуальном, и на групповом уровне.

Значительная доля коммуникации происходит беззвучно. Мы передаем определенную информацию окружающим людям с помощью жестов, особенностей одежды и походки, прикосновений при рукопожатии, взглядов, а также с помощью состояния и фактуры кожи, телосложения и множества других телесных характеристик (Barbara, 1966).

МИМИЧЕСКОЕ ВЫРАЖЕНИЕ ЭМОЦИЙ

В повседневных отношениях для обнаружения сути эмоциональных реакций в первую очередь мы обращаем внимание на лицо собеседника. В процессе коуч-консультирования, как и в любом межличностном взаимодействии, эмоции, выражаются посредством мимики, часто определяют направление дальнейшего взаимодействия. В ходе беседы выражение лица клиента может неоднократно меняться. Коуч должен уметь отслеживать отражающиеся в мимике изменения эмоционального состояния, чтобы направлять беседу в уместное русло. Если сосредоточиться только на вербальной коммуникации, реальное положение дел в беседе с клиентом может так и не обнаружиться.

Подлинная эмпатия со стороны консультанта не должна ограничиваться только вербальной коммуникацией. Так, вследствие определенного тона голоса, вербальные замечания консультанта могут казаться весьма поверхностными. Если же клиент и слышит эмпатическое выражение и видит их подкрепление в выражении лица коуча, то он скорее почувствует, что консультант действительно понимает его конкретную жизненную ситуацию, а, следовательно, может помочь ему.

КИНЕСИКА

Несмотря на то, что лицо остается главным источником понимания природы эмоциональных реакций, тело, конечно и кисти рук также играют важную роль в коммуникации. Кинесика — это способ коммуникации посредством движений тела и жестов. Она представляет собой культурно обусловленные системы поведения, которые усваиваются путем имитации ролевых моделей (Knapp, 1963). Поскольку такое поведение усваивается, главным образом, бессознательно, большинство людей не осознают, что активно пользуются сложной системой жестов и движений (Smith, 1966).

В число невербальных физических способов коммуникации входят жесты и позы. Согласно Решу и Кесу (Ruesch, Kees, 1956), жесты используются в целях иллюстрации, подчеркивания, указания, объяснения или прерывания, а значит, они не могут быть изолированы от вербальной коммуникации. Жесты детерминированы строением человеческого тела, однако развиваются и конкретизируются они в межличностных и социальных отношениях. С одной стороны, выражения удивления, отчаяния, гнева, тревоги, удовольствия и презрения приблизительно одинаковы во всех странах мира и во всех культурах. С другой стороны, понимание их смысла зависит от знакомства с коммуникативной системой конкретной культуры. Жесты необходимы в тех случаях, когда вербализация невозможна (например, по причине языкового барьера и проблем со слухом). Кроме того, жесты часто используются тогда, когда вербальные выражения были бы сочтены социально неприемлемыми. И, наконец, совершенно иное впечатление производят жесты тех людей, которые страдают от заболеваний, сопровождающихся непроизвольными движениями и жестами.

Человеку, испытывающему тревогу, свойственны быстрые, беспокойные движения рук и ног и дрожь в кистях рук. Подавленный человек движется очень медленно, словно каждое движение дается ему с огромным трудом. Еще один важный фактор — физическая дистанция, которую человек поддерживает между собой и другими людьми. Замкнутый человек обычно не отводит рук далеко от своего тела и не поднимает голову. Ган и Маклин (Hahn and MacLean, 1955) по этому поводу замечают: «Телесные позы, напряжение и расслабление мускульных систем, движения головы, рук и ног, — все это имеет в нашей культуре общепринятую символическую ценность как способы коммуникации».

Чтобы воспринимать те бесчисленные сообщения, которые поступают от клиента, коучу необходимо практическое знание невербальной коммуникации. Кроме того, он должен иметь представле-

ние о тех невербальных сообщениях, которые может передать клиенту, чтобы облегчить понимание и выразить поддержку.

Умение верно определить то или иное невербальное выражение чрезвычайно важно в консультативной ситуации, поскольку консультирование — это процесс коммуникации, включающий как вербальные, так и невербальные переменные. Представленные ниже теоретические модели будут полезны консультанту при систематизации бесчисленных форм неверbalного поведения.

МОДЕЛЬ КАГАНА

В ходе исследования процесса межличностной коммуникации Каган и его коллеги (Kagan et al., 1967) сосредоточили внимание на невербальном поведении. На основе наблюдений за клиентами во время консультирования они пришли к умозаключениям, позволившим построить схему невербального поведения. Просматривая записи интервью с клиентами, они обнаружили, что в критические моменты интервью клиенты часто используют невербальное поведение в качестве намека на важные чувства или идеи. Типология, разработанная на основе этого исследования, включает в себя три ключевых элемента: источник невербального поведения, осознание коммуникации и продолжительность невербального поведения.

Первый элемент схемы — источник невербального поведения в ходе беседы. Невербальное поведение клиента может быть связано либо с верbalным содержанием, с темой разговора, либо с аффективным опытом (с чувствами, которые клиент испытывает по отношению к самому себе, к ситуации или к теме разговора) во время интервью. Хотя эти два компонента проявляются одновременно, невербальное поведение, как правило, связано только с одним из них. Связь с обоими элементами наблюдается довольно редко.

Второй элемент схемы — уровень осознания клиентом своих невербальных действий: осознание, потенциальное осознание или отсутствие осознания. Осознание означает, что клиент не только знает об этом поведении, но и намеренно использует его. Потенциальное осознание означает, что клиент мог бы осознать свои действия, если бы обратил на них внимание, но увлеченность беседой не позволяет ему непосредственно осознавать эти действия. Отсутствие осознания означает, что клиент совершенно не осознает свое поведение и не сможет осознать, даже если его внимание будет привлечено к нему.

Третий элемент схемы — продолжительность поведения. В ходе исследования обнаружилось, что продолжительность невербального

поведения варьируется от одного движения, длящегося долю секунды, до нескольких минут, а иногда и распространяется на весь сеанс.

Взаимодействие между источником и уровнем осознавания описывается в шести категориях неверbalного поведения: выделение, фасилитация, изображение, неосознанное открытие, осознанное открытие и демонстрация аффекта. Взаимодействие между всеми тремя элементами схемы в рамках указанных шести категорий проиллюстрировано в предлагаемой таблице. Каждая категория получила название в соответствии с ее основной функцией.

Таблица 9
Невербальное поведение клиентов в ходе беседы

Источник поведения	Степень осознания поведения		
	Отсутствие осознавания	Потенциальное осознавание	Осознавание
Содержание	Выделение Очень непродолжительные жесты, сопровождающие определенные элементы вербального содержания	Фасилитация Непродолжительные жесты, сопровождающие вербальное содержание	Изображение Продолжительность жестов напрямую связано с содержанием, они используются при приведении примера на тему
Аффект	Неосознанное (бессознательное) открытие Бессознательно мотивированные телесные движения, связанные с чувствами	Осознанное (сознательное) открытие Бессознательно мотивированные жесты, обнаруживающие некоторую степень напряженности; клиент осознает свои движения, но не производит их намеренно и не подавляет их	Демонстрация аффекта (сознательная) Намеренная демонстрация клиентом своих чувств

Выделение. В случае выделения обычно используются краткосрочные и энергичные жесты, аккомпанирующие конкретному вербальному сообщению. Эти жесты обычно связаны с содержанием, как по продолжительности, так и по энергичности. Клиент, как правило, не осознает употребление этих жестов, поскольку они краткосрочны и связаны с конкретными элементами вербального содержания.

Фасилитация. Жесты часто используются в целях повышения ясности. Обычно это движения всей руки или только кисти. Клиент прибегает к ним, когда чувствует, что не находит слов или что его вербальное выражение неадекватно. Типичные жесты — движения всей руки или только кисти, направленные вверх и от себя (как будто клиент пытается таким образом «выпустить слова наружу» и ускорить коммуникацию). Обычно клиент не осознает употребление фасилитирующих жестов, если не привлечь к этому его внимание.

Изображение. Иногда клиент желает продемонстрировать, что именно он имеет в виду, и может сделать это только с помощью жеста. Такой жест представляет собой пример или изображение темы высказывания. Изобразительные жесты, как правило, осознаны и используются намеренно, в дополнение к вербальной коммуникации.

Демонстрация аффекта. Клиент может намеренно прибегать к неверbalному поведению, чтобы продемонстрировать свои чувства. Такое поведение интенциально и полностью осознано клиентом. Пример — использование мимики и особого выражения лица с целью выразить эмоциональную реакцию на обсуждаемую тему.

Осознанное открытие. Клиент может сознательно производить жесты, которые он считает просто привычными; их основное намерение редко осознается. В таких случаях клиент осознает свои действия, но не осознает мотивацию. Такие формы поведения часто выполняют успокаивающую функцию (например, клиент крутит в руках кольцо, постукивает карандашом по столу или производит другие привычные нервные жесты).

Неосознанное открытие. Жесты, которые отражают поведение, мотивированное напряженностью, и которые клиент совершенно не осознает, чаще всего являются критическими формами невербального поведения. В ходе беседы клиент в большей степени озабочен вербализацией содержания, чем невербальным поведением. Во многих случаях невербальное поведение обусловлено напряженностью во время интервью. Наблюдая за бессознательно мотивированными жестами, можно обнаружить широкий диапазон потенциальных источников того или иного невербального поведения. В число возможных источников входят чувства, которые клиент испытывает по отношению к самому себе, к консультанту, к ситуации или к теме беседы. Эти жесты могут появляться постоянно или повторяться в течение достаточного длительного промежутка времени.

В своем дополнительном исследовании Каган и коллеги обратили внимание на уровень интенсивности чувств клиента, а также на то, в какой степени невербальное поведение соответствовало выраженным клиентом чувствам. Исследователи полагали, что для консультанта может быть полезным общее осознание высокого, среднего или низкого уровня аффективной интенсивности невербального поведения. Измерение контргументности определяет, соответствуют ли друг другу высказывание и характер переживаемого аффекта или же между ними наблюдается расхождение. По-видимому, можно выделить два основных типа расхождений. Либо высказывание сходно с переживаемым аффектом, но отличается от него по степени интенсивности, искажая последнее в сторону занижения или завышения

силы эмоции; либо вербальное высказывание выражает эмоцию, совершенно отличную от переживаемого аффекта. Второй тип расхождений свидетельствует об отрицании ситуации.

Консультант должен осознавать связь между верbalным сообщением и невербальной коммуникацией. Иногда эти две формы коммуникации соответствуют друг другу; но иногда невербальная коммуникация отрицает или искажает то, что было выражено вербально.

МОДЕЛЬ ЭКМАНА

Экман (Ekman, 1973) на основе проведенного им исследования предложил общую теорию невербального поведения, включающую в себя модель и категории, помогающие описать формы невербального поведения. Прежде всего Экман перечислил те превалирующие обстоятельства, которые должен учитывать консультант при наблюдении за невербальной коммуникацией:

1. Внешние условия (например окружающая обстановка) и другие обстоятельства (например эмоциональный тон взаимодействия).
2. Соотношения невербального поведения с вербальным (например, для чего используется невербальное действие: для иллюстрации, дополнения, повторения или отрицания?).
3. Уровень осознавания клиентом того факта, что он производит или произвел некое невербальное действие.
4. Намерение клиента выражать свои чувства невербальными средствами.
5. Внешняя обратная связь (как поступает консультант с информацией, которую предоставляет ему клиент?).
6. Тип сообщаемой информации (Какой характер она носит: уникальный или общий?)

Экман выделил пять категорий невербального поведения. Первая категория — эмблемы. Сюда входят такие действия или позы, смысл которых можно передать вербально с помощью одного-двух слов. Эмблемы обычно имеют общее для большинства людей значение и используются преднамеренно в целях передачи определенного сообщения (как, например, поднятые в форме буквы V два пальца). Вторая категория — иллюстраторы, которые обычно непосредственно аккомпанируют речи и выполняют функцию пиктограмм, повышая наглядность вербального изложения.

Третья категория — выразители аффекта — включает в себя всю мимику. Выражение лица сообщает больше информации о пережи-

ваемых эмоциях, чем телесные движения. Хотя существуют социально усвоенные и основанные на культурных традициях правила мимического выражения эмоций, теория Экмана предполагает, что выражения лица, соответствующие так называемым первичным эмоциям (счастью, удивлению, гневу), достаточно схожи между собой во всех культурах и легко узнаваемы. Сообщения, передаваемые с помощью выразителей аффекта, привлекают к себе больше внимания, чем сообщения, выраженные другими способами неверbalной коммуникации. Адресант часто использует их намеренно, а адресат нередко прямо комментирует полученную таким образом информацию.

В четвертую категорию — регуляторы — входят такие формы поведения, которые регулируют течение разговора между двумя индивидами. Широко распространенный регулятор — кивки головой. В теории Экмана утверждается, что регуляторы зависят от национальности, социального класса и культуры и что их ошибочное употребление и неверная интерпретация являются распространенными и с трудом осознаваемыми причинами непонимания между представителями различных групп людей.

Пятая категория — адаптеры — включает такие формы невербального поведения, которые являются сокращенными вариантами неких действий, усвоенных еще в раннем детстве и служивших для удовлетворения определенных потребностей. Выделяются три подтипа адаптеров: само-адапторы, альтер-адапторы и объект-адапторы. Такой само-адаптор, как потирание рукой уголка глаза, первоначально возник с целью вытираять слезы, но позднее стал использоваться для выражения чувств обиды или печали. Само-адапторы часто имеют форму прикосновений к голове и лицу. Альтер-адапторы обычно имеют форму движений рук в пространстве, а не в контакте с телом. Альтер-адапторы возникли на основе попыток управления межличностными контактами в раннем детстве и представляют собой сокращенные варианты тех форм поведения, которые использовались для защиты от нападения или для отстранения от чего-либо неприятного. Объект-адапторы — это фрагменты форм поведения, усвоенных для исполнения таких задач, как курение, машинопись или перетасовка карт. Они используются в тех случаях, когда какой-то аспект взаимодействия с собеседником стимулирует воспроизведение подобных форм поведения.

Каким образом на основе неверbalного поведения можно заметить, что человек старается обмануть других людей или самого себя? Иногда клиент намеренно лжет. Экман называет такие ситуации ложными взаимодействиями и пытается провести границу между самообманом и обманом других.

Выделяются три характеристики, отличающие ложные взаимодействия от других форм социального взаимодействия. Одна из них — собственно ложь; иными словами, осознанное сосредоточение на обмане, по крайней мере, со стороны одного из собеседников. Вторая характеристика — наличие скрытого или явного соглашения между собеседниками о том, что они будут сообщниками или антагонистами в обмане. Третья характеристика — принятие роли лжеца либо детектива. Например, клиент, беседуя с консультантом, может пытаться ввести его в заблуждение относительно какого-либо аспекта своего поведения. Консультант может решить либо сотрудничать с ним в этом процессе, либо выступать в качестве антагониста, чтобы разоблачить несоответствия в рассказе клиента. Наблюдая невербальную утечку информации, указывающую на обман, консультант должен обратить внимание как на вербальное, так и на невербальное поведение клиента. Вербальное поведение заключает в себе ложное сообщение, а невербальное поведение усиливает и обогащает его. По сути, клиент лжет на словах, и действия его должны соответствовать этим словам.

Наблюдая за клиентами в целях развития теории неверbalного поведения, консультанты должны отметить, что лицо, руки и ноги выражают различный объем информации и в различной степени получают обратную связь. Лицо лучше всего выражает информацию и привлекает к себе больше всего внимания. Ноги и ступни ног хуже всего передают информацию, поскольку время трансмиссии у них велико, а репертуар весьма ограничен. Руки, так сказать, занимают среднее место. Следовательно, лицо лжет лучше всего, руки — несколько хуже, а ноги почти не умеют лгать. А значит, ноги — главный источник утечки информации об обмане: движения ног относительно редко используются намеренно. Среди движений рук чаще всего обман выдают само-адапторы: например, клиент, весело болтает и улыбается, в то же время пытается избавиться от заусеницы или сжимает кулаки. Выдавать ложь могут также объект-адапторы (например, нервное поигрывание карандашом). Теория Экмана подтверждается его исследованиями: при просмотре фильмов люди не могут различить, лжет персонаж или говорит правду, если наблюдают только за его лицом, но если видно тело, обман распознается довольно легко. Лгущий человек использует больше само-адапторов. Частота само-адапторов, прикосновений к лицу или голове возрастает, когда человек ощущает тревогу или дискомфорт. Частота жестов-иллюстраторов возрастает, когда говорящий затрудняется в подборе выражений, а также зависит от степени эмоциональной вовлеченности человека в то, что он говорит.

Различные формы невербального поведения используются для выделения или акцентирования верbalного сообщения, для усиления какой-либо части сообщения, для объяснения молчания, для добавления новой информации к высказыванию или для искажения вербального сообщения. С помощью теоретических моделей коучу легче понять вклад невербального поведения в консультативные отношения. Чувствительность к невербальным сообщениям требует концентрации и развивается в процессе тренировки.

Изучению важности невербальных намеков посвящено несколько исследований. Клейборн (Claiborn, 1979) в ходе исследования вербальных вмешательств и невербального поведения обнаружил, что клиенты воспринимают использование интерпретации в качестве признака компетентности консультанта, а вербальным перефразированием доверяют в меньшей степени. Точно так же они воспринимали экспрессивное невербальное поведение консультантов (вокальную вариативность, лицевую экспрессию, зрительный контакт и жесты). И наоборот, привлекательность и компетентность консультантов, чье невербальное поведение было сравнительно неэкспрессивным, оценивались ниже.

Собelman (Sobelman, 1973) и Лакросс (LaCrosse, 1975) сообщили, что клиенты воспринимают аффилиативные формы невербального поведения как более теплые и привлекательные. В категорию аффилиативных форм невербального поведения были зачислены улыбки, кивки, движения кистей рук, зрительный контакт, направление плеча к клиенту под углом 90° и наклон корпуса тела вперед под углом 20°.

Проводилось также несколько исследований кинесического невербального поведения. Шпигель и Махотка (Spiegel, Machotka, 1974) обнаружили, что позы с открытой позицией рук оцениваются как холодные, отталкивающие, застенчивые и пассивные, тогда как позы с умеренно открытыми позициями рук — как теплые и принимающие. Позы с чрезмерно открытыми позициями рук оценивались как нескромные и экспгибиционистские. Смит-Хайнен (Smith-Hanen, 1977) подтвердила, что поза со скрещенными руками — самая холодная и в меньшей степени характерна для эмпатической установки. Она также исследовала различные варианты положения ног с точки зрения теплоты и эмпатии и установила, что самой холодной и наименее эмпатичной является поза со скрещенными ногами, при которой лодыжка одной ноги лежит на колене другой ноги; однако поза, при которой колено одной ноги лежит на колене другой ноги, а также поза, при которой человек сидит с ногами на диване или в кресле, не оценивались как холодные и менее эмпатичные.

Уаксер (Waxer, 1977) исследовал возможности определения тревоги по различным элементам невербального поведения. Полученные им результаты в целом поддерживают теорию Экмана. Участникам исследования удавалось определить наличие тревоги по одним только невербальным признакам. Самыми важными невербальными намеками, позволявшими установить наличие тревоги, были: положение кистей рук, взгляд, положение губ и положение корпуса тела. Для клиентов, испытывавших тревогу, были характерны нервные движения кистей рук и нехарактерны сигнальные жесты; также для них был характерен менее продолжительный зрительный контакт с собеседником; они реже улыбались и держали корпус тела более напряженно. Это исследование подтвердило не только то, что более явственную утечку правдивой информации дает тело, а не лицо, но и то, что переживающие тревогу клиенты чаще использовали само-адапторы и иллюстраторы. Кроме того, обнаружилось, что наблюдатели, оценивавшие уровень тревоги клиентов, были сосредоточены в большей степени на движениях рук, чем на иных формах невербального поведения. Другие области тела (например, ноги и ступни), по-видимому, реже привлекают к себе внимание наблюдателя.

Известно, что между клиентом и консультантом могут возникнуть коммуникативные затруднения по причине классовых и культурных различий. В определенной мере эти затруднения могут быть вызваны особенностями невербального поведения и присущими индивидам формам ведения беседы. Объем личного пространства, необходимый для комфортного самочувствия, неодинаков для представителей различных культурных групп. И консультант, и клиент могут неверно истолковать сокращение или увеличение физической дистанции. Значение визуального контакта не менее важно: англо-амericанцы используют зрительный контакт для того, чтобы подтвердить, что они слушают, однако в других культурах прямой взгляд и попытка уклониться от прямого зрительного контакта имеют иной смысл. В некоторых культурных группах принято наблюдать за собеседником периферическим зрением и избегать прямого зрительного контакта, а в некоторых культурах уклонение от зрительного контакта служит признаком уважения и почтения к собеседнику. Консультант может неверно истолковать невербальное поведение клиента, происходящего из иной культурной группы. Конвенциональные нормы ведения беседы также зависят от культурных традиций, равно как и способы приветствия, обращения друг к другу и т. д. (Sue & Sue, 1977).

ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ ПРИ ОБЩЕНИИ. СИЛА ОСОЗНАНИЯ

Общение — основной инструмент для разрешения большинства конфликтов — само по себе часто бывает причиной конфликтной ситуации. Многочисленные каждодневные жизненные примеры тому доказательство. Иногда человек выражается недостаточно ясно. Иногда мы слушаем невнимательно. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А бывает, в результате непонимания или обиды общение вообще прекращается. Некоторые знания и практика помогут преодолеть эти препятствия.

Главное — держать в памяти основные принципы общения. Многие из них могут показаться вам простыми и давно известными. Но вы уже помните, что это одна из ловушек при обучении коучингу. То, что выглядит само собой разумеющимся, мы, как правило, не знаем и не используем. И это приводит к непониманию и к конфликтам. Когда конфликт подогревается эмоциями, уже нелегко сознательно следовать этим принципам. Однако, если постоянно держать их на вооружении, можно предотвращать потенциально возможные конфликты. И выходить из критических ситуаций до того, как они приобретут характер кризисных. Это поможет более эффективно справляться и со своими внутренними конфликтами. Эти основные принципы освещены в данной главе.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ РЕЧЕВЫМ И НЕРЕЧЕВЫМ ОБЩЕНИЕМ

Специалисты в области человеческого общения говорят, что приблизительно 55% информации мы получаем при неречевом общении, которое сопровождает речевой контакт (мимика, жесты). Приблизительно 38% информации дают голос, высота тона, тембр; и только 7% — содержание сказанного. Это означает, что легко можно не понять сообщение или не поверить ему. Вы можете слышать одно, но если думаете при этом, что ваш собеседник в действительности чув-

ствует или подразумевает совсем другое (судя, например, по его жестам или интонации; см. главу «Невербальная коммуникация в коуч-консультировании»), то доверие окажется подорванным. Так, если человек ведет себя нервно, то, независимо от логичности его формулировок, вы можете усомниться в его искренности. Если кто-то извиняется перед вами, но колеблется и поэтому кажется неискренним, то вы даже можете разозлиться.

Если вы разговариваете и чувствуете все возрастающее между вами и вашим собеседником недоверие и отчуждение, остановитесь на минуту. Спросите себя, не связано ли это с несоответствием содержания способу и манере изложения. Поняв причину, вы сможете попытаться исправить ошибку. Например, принося извинения, вести себя смиренно и покорно. Если ваше обращение имеет большое значение, смотрите собеседнику в глаза (прямой взгляд — свидетельство искренности).

И наоборот, если ощущаете различия между сказанными словами и характером неречевого общения, то может оказаться полезным открытое обсуждение этого вопроса. Такое различие может существовать, например, между нижеследующими словами, репликами, мимикой, жестами и движениями тела:

- улыбка, свидетельствующая о дружелюбии, при холодных интонациях, стиснутых руках или движении в направлении от вас, которое говорит о раздражении или неприязни;
- обращение, в котором речь идет о тесных, теплых взаимоотношениях, но проявление при этом неуверенности, колебания, отсутствие прямого взгляда, что свидетельствует о недостатке доверия или искренности;
- агрессивные интонации, обвинительные слова, говорящие о гневе и направленной на вас обиде, сопровождающиеся прерывистым характером изложения, жестами дрожащими руками, свидетельствующими о том, что человек сам не уверен в себе.

Привлекая внимание к отмеченному несоответствию, можно показать собеседнику, что он вас не убедил сказанным, что вас смущает расхождение между его словами и делом, и вы хотите понять, что же он имеет в виду на самом деле. Сделайте эти замечания дружелюбно и неоскорбительно. Используйте мягкие интонации и говорите главным образом о своих чувствах. Уважительное отношение вынудит другого человека помочь вам понять его, поскольку вы искренне хотели бы разрешить вставшую перед вами проблему.

После того как вы открыто сказали о своем восприятии, вы предоставили другому человеку возможность выразить скрытые чувства или обсудить скрытые проблемы.

ПРОБЛЕМА СКРЫТЫХ ИЛИ ЛОЖНЫХ ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ

Начало любых взаимоотношений подразумевает какие-то исходные предположения. Когда вы в ходе беседы говорите что-либо, вы предполагаете, что это будет услышано и понято надлежащим образом. Исходя из вашего опыта общения, вы предполагаете, что определенные обороты речи или манера поведения хорошо подействуют на данного человека. Скажем, вы надеетесь, что этот человек обладает чувством юмора и воспримет ваше замечание как шутку. Такие предположения естественны. Они облегчают каждыйдневный поток межличностного общения. Чаще всего они делаются подсознательно, что позволяет вам сосредоточить свое внимание на содержании сказанного. Но иногда такие предположения могут поставить вас в затруднительное положение. Шутка может оказаться несмешной для собеседника, а замечание быть принятым в штыки, поскольку он не знает об их подоплеке. В более серьезной ситуации вы можете посчитать, что вас поняли правильно, а в действительности это окажется не так.

Другие тоже могут строить неверные предположения в отношении вашей реакции и ваших планов. Такие ситуации могут привести к настоящему конфликту, потому что бывает трудно определить, с чего все началось. Необходимо быть готовым корректировать предположения других людей в отношении себя, если эти предположения не соответствуют действительности. В худшем случае неправильные предположения становятся самоосуществляющимися пророчествами.

Неправильные предположения могут привести к конфликтам всех типов, и это происходит в нашей повседневной жизни на каждом шагу. Один человек предполагает, что коллега организует совещание, в то время как тот надеется на первого. Задача остается невыполненной. Женщина предполагает, что в ее отсутствие подруга назначает свидание ее любимому человеку; в результате чего их дружба подвергается серьезным испытаниям.

Лучший способ избежать таких ситуаций — не делать поспешных выводов и не действовать, исходя из ложных предположений. С этой целью следуйте приведенным ниже рекомендациям.

- В случае неясного или неопределенного контакта спросите самого себя, что вы в этом отношении предполагаете. Оцените, в какой мере ваши предположения основываются на фактах, а в какой — на ваших чувствах. Если ситуация довольно сложная, вы можете составить список ваших предположений. Затем пред-

ставьте себя в роли арбитра, читающего этот список. Убедительны ли эти предположения? Насколько вы можете быть уверены в их правильности?

- Если вы действуете по методу проб и ошибок, то постараитесь сыграть роль «адвоката дьявола», задавая вопросы. Рассмотрите возможность альтернативной теории и спросите самого себя, имеет ли смысл поведение другого человека с этой точки зрения.
- Если есть возможность, поделитесь своими предположениями с человеком, который является их объектом,— установите прямую обратную связь для их проверки. Такая открытость в обсуждении поможет разрядить обстановку. Осуждение открывает возможность принесения извинений, восстановления взаимоотношений и достижения изменений к лучшему.

Если вы чувствуете, что причиной конфликта являются неправильные предположения, сделанные в отношении вас другим человеком, то те же методы вы можете использовать для того, чтобы вскрыть эти предположения и изменить их.

- Спросите себя, может ли поведение другого человека или его отношение к вам быть основанным на ложных предположениях в отношении того, что вы думаете или делаете. Подумайте, не сделали ли вы или не сказали ли чего-нибудь такого, что могло повлечь за собой недоверие или непонимание.
- Намекните другому человеку, что имеется область непонимания, которую вам бы хотелось устраниТЬ. Опишите, в чем, с вашей точки зрения, может состоять причина конфликтной ситуации или неверного предположения, и предоставьте собеседнику возможность действовать. В такой ситуации важно предоставить другому человеку возможность спасти лицо и выкрутиться, если в основе конфликта лежит его неправильное суждение. Ваша цель заключается в том, чтобы другой человек отказался от своего неправильного предположения, а не в том, чтобы доказывать эту неправильность. Если человек поймет, что вы пытаетесь доказать его ошибку, то он может наоборот ухватиться за свое ложное предположение.

ПРОБЛЕМА НЕДОСТАТОЧНОГО ОБЩЕНИЯ

Иногда человек говорит как бы откровенно, но при этом утаивает часть информации. Это случай недостаточного общения, когда, по меньшей мере, один человек скрывает истинные чувства, мысли или

желания. В этой ситуации люди часто раздражаются или обижаются, когда не получают от других того, чего они желают, или когда другие действуют вопреки их ожиданиям. Но при этом они не говорят четко о том, что их беспокоит:

«Мой муж не поговорил со мной... он не допускает меня в свою жизнь... он не делится своими чувствами...»

«Мой начальник постоянно ругает меня, но при этом не говорит, чего от меня хочет...»

«Родственники вторгаются к нам и живут целыми днями, и это очень раздражает. Я пытаюсь намекнуть им, что мы не в восторге от их присутствия, поскольку у нас очень много забот с детьми, но они все приходят и приходят...»

В большинстве подобных случаев решение проблемы находится на самой поверхности — прямо сказать, что вы в действительности думаете или чувствуете. Напряжение, создаваемое отсутствием общения, может создать мучительные безвыходные положения. Они могут стать причиной обид и раздражения. Вы можете затратить много душевных сил, беспокоясь о чем-то или делая что-то, основываясь при этом на ложных представлениях. Чтобы избежать проблем, связанных с недостатком общения, следуйте несложным правилам.

- Спросите себя: говорите ли вы то, что думаете? Есть ли в сказанном вами что-либо, что может оказаться непонятным для другого человека или может быть неправильно интерпретировано? Следите за признаками, свидетельствующими о том, что другой человек вас не понимает: выражение смятения, смущение во взгляде, возврат к предыдущему вопросу или разговору.
- Соответствует ли сказанное вами вашим истинным желаниям и чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными. Если вы говорите о каких-то неприятных вещах, будьте дипломатичны и тактичны. Но если вы ходите вокруг да около, то сказанное вами не будет понято. Как бы ни было трудно, лучше сказать все сразу. Для того чтобы подготовить почву для своих слов, вы даже можете дать понять человеку, что вам очень трудно это говорить.
- Спросите себя, понимаете ли вы другого человека. Действительно ли вы выслушали его открыто и заинтересованно? Есть ли какие-нибудь предположения или мысли, от которых вы хотели бы избавиться? Если есть какие-то неясности, то лучший способ — повторить сказанное другим человеком. Он сможет подтвердить правильность передачи содержания, если нет, то вы попросите его объяснить еще раз.

ПРОБЛЕМА НЕЯСНОСТИ

Естественным результатом недостаточного общения является проблема неясности. Как и недостаточность общения, она может привести к непониманию сказанного. Изложение в неясной или двусмысленной форме может показаться привлекательным в том случае, когда вы ведете речь о чем-то не очень приятном. Если же у вас просто мало времени, вы можете опустить некоторые детали. Усугубить проблему неясности может и слушатель. Ему может представиться невыгодным или неудобным признать, что он получил не всю информацию.

В качестве хорошего примера опасности, которую может представлять отсутствие ясности в общении, можно привести начальника, который требует что-то у своего подчиненного, но дает ему неясные инструкции (или инструкции, которые подчиненный понимает не до конца). Начальник не требует подтверждения того, что инструкции поняты правильно, и поэтому возможность прояснения вопроса отсутствует. Подчиненный, в свою очередь, не говорит о том, что ему не все ясно, потому что боится критики со стороны начальства. В результате этого работа будет сделана неправильно. В зависимости от того, насколько серьезным было порученное дело, допущенная ошибка может привести к крупному скандалу или потере работы. Вина при этом лежит на руководителе, который не убедился в том, что подчиненный правильно его понял, и на подчиненном, который не попросил сразу объяснить ему еще раз то, что он не понял в ходе первого изложения.

Проблемы, связанные с недостаточной определенностью в общении, встречаются очень часто — неудавшиеся встречи, ошибочное цитирование в газетных статьях. Но эта проблема имеет простое и очевидное решение. Если вы слышите кого-нибудь и не понимаете то, что человек сказал, что он подразумевает или чего он хочет, просто сообщите ему, что вам не все ясно. Даже если вам кажется, что все ясно, лучше еще раз переспросить или пересказать услышанное, чтобы убедиться в том, что вы все правильно поняли. Если прибегать к этому приему время от времени, то это поможет убедить говорящего в том, что его слушают внимательно, и позволит сверять свое понимание со сказанным. В свою очередь, вы можете попросить другого человека кратко изложить сказанное вами для того, чтобы убедиться в правильности его восприятия.

ПРАВИЛЬНОЕ СЛУШАНИЕ

Специалисты в области человеческого общения утверждают, что при выслушивании собеседника важно воспринимать две вещи. Пер-

вая — это содержание, то, что было сказано. Вторая — чувства говорящего. В конфликтной ситуации многие чувства могут быть скрыты под бесстрастными словами. Очень важно обнаружить и понять их для того, чтобы можно было выработать удовлетворительное решение. Человека может мучить невыраженная враждебность, и, в конце концов, он скажет: «Ладно, ладно, делай все, что хочешь». Только для того, чтобы прекратить спор. Внешне спор закончен, но внутренний конфликт остался, и он снова даст себя знать.

Если вы попали в ситуацию, в которой кого-то одолевают скрытые отрицательные эмоции, то вполне вероятно, что почувствуете гнев или обиду в голосе говорящего. Вы можете не захотеть обратить на это внимание, чтобы поддержать внешнее спокойствие. Но лучше всего признать существование этих скрытых чувств. Вы можете даже сослаться на свои ощущения, чтобы снизить создавшуюся напряженность. С этой целью можно намекнуть человеку, что скрываемые им чувства не остались для вас незамеченными, так: «Мне кажется, что...» или «Похоже, что...». Затем добавьте свою интерпретацию: «Вы чувствуете (вставьте подходящее слушаю слово из Приложения «Дневник эмоций»). Таким образом, вы вежливо высказываете свои предположения, не стараясь при этом навязывать свою оценку другому человеку словами типа «вы должны чувствовать». Собеседник видит, что он вам небезразличен, что вы не имеете предубеждений в его ад-

Таблица 10

Слова и раскрытие чувств

Что сказано другим человеком	Что он, по вашему мнению, чувствует или подразумевает	Что вы можете сказать, чтобы вскрыть истинные мысли или чувства
Делай, что хочешь	Мне не нравится то, что ты собираешься делать, но мое мнение тебя, кажется, не волнует. Я думаю, что ты сделал бы это в любом случае	Мне кажется, что на самом деле тебе это не по душе. Чего ты в действительности хочешь, и не обсудить ли нам это?
Мне все равно	Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла. Ведь ты меня не слушаешь	Но тебя же раздражает случившееся, и меня заботит твоё восприятие
Поступай так, как считаешь нужным!	Я слишком устал спорить с тобой. Делай, что хочешь, хоть я и против этого	Но мне бы хотелось быть уверененным в твоем согласии и поддержке. Как бы сделать так, чтобы мы оба достигли желаемого?
«Ладно» или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе	Я не согласен, и на самом деле очень зол на тебя. Мне кажется, ты помыкаешь мной	Но мне кажется, что тебе это не очень нравится. Как ты к этому относишься на самом деле? Я действительно хочу это знать

рес и беспокоитесь о разрешении проблемы. Тогда он может дать вам понять, насколько вы близки к реальному положению дел в своих предположениях. Он осознает, что он действительно услышан и понят. После обнаружения скрытых чувств, их открытого обсуждения и сознательного овладения ими у вас появляется намного больше шансов выработать удовлетворяющее обоих решение.

Предположите, например, что вы слушаете человека и понимаете, что он говорит не то, что думает. Вы можете задать вопрос или сделать замечание, свидетельствующее о том, что вы обеспокоены этим, а также предоставляете возможность человеку выразить свои истинные чувства или нужды. Приведенная выше таблица поможет быстрее ориентироваться в подобных ситуациях.

Умение правильно слушать означает умение слышать и воспринимать истинные чувства говорящего. Это ключевой принцип. Некоторые другие изложены ниже.

Слушать с сочувствием. Какими бы отрицательными эмоциями вы ни были охвачены, отделите себя от них и слушайте с открытым восприимчивым сознанием. Попытайтесь представить себя на месте другого человека. Представьте, как эта ситуация может выглядеть с его точки зрения. Вообразите, как вы и ваши ответы воспринимаются с позиции другого человека.

Сосредоточиться на предмете разговора. Не позволяйте себе уходить в сторону, отвлекаясь на особенности личности говорящего. Напоминайте себе, что необходимо слушать то, о чем говорит человек и что составляет предмет разговора. Если разговор отклонился от темы, то, задавая подходящие вопросы, вы можете вернуть его к исходному предмету.

Относиться к говорящему уважительно. Что бы человек ни говорил, вы должны показывать, что уважительно относитесь к тому, что он говорит и чувствует. При этом помните, что вас не должна засовать трясина взаимных оскорблений и других проявлений неуважения. Напротив, нужно заострить внимание на необходимости слушать и слышать друг друга. Если, например, человек, с которым вы спорите, скажет: «Вы — ничтожество», постарайтесь ответить пониманием и симпатией его скрытым чувствам. Признайте его гнев или раздражение. Вернитесь к предмету спора, сказав, например: «Похоже, ситуация действительно вас беспокоит. Что бы вы хотели в связи с этим предпринять?» Вы можете также напомнить о необходимости сохранить уважительное отношение друг к другу, сказав, например: «Я знаю, что вы разгневаны, но давайте попробуем не наносить друг другу оскорблений, а попытаемся совместными усилиями найти приемлемое для обоих решение проблемы». Иными

словами, стараясь контролировать свои эмоции, поднимитесь на более высокий уровень.

Слушать внимательно, не делая оценок. Это лучший способ дать человеку возможность высказать то, что он в действительности думает, и выговорить все те эмоции, которые могут препятствовать решению задачи. Это позволит собеседнику «выпустить пар». При этом лучше просто время от времени кивать головой. Вы можете иногда вставлять поощрительное «да» или реплики типа «Так вот что произошло?» Это будет свидетельствовать о том, что вы слушаете со вниманием. Подобное поведение слушателя создает также свободную непринужденную атмосферу, в которой говорящему легко делиться своими мыслями.

Высказывать свое мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают. Повторите своими словами те наиболее важные пункты, которые отмечены другим человеком. Вы можете также высказать свои мысли в отношении чувств другого человека. Идея состоит в том, чтобы служить говорящему как бы зеркалом, свидетельствующим о том, что его действительно слушают и понимают. Речь не идет о повторении его слов и выражений. Вы перефразируете сказанное и представляете свое восприятие чувств другого человека. Это делает более ясным обращение к вам, дает возможность не упустить ничего и предоставляет человеку возможность поправить вас, если вы что-то неправильно поняли.

Перефразируя сказанное, начинайте со слов вроде: «Прав ли я, полагая, что вы говорите?..» После этого вы описываете иными словами то, что услышали. Если же вы описываете чувства другого человека, то вы можете сказать что-нибудь вроде: «Вы кажетесь (разгневанным, расстроенным, смущенным...) в связи с (ситуация)». Будьте при этом осторожны и не слишком категоричны (не говорите прямо «вы смущены»).

Отметьте то, чего вы не поняли или в чем вы не уверены. Важность этого пункта достаточно велика для того, чтобы выделить его в этой главе раньше оставшихся. Это составная часть эффективного выслушивания. Смысл ее состоит в том, чтобы получить больше информации, если вы услышали о некоторых фактах, которые вы не поняли или в понимании которых вы не уверены. Этот принцип может показаться очевидным, однако многие люди не следуют ему и оставляют после беседы «белые пятна». Оставшееся непонимание может порождать новое непонимание. Для стирания таких пятен можно использовать следующие фразы: «Вы имеете в виду, что?..», «Вы чувствуете (эмоция...)?», «Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?»

Побуждайте человека к дальнейшему разговору. Если вы чувствуете, что человек не полностью описал ситуацию, свою точку зрения или свои чувства, вы можете побудить его к тому, чтобы он рассказал несколько больше. Для этого вы можете обратиться к нему со следующими фразами: «Не могли бы вы рассказать об этом немного подробнее?»; «Расскажите мне об этом больше?»; «Какие чувства овладели вами, когда...?» или «Не могли бы вы мне сказать, по какой причине это так важно для вас?». Когда вы спрашиваете о таких вещах, задавайте ваш вопрос нейтральным тоном, чтобы вызвать человека на откровенность. Не спрашивайте об этом так, как будто вас больше интересует причина, по которой он испытывает те или иные чувства, либо поступает так или иначе. В таком случае человек может занять защитную позицию. Идея же состоит в том, чтобы и содержанием вопроса, и тоном, которым он задан, побудить человека к дальнейшему разговору с вами.

Используйте для поддержания разговора неречевые средства. Улыбайтесь, если можете, склоняйтесь к говорящему, кивайте головой, смотрите в глаза. Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и воспринимаете сказанное.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы показать человеку, что вы небезразличны к сказанному им. Вначале необходимость постоянного выражения внимания и понимания может вызывать в вас некоторый дискомфорт. Но потом такое поведение станет естественным. И если вы отнесетесь к этому серьезно, то вскоре обнаружите, что искренне интересуетесь словами и чувствами других.

ВЫРАЖЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ ЧУВСТВ И ИНТЕРЕСОВ БЕЗ УГРОЗ В ЧУЖОЙ АДРЕС

Вы можете использовать приобретенные вами в общении навыки для снижения эмоционального накала, для определения желаний другого человека, для создания атмосферы, которая способствует разрешению ситуации. Можно использовать эти навыки и для выражения собственных чувств и интересов.

Ключевой подход в этом случае состоит в использовании так называемых «Я-утверждений» или «Я-обращений». В целом, это способ сообщения кому-либо информации о ваших нуждах, чувствах или оценках без оскорблений или осуждения. Вы говорите о том, чего вы хотите, что вам необходимо или что вы думаете, а не о том, что следует делать или говорить другому. Вы отстаиваете свои интересы, но при этом не оказываете давления на другого человека. Собеседник

не осуждается, не обвиняется и не атакуется. У него не будет необходимости защищаться и затевать конфликт.

«Я-утверждения» начинаются с местоимения «я» или «мне» и выражают собственное чувство или реакцию. Например, если вы чувствуете, что вам нужно больше времени для того, чтобы ответить на высказанное желание другого человека, вы можете сказать: «Мне бы хотелось иметь больше времени для того, чтобы обдумать это». Или, если вы имеете иную точку зрения на какую-то проблему, вы можете сказать что-нибудь вроде: «Я не согласен с вами в этом вопросе, и мне бы хотелось выразить свое отношение к нему».

«Вы-утверждения», или «Вы-обращения», напротив, могут раздувать конфликты, поскольку для другого человека они представляются обвинительными, осудительными и наступательными, вынуждая его занимать оборонительную позицию: «Вы ошибаетесь», «Вы должны сделать то-то и то-то», «Вы поступаете опрометчиво», «Вы всегда...»

Основная проблема «Вы-утверждений» в том, что они создают впечатление вашей правоты и неправоты другого человека, хотя фактически они отражают отличие мнения или точки зрения человека,

Таблица 11

Вы-утверждения и Я-утверждения

Вы-утверждения (обвиняя)	Я-утверждения (выражая чувства, интересы и ориентируя на результат)
Если что-то необходимо сделать, то вы не звоните мне до последней минуты	Когда вы в последнюю минуту звоните мне и просите составить планы, я не всегда бываю свободным для работы с вами, хотя и готов сделать все, что могу. Иногда мне бывает обидно, что вы не звоните мне так долго. Я был бы вам весьма признателен, если бы в будущем вы предупреждали меня чуть раньше
Почему вы меня перебиваете?	Когда вы пытаетесь сказать мне что-то, когда говорю я, то я не могу уделить внимание тому, что вы мне говорите, так как сосредоточен на своих мыслях и словах. Я был бы вам очень благодарен, если бы вы потерпели, пока я не договорю, конечно же, исключая те случаи, когда вы считаете свои слова настолько важными, что сказать их необходимо сразу
Вы меня не уважаете. Вы никогда не вспоминаете о моем дне рождения	Когда вы не вспоминаете о моем дне рождения, мне кажется, что я вам безразличен. Мне бы хотелось думать, что это не так
Вы докучаете мне вашими вопросами	Если вы спрашиваете меня о чем-то, когда я занят другим, я чувствую раздражение, потому что я не готов уделить вам внимание. Мне будет удобнее, если бы вы задали мне все свои вопросы в более подходящее время, например, в...
Вы никогда не делаете то, чего хочу я. Вы всегда поступаете по своему усмотрению	Когда вы принимаете решение за нас обоих, не спрашивая моего мнения, я чувствую обиду, и мне кажется, что вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось, чтобы мы совместно обсуждали эти вопросы, так чтобы были учтены желания обоих

которому они принадлежат. Человек может почувствовать себя обвиненным в чем-либо и ощутить потребность объясниться или оправдаться. Его может рассердить то, что утверждающий считает себя правым настолько, что может позволить себе подобные замечания. Ситуация при этом только ухудшается.

Супружеские пары и пары родитель—ребенок часто впадают в утверждения такого рода. Они бросают друг другу обвинения по разным поводам: «Ты никогда не выносишь мусор»; «Почему ты не можешь делать ... как...?», вместо того, чтобы сфокусировать внимание на самом вопросе и решить его («Не могли бы мы как-нибудь договориться о том, кто выносит мусор?»; «Можешь ли ты выносить его по...?»).

Ниже приведены примеры того, как кажущиеся обвинительными «Вы-утверждения» можно превратить в более мягкие и эффективные «Я-утверждения».

Согласно основной модели «Я-обращений», фраза начинается с нейтрального необвинительного описания поведения другого человека, которое вас не удовлетворяет. Затем следует описание ваших рациональных и эмоциональных реакций на это поведение. Объясните после этого, почему это поведение составляет затруднение для вас, или просто укажите, как оно на вас отражается. Наконец, в неагрессивных выражениях опишите то, чего бы вы желали.

САМОКОУЧИНГ. КАК ПЛАНИРОВАТЬ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В СВОЕЙ ЖИЗНИ

Стремись к цели, но живи сегодняшним днем.

Эро Вутилайен

Самокоучинг — это очевидно уже из названия — это помочь себе в достижении поставленной цели при отсутствии внешнего партнера-коуча. В данном случае «я сам» выступаю и «клиентом» и «коучем» по отношению к самому себе. И двигаюсь к цели, используя принципы и техники коучинга. Надо отметить важную особенность: самокоучинг — «дежурный» инструмент в отсутствии полноценного внешнего коучинга. Он помогает «держаться в форме» и применим только на коротких временных отрезках и целях средней величины.

Самокоучинг ни в коем случае не замена коучингу с консультантом. Те, кто намерен использовать его как исключительный вариант, нечто наподобие приемов NLP в работе с самим собой, не понимают сути коучинга как такового. Потому что сокровенная основа коучинга — партнерское взаимодействие и общение.

Тем не менее, все, кто обращается к коучингу, находят полезным иметь с ним дело не только от сессии к сессии, они начинают применять его принципы или некоторые элементы в каждодневной жизни, в планировании, обучении, построении повседневных бесед или проведении совещаний. Это и называется самокоучинг. Иными словами самокоучинг — постепенное внедрение философии и техник коучинга в свою жизнь, не исключающее работу с внешним коучем. В этой главе мы рассмотрим основные принципы самокоучинга.

РАБОТА С ОБЛАСТЬЮ ЦЕЛИ

Имейте при себе карандаш, ручку, фломастер, что угодно, чем можно записывать ваши цели. Обязательно фиксируйте свои цели на бумаге. Это самый простой и действенный шаг к достижению на-

меченного. Формулируя свои цели в письменном виде, выделяете их реальными. Когда вы четко определяете, чего хотите, ваш разум — сознательно и на подсознательном уровне — приспособляется воспринимать это письменное послание как центр сосредоточения, а не просто пустую фантазию. Вы станете более восприимчивы к ситуациям, которые несут потенциальные возможности для реализации ваших целей. У буддистов есть поговорка: «Мы то, что мы думаем». Своими мыслями мы творим мир. Формулируя и записывая свои цели на клочке бумаги или экране портативного компьютера, вы как бы заключаете договор с самим собой: документируете свои намерения и глубже осознаете их. В сущности, записывая цель, вы перестаете размышлять о мечте и начинаете что-то с ней делать. Вы совершаете поступок, создавая осозаемый документ, побуждающий вас к конкретным действиям. Вот для чего нужно письменно изложить свои цели. В одной законченной фразе. Точно и утвердительно, в настоящем времени.

Если ваша цель — начать собственное дело, тогда верьте в это и пишите: «Я — предприниматель». Не используйте слова вроде «хочу», «надеюсь» или «постараюсь». Формулируя цель так, как если бы она уже была достигнута, вы обновляете свою систему ценностей. Специалисты по личностному росту подтверждают: у всех успешных людей есть одно общее качество. Это способность создавать зримый образ, по которому они затем строят свою жизнь со всей силой решимости, веря в его истинность, пока он и вправду не станет реальностью. Записанная цель — первый шаг к разработке конкретного плана действий.

Затем задайте себе вопрос: «Какие действия я сегодня предприму или уже предпринял для приближения к своей цели?» Разбейте свою цель на составные части. На более мелкие промежуточные цели, задачи и задания, выполняя которые, вы достигнете главной цели. Разбивая глобальную цель на более мелкие, вы увеличиваете свою способность достичь успеха. Концентрируясь на этих меньших целях, вы облегчаете себе достижение главной, направляя свое внимание и силы по очереди на каждую из промежуточных задач, шаг за шагом. «Одну ягодку собираю, другую привеваю, третья мерещится», — и вот уже полное ведерко у вас в руках. Так грандиозность вашего замысла не заставит вас спрятаться под одеяло от испуга.

Одного гигантского прыжка к успеху не бывает. Разбивая цель на меньшие последовательные и выполнимые задачи, вы строите стратегический план. Каждый сделанный шаг посылает вашему сознанию сигнал о том, что у вас есть способности, талант и упорство, чтобы добиться своего.

Поставить цель — только первый шаг. Тут же необходимо составить план действий. Работать без продуманного плана — все равно, что плыть без руля.

Социологи обнаружили, что, хотя большинство людей знают, чего им нужно от жизни, менее 3% из нас имеют продуманные планы действий по достижению своих целей. У 97% цели так и остаются мечтами, пока случай не привнесет их на блюдечке в их жизнь. Понятно, что большинство этих целей так никогда и не сбываются. Так что бегите в ближайший магазин за организером! Хотя вполне сойдет и обычный блокнот.

Составьте список изменений, необходимых для достижения сформулированной вами цели. Определите конкретные шаги для ее реализации. Опишите, какие знания вам необходимо приобрести. Определите, какую помочь и внешние ресурсы надо собрать, кто и что может помочь вам.

Продумайте, каким образом составить план так, чтобы все происходящее зависело бы от вас и находилось под вашим контролем.

В жизни бывает всякое и от провалов никто не гарантирован. Продумайте возможные «проколы» и варианты действий в этом случае. Составьте план действий в форс-мажорных ситуациях. Действуйте вопреки неожиданностям. Обладайте достаточной гибкостью, чтобы создавать новые стратегии и планы взамен провалившихся. Обстоятельства будут меняться. С этим ничего не поделаешь. А вы держите «нос по ветру». Меняйте курс, корректируя свои представления.

Составив план, разработайте и запишите последовательность действий для его исполнения. Сопоставьте каждый шаг с конкретными сроками: по дням, неделям и месяцам. Древняя санскритская поговорка гласит: «Хорошо прожитое сегодня приближает желаемое завтра». Какие бы проблемы ни принес вам сегодняшний день, как бы ни было плохо, в нем должно быть хотя бы одно дело,двигающее вперед к намеченной цели. Это могут быть просто пять минут на раздумье о ваших целях, пара новых идей, прочтенная статья или глава из книги. Сделайте что-нибудь, что хоть как-то продвинет вас к следующему шагу. На зимних Олимпийских играх в Нагано шведская сборная не получила ни одной золотой медали. Если бы результаты ее спортсменов были всего на 5% выше, то она собрала бы почти все медали Олимпиады. Иногда достаточно сделать всего на пару процентов больше, чем обычно, чтобы попасть «на вершину мира». Прочитать еще пару страниц, сделать пару звонков, послать пару факсов, записать пару идей, просто подумать о своем месте в мире перед сном.

ИСТИННАЯ «АКТИВНОСТЬ» В КОУЧИНГЕ

Говоря о каждойодневной активности, мы сталкиваемся с трудностью, заключающейся в неоднозначности этого слова. Под «активностью» в современном смысле слова обычно понимают действия, которые вносят изменения в существующую ситуацию посредством затраты сил. Человек считается активным, если он совершает деловые звонки, работает на конвейере, занимается спортом. Общее во всех этих видах активности в том, что они направлены на достижение внешней цели. Здесь не принимается во внимание мотивация активности.

Но если посмотреть на человека, побуждаемого к непрерывной работе чувством глубокой тревожности и одиночеством или жаждой к деньгам, то легко понять, что во всех этих случаях он является лишь рабом неосознанной страсти. Его «активность» на самом деле «пассивность», потому что он подвергается побуждению как жертва, а не как творец.

С другой стороны, человек, сидящий и спокойно медитирующий, не имеющий никакой иной цели кроме осознания себя, считается в обиходе «пассивным», потому что он ничего не «делает». В действительности, это есть высшая активность, активность духа, которая возможна только при условии внутренней свободы.

Концепция активности коучинга имеет в виду использование присущих человеку творческих сил независимо от того, осуществляется ли при этом видимое внешнее изменение, а не просто трату энергии на проведение внешних изменений. Основы концепции активности коучинга наиболее четко сформулированы Спинозой. Он выделял различные виды «эффектов»: «активные» и «пассивные», «действия» и «страсти». В осуществлении активного эффекта человек свободен, он хозяин своего эффекта. В осуществлении пассивного эффекта человек побуждаем чем-то, он объект мотиваций, которые он сам не осознает. Так Спиноза пришел к заключению, что добродетель и сила — одно и то же.



Успех — процесс постепенный. Пользуйтесь вашим планом, чтобы определить, как далеко вы продвинулись. Если не отслеживать и не корректировать стратегию, намеченные сроки исполнения не стоят ломаного гроша. Анализируйте, что работает и дает результат, а что — нет. Если действие не приносит результата, больше не теряйте на него времени.

ЭТО ВАЖНО ПОМНИТЬ

Каждый день выделяйте время для себя, для общения с близкими, для активного отдыха. Не позволяйте простым радостям жизни ускользнуть от вас. Величайшую радость и глубочайшее удовлетворение на нашем пути можно найти в самом нашем присутствии здесь, в этом мире, в самом существовании. Живите с открытой душой. Забудьте о «там и тогда». Ваша жизнь проходит здесь и сейчас. Живите с чуткостью и внимательностью к деталям повседневной жизни. Бог создал удовольствия для нашей жизни «здесь и сейчас», а задача дьявола — лишить человека удовольствия, отправив его в бесцельную погоню за недостижимым «там и тогда». Помните о вашем Колесе баланса.

Достигнув успеха в каждом из намеченных планом действий, отпразднуйте его, порадуйтесь своему достижению. Вы это заслужили. Уметь по достоинству оценить свои достижения не менее важно, чем назначать себе наказания за не-движение к цели. Составьте список вдохновляющих вас действий и позволяйте делать себе приятное всякий раз, когда достигли успеха на пути к цели, когда вовремя и результативно выполнили намеченное в плане.

СПИСОК ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Составьте список всех возможных способов изменять ваше настроение к лучшему. Всего, что по-настоящему радует вас и доставляет удовольствие. Не включайте алкоголь, сигареты, наркотики и все, что вредит вашему здоровью. Напишите список минимум из 20 пунктов. Добавьте еще что-нибудь, то, что вы еще никогда не пробовали, но хотели бы попробовать.

Пример:

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| Слушать музыку. | Медитировать. |
| Танцевать. | Ходить в гости. |
| Читать. | Ездить на природу. |
| Смотреть комедии. | Работать на даче. |
| Принимать ванну. | Играть в компьютерные игры. |
| Ходить в баню. | Петь песни. |
| Ходить в бассейн. | Вспоминать о чем-то чудесном. |
| Делать покупки. | Играть с детьми. |
| Заниматься любовью. | |

Празднуя успех, вы накапливаете радость и удовлетворение от своих достижений и внушаете себе уверенность в способности достичь



еще более высоких и труднодостижимых целей. Осознайте, что вы добились успеха потому, что способны на это. Даже самая маленькая победа — верстовой столб на пути к вашей цели. Успешные люди питаются радостью от малейшего продвижения вперед. Не зациклийтесь в конце дня на трудностях и на том, чего не удалось сделать, заканчивайте каждый день и неделю, вписывая в календарь что-нибудь хорошее из произошедшего. На вашей стене над рабочим столом должен висеть список ваших достижений за неделю и месяц. И не позволяйте себе ложной скромности. В мире есть источники, из которых можно черпать безграничные силы с помощью обыкновенного карандаша и бумаги.

ФИЛОСОФИЯ САМОКОУЧИНГА

Для коучей характерно безоговорочное осознание собственной ценности для мира и вытекающее из него самоуважение, независимо от каких-либо условий. Доверяя своим инстинктам, они не тратят попраску времени на раздумья о том, чего сделать не могут, а думают только о том, что могут и должны сделать, чтобы достичь полной самореализации, воплотив в жизнь свою мечту.

Коуч активно ищет вдохновения и охотно вдохновляет других. Он делится мудростью, стремясь ко все большей гармонии, наполняя своим энтузиазмом и энергией окружающих. Коучи заряжают свою жизнь магией надежды и уверенности в себе, сознавая, что наделены

достаточными силами, чтобы справляться с обстоятельствами, и властью создавать новые возможности для действия.

Коуч тяготеет к уверенным в себе людям и позитивным ситуациям, стремясь к тем, кто поддержит и вдохновит, избегая тех, кто мешает, отвлекает или вставляет палки в колеса.

Коуч осознает, что при движении вперед лучшим средством осветить дорогу иногда бывает пламя сжигаемых мостов.

Коучи — люди духовные, находящие время отпраздновать красоту и таинственное очарование жизни. Они признают существование во вселенной высших творческих сил, взаимосвязь и взаимозависимость всего сущего. Коучи знают, что сами они — часть единства всего сущего, и несут ответственность за его целостность.

Коуч осознает, что процесс достижения успеха в жизни связан с разочарованиями, неприятием окружающих, неудачами, падениями, стрессом, жертвами и одиночеством. Но они знают также, что это происходит потому, что существует сама жизнь, и что она — продолжающийся диалог с переменами. А перемены для коуча — самая естественная и желанная вещь.

Коучи ценят свою принадлежность к человеческому роду и стараются преисполниться сострадания, отдавая себя другим свободно и не раздумывая. Они понимают, что высшая форма служения — помогать другим и содействовать их благу, не ожидая награды.

Широко распространено мнение, что давать — значит отказаться от чего-то, жертвовать. «Торгашеский» характер готов давать только в обмен на что-либо. Давать, ничего не получая взамен, для него значит быть обманутым. Люди, чья ориентация не продуктивна, воспринимают давание, как обеднение. Некоторые даже делают добродетель из давания в смысле «пожертвования». Они считают, что человек должен «отдавать», потому что это «жертва».

Для коуча давание имеет совершенно иное значение. Давание — это проявление силы. В каждом акте давания я осуществляю свою свободу, силу, свое богатство и власть. Такое переживание своей высокой жизнеспособности наполняет меня истинной радостью. Я чувствую себя уверенным, способным на большие затраты сил, полным жизни и потому — радостным. Давать — более радостно, чем брать не потому, что это лишение, а потому, что в этом акте в полноте проявляется выражение моей жизнеспособности.

Наиболее важная сфера давания это человеческая сфера. Один человек дает себя, свою жизнь, другому человеку. Но это не означает, что он жертвует другому свою жизнь. Он дает ему то, что есть в нем живого: свою радость, интерес, понимание, знание, юмор, печаль. Этим он обогащает другого человека, увеличивает его чувство жиз-

неспособности. Но мы даем не для того, чтобы брать взамен. Давание само по себе составляет наслаждение. Однако, давая, мы вызываем в другом человеке что-то, что возвращается к нам обратно. Истинно давая, нельзя и не брать то, что дается в ответ. Настоящее давание побуждает другого человека тоже стать дающим, и тогда оба разделяют радость, которую внесли в жизнь.

Коучи осознают, что давание — высший акт самовыражения, самореализации. «Уходя на задний план, мудрый оказывается в центре». Делиться своей мудростью, системой ценностей и служением людям — как бросать в воду камешек. После первого краткого всплеска волны энергии разбегаются бесконечно вовне и возвращаются преумноженными в сердце и душу.

Надеюсь, что, прокладывая курс своего жизненного успеха, вы примете ответственность и осознанность коучинга и интегрируете их в свои мысли, чувства и поступки. Качествами, необходимыми коучу, владеет каждый. Просто большинство не пытается проникнуть в глубины своей души, чтобы явить миру сокрытые в ней сокровища. Практика внимательности и осознанности может сделать человека мудрецом. Вот одна дзенская притча. Два человека наблюдают, как качается ветка на дереве. «Это движется ветер», — говорит один. «Это двигается ветка», — возражает другой. Мастер дзен слышит их спор и произносит: «Это движутся мысли».

Если вы измените только свои взгляды и свой подход к жизни, вы сможете изменить и остальное. Вы измените мир.

ПРАКТИКА САМОКОУЧИНГА

Практика любого искусства, а коучинг является именно таковым, имеет определенные общие требования. Прежде всего, практика любого искусства требует дисциплины. Я никогда не достигну хороших результатов, если я делаю что-то, только когда я «в настроении». Такая деятельность может быть приятным хобби, но я никогда не стану мастером в этом искусстве. Если, к примеру, я всерьез решил бегать по утрам, придется делать это и в дождь, и когда выпадет снег. В коучинге проблема не исчезает дисциплиной только в том, чтобы заниматься, скажем, определенное количество часов каждый день, он требует дисциплины всей жизни.

Кажется, что научиться дисциплине легко. Мы ведь добросовестно проводим по восемь часов в день на работе, которая подчинена строгому графику и корпоративным правилам. Но на самом деле мы имеем чрезвычайно низкую самодисциплину за пределами рабочей

сферы. Когда мы не работаем, нам хочется «ничего не делать», «отдыхать». Желание безделья в значительной степени является реакцией на строгий шаблон жизни. Когда человек пребывает в напряжении восемь часов в день, используя свою энергию не для собственных целей и не по своему усмотрению, а в предписанном протоколом его компании ритме работы, он бунтует. И его протест выражается в форме детского потворства себе. В этой борьбе с авторитаризмом мы становимся недоверчивы ко всякой дисциплине, как к принуждению посредством иррационального авторитета, так и к рациональной дисциплине. Из-за этого наша жизнь становится расхлябанной, хаотичной и лишенной сосредоточенности.

Сосредоточенность — необходимое условие для овладения искусством коучинга. Но она еще более редка в нашей культуре, чем самодисциплина. Мы делаем многое вещей сразу: читаем, слушаем радио, говорим, курим, едим. Мы потребители, готовые поглощать фильмы, картины, напитки, знания и своего ближнего. Отсутствие навыков сосредоточенности становится очевидным, когда мы остаемся наедине с самими собой. Большинство людей не могут сидеть спокойно, не разговаривая, не куря, не читая, не смотря телевизор или не выпивая. Они становятся нервными и взвинченными и должны что-то делать со своим ртом и своими руками. Курение — один из симптомов отсутствия сосредоточенности, ведь оно одновременно занимает руки, рот, глаза и нос.

Третий фактор успеха — терпение. Если кто-то гонится за быстрыми результатами, он никогда не научится искусству. И опять: для современного человека терпение столь же трудно достижимо, как дисциплина и сосредоточенность. Все окружающее нас содействует поспешности. Современный человек думает, что он теряет время, когда не действует быстро, однако в то же время он не знает, что делать с выигранным временем, кроме как убить его в «ничего не делании».

Последним условием обучения любому искусству является заинтересованность в обретении мастерства. Если искусство не является для человека предметом высшей важности, он никогда не обучится ему. Он останется хорошим dilettantом, но никогда не станет мастером. Следует уделять внимание еще одному пункту. Искусству начинают учиться не впрямую, а как бы исподволь. Прежде чем приступить к основному, нужно научиться большому числу, казалось бы, несвязанных вещей (см. главу «Тренинг будущих коучей. Назад... в будущее»). В столярном искусстве ученик начинает с того, что учится строгать доску; начинающий играть на фортепиано изучает гаммы; послушник в дзенском искусстве стрельбы из лука начинает с дыхательной гимнастики, а адепт у-шу — с упражнений на гибкость,

растяжку и укрепление связок. Собственная личность становится инструментом в практике искусства, инструментом, который нужно поддерживать в таком состоянии, чтобы он мог исполнять свои особые функции. В отношении коучинга это означает, что тот, кто стремится стать мастером в этом искусстве, должен начать с практики дисциплины, сосредоточенности и терпения во всех сферах жизни. Но ошибочно воспринимать практику дисциплины как исполнение каких-то извне навязанных правил. Надо, чтобы она стала выражением собственной воли человека, воспринималась как нечто приятное. Надо постепенно приучить себя к такому поведению, чтобы нехватка дисциплины сразу почувствовалась, если перестанешь ее исполнять. Один из неудачных аспектов западной концепции дисциплины заключается в том, что ее практика должна быть чем-то мучительным. На Востоке давно осознали, что хорошее для человека должно быть приятным, хотя в начале и приходится преодолеть некоторые препятствия.

Сосредоточенность еще более трудна для нашей культуры, где все направлено против этого качества. Самый главный шаг в обучении сосредоточенности — научиться оставаться наедине с собой. Каждый, кто попытался сделать это, знает, как это трудно. Мы чувствуем беспокойство, возбужденность или даже тревогу. Мы склонны рационализировать свое безволие мыслью, что сосредоточенность не имеет ценности, отнимает слишком много времени и т. п. В голову приходят всевозможные мысли: о планах на день или о каких-то трудностях, куда пойти вечером и что посмотреть по ТВ. Здесь может оказаться полезным выполнение нескольких упражнений. Например, сесть в свободную позу (не слишком расслабившись и не слишком напрягаясь), закрыть глаза и попытаться увидеть перед собой белое пятно, а потом постараться удалить все рассеянные образы и мысли; попытаться следить за своим дыханием, не думать о нем и не управлять им, а следить за ним — дыша, чувствовать его; далее, попытаться почувствовать свое «Я», — центр моих сил, творца моего внутреннего мира.

Кроме этих упражнений, можно научиться быть сосредоточенным во всем, что бы ни делалось: в слушании музыки, в чтении книги, в разговоре с человеком, в рассматривании чего-либо. То, что делается в данный момент, должно быть единственной вещью, которой следует отдаваться целиком. Если сосредоточиться, то не имеет значения, что делать; как важные, так и неважные вещи получают новое измерение, потому что на них сосредоточено все внимание.

Быть сосредоточенным в отношениях с другими людьми значит, в первую очередь, быть в состоянии слушать. Большинство слушают других или даже дают советы, не слыша собеседника. Они не прини-

мают ни слова другого человека, ни собственные советы всерьез. В результате, разговор утомляет. Мы думаем, что утомились бы еще больше, если бы слушали сосредоточенно. Но истина в том, что всякая деятельность, если она осуществляется сосредоточенно, пробуждает человека. Естественно, потом наступает нормальная и полезная усталость. В то же время всякая несосредоточенная деятельность усыпляет, хотя в конце дня она не дает нам спокойно уснуть. Быть сосредоточенным означает жить полностью в настоящем «здесь и сейчас», а не думать о том, как сделать предстоящее дело, в то время, когда нужно правильно делать что-то в данный момент.

ТРЕНИРОВКА РЕСУРСНОГО СОСТОЯНИЯ

Приведенная ниже техника дает возможность на определенный период времени взять под контроль свои мысли и чувства.

Вызов: в течение ближайших 10 дней, начиная прямо сейчас, ты будешь полностью контролировать свои мысли и чувства, решив прямо сейчас, что ты не будешь поддаваться никаким негативным мыслям и эмоциям в течение 10 дней. Вместо того чтобы фокусироваться на проблеме, ты будешь фокусироваться на решении, ты будешь задавать себе вопрос: «Каким образом я могу изменить ситуацию к лучшему»?

Цель: не закрывать глаза на проблемы, но привести себя в лучшее состояние, в котором можно прийти к решению, и действовать. Во время ближайших 10 дней фокусируйся 100% времени на решении проблемы, а не на проблеме. Фокусируйся на том, что хорошо в твоей жизни, на том, что работает, как тебе везет. Начни замечать все маленькие и большие радостные события.

Правила

Правило 1. На протяжении следующих 10 дней откажись вовлекаться в любые нересурсные мысли или чувства. Откажись задавать себе не вдохновляющие вопросы. Не используй слова или метафоры, связанные с отрицательными мыслями или эмоциями.

Правило 2. Каждое утро и каждый вечер на протяжении 10 дней используй утренние и вечерние вопросы.

Правило 3. Если ты поймаешь себя на том, что фокусируешься на негативе — а это обязательно произойдет, — немедленно используй технику перехода в лучшее эмоциональное состояние.

Правило 4. В течение следующих 10 дней фокусируйся на решении, а не на проблеме. В тот же момент, как только возникнет проблема, немедленно смести фокус на то, как ее решить.

Правило 5. Если ты сорвешься, то есть если ты поймаешь себя на не ресурсных мыслях или чувствах, не казни себя. Если ты можешь немедленно это изменить — все в порядке. Но если ты продолжаешь оставаться в этом состоянии более 1 минуты, ты ждешь до следующего утра и начинаешь 10 дней сначала. Ты делаешь это независимо от того, в какой день ты сорвался.

Вопросы выхода из ситуаций:

Каковы плюсы этой ситуации?

Какие действия еще не совершены?

Какие шаги ты готов предпринять, чтобы обернуть ситуацию к лучшему для себя?

Какие вещи ты готов не делать или перестать делать, чтобы обернуть ситуацию к лучшему для себя?

Как ты можешь «оттянуться», пока будешь все это улаживать?

Утренние вопросы, приводящие в ресурсное состояние:

Какие объекты в твоей жизни делают тебя счастливым?

Каковы твои чувства по этому поводу?

Какие объекты воодушевляют тебя в жизни?

Каковы твои чувства по этому поводу?

Какими вещами ты гордишься в жизни сейчас?

Каковы твои чувства по этому поводу?

За какие события или объекты в твоей жизни ты благодарен?

Каковы твои чувства по этому поводу?

Кого ты любишь?

Кто любит тебя?

Каковы твои чувства по этому поводу?

Вечерние вопросы:

Какие действия ты сделал сегодня для других людей?

Каким образом проявился как дающий?

Каким важным вещам ты научился сегодня?

Какие уроки ты извлек?

Каким образом сегодняшний день улучшит качество твоей жизни (как ты используешь сегодняшний день как ценнейшее вложение в твоё будущее)?

ПОДХОДЫ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

Существует два способа постановки и достижения целей. Обычно люди пользуются методом «от внешнего к внутреннему». Он заклю-

чается в убеждении, что если добиться определенных вещей в окружающем мире, то будешь чувствовать себя прекрасно. Цели, поставленные, исходя из этого метода, обычно не имеют ничего общего с тем, что действительно доставляет вам радость, мы говорили об этом в главе, посвященной особенностям коучинга. Такой традиционный подход к достижению целей заключает в себе четыре принципиальные ловушки.

«Жизнь на отдыхе»

Желания людей, не осознавших целей своей жизни, чаще всего материализуются в виде мечты о непрекращающемся отдыхе: «Выйти на пенсию и жить на даче»; «Купить яхту и плавать по морю»; «Спать до полудня и купаться каждый день в озере». Каждый из нас может написать пару страниц подобных идей, приходивших в голову при размышлении о нашем волшебном будущем. На самом деле, подобные мечты говорят лишь о том, что декларирующий их человек лишь хочет избавиться от неприятностей, сопровождающих его жизнь. Это симптом, свидетельствующий о том, что недолгий отдых и бездействие, смена обстановки, действительно смогут помочь вам сосредоточиться на вашей настоящей миссии, но не стоит ставить мечту Булгаковского Мастера о покое в центр ваших устремлений.



«Искушение статусом»

Другая часто встречающаяся ловушка — ставить перед собой цель, основанную на картинке с рекламы: «У меня будет дом и двадцать соток земли»; «Я буду ездить на мерседесе и жить в пятикомнатной квартире»; «Мне нужен скутер». Сами по себе эти вещи могут доставить немало приятных минут. Но возможно, прежде чем потратить несколько лет вашей жизни на достижение таких целей, лучше проверить, кому могут принадлежать эти желания. Возможно, ваша домработница получит больше минут наслаждения вашей шикарной пятикомнатной квартирой, нежели ее владелец, возвращающийся с работы для того, чтобы провести в ней еще одну ночь перед следующим рабочим днем. Если задуматься еще глубже, то наши представления о хорошей жизни основаны на философии общества потребления, которая подталкивает «равняться на толстосумов». Когда же мы слушаем рассказы о своей жизни людей, наслаждающихся действительно огромными состояниями, то узнаем, что на пути к достигнутому их вдохновляли совсем другие цели, а машины и яхты оказались лишь ресурсом, который появился тогда, когда тому была необходимость. Прежде чем клюнуть на цели, которые вам предлагает реклама, узнайте побольше о природе самой рекламы. Есть две хорошие книги, посвященные этой теме: «Класс» Поля Фассела и «Образ» Дэниэля Бурштина. Художественная повесть «Generation П» Виктора Пелевина тоже подойдет в качестве материала для размышления.

Деньги как самоцель

«Если мне удастся накопить достаточное количество средств, занимаясь нелюбимым делом, то потом я займусь тем, что мне действительно по душе» — еще одна распространенная ловушка. В действительности, люди, для которых деньги становятся самоцелью, обычно утрачивают смысл жизни, подкрепленный глубинными ценностями. В момент своей смерти мы редко сокрушаемся о том, что заработали мало денег. Деньги это то, на что мы готовы обменивать энергию нашей жизни. Для нашей жизни деньги как воздух — не самоцель, а средство, необходимое для достижения важных результатов. Стремление заработать как можно больше денег в этом смысле аналогично желанию вдыхать как можно больше воздуха — результатом будет гипервентиляция, затуманенность рассудка и утрата чувства реальности.

Выполнение нелюбимой работы ради денег, кроме утраты согласия с самим собой, несет еще другую опасность — вознаграждение приходит гораздо позже, чем хочется. Конечно, совсем не плохо де-

лать большие деньги, преследуя свои цели. Но делать зарабатывание денег главной целью — не лучшее, на что вы можете потратить свою жизнь.

«Цель оправдывает средства»

Допустим ваша цель, как менеджера — за короткий промежуток заключить большое количество новых торговых сделок. Если эта цель находится в отрыве от ваших жизненных ценностей, то очевидные методы, которые вы можете использовать для достижения этой цели, — тактика манипулирования клиентами, скрытое давление, ложные утверждения о товаре, вместо честной и открытой работы с покупателем.

Когда человек ставит перед собой цель, которая не согласована с его миссией, или поставлена без ее осознания, то достижение ее любыми средствами создает проблему самообмана.

Цели, ориентированные на вашу миссию, находятся в рамках подхода, обратного традиционному — они возникают изнутри.

ОСОБЕННОСТИ VIP-КОУЧИНГА*

Как много дел считалось невозможным, пока они не были осуществлены.

Плиний Старший

Коучинг как один из видов консультирования пришел в Россию около четырех лет назад.

Что он может дать наиболее активным и инициативным людям — бизнесменам, топ-менеджерам, владельцам компаний? Нередко у них уже есть свой психотерапевт, они знакомы с тренингами личностного роста, либо скептически относятся к подобным вещам, с позиции «они не нужны сильным людям».

Как многое новое, коучинг возник на стыке тренинга и психотерапии, как синтетический вид консалтинга. В то же время по своей сути он не является ни тем, ни другим.

В практике российского бизнеса давно замечена зависимость проблем компаний отличных проблем их руководителей. Скрытые страхи, обиды, раздражения, непомерные амбиции, неверная самооценка топ-менеджера вызывают к жизни в коллективе напряженность, двойные стандарты, высокую текучку, неуспешность PR-акций, неудовлетворительные темпы развития, отсутствие нормальных человеческих отношений, финансовые и кадровые потери, серии неудач и прочее, что негативно оказывается на психологическом климате и успешности деятельности фирмы.

Сам руководитель не осознает причин своего поведения, а сотрудники идут по пути наименьшего сопротивления или по пути ухода из компаний. Наиболее «умные» начинают подыгрывать своему боссу, не переходя обозначенные им границы. Кого-то откровенно использует, «выжимает» и потом «выживает» компания. Кто-то «использу-

*VIP — от английского very important person — высокопоставленное лицо. В данном контексте это государственные деятели, служащие высшей группы, политические деятели ранга глав администраций районов и городов, депутаты областной Думы и первые лица (владельцы и директора) предприятий, а также их топ-менеджеры.

ет» и разворачивает саму компанию. В любом варианте возрастает психологическая напряженность, ищущая своего выхода.

Решить эти проблемы можно лишь в том случае, если мы начинаем с работы с первыми лицами. Это поможет сберечь финансы, не тратя их на нерезультативную работу психологов с персоналом, повысит эффективность тренингов и других форм работы с сотрудниками. Но топ-менеджеры в России еще плохо понимают влияние внутренних психологических процессов на личность, и через нее — на организацию. Чаще ищут технологии, позволяющие сделать «конфетку» из неприглядного, при этом консультант воспринимается как алхимик, а окружающие люди — как объекты технологического воздействия.

Однако рано или поздно развитие организации упирается в руководителя, если он не развивается, оставаясь на своих позициях. И тогда развитие фирмы прекращается. Лучшие сотрудники уходят — компания не позволяет им расти дальше. Начинается выживание и, в перспективе, — умирание компании.

VIP-консультирование в стиле коучинг ориентировано на цели. Личные и деловые. Оно убирает внутренние, а значит и внешние, препятствия для развития организации и ее лидера. Каким образом?

Руководитель учится осознанию важности и необходимости желаемого. Учится различать «нужно» и «хочу», «надо попробовать», «постараемся». Мы часто хотим выучить английский язык, бросить курить, похудеть или накачать мышцы. Но часто так и остаемся на месте. «Хочу» еще не значит «важно» и «нужно». Делаем что-то мы только тогда, когда нам важна цель.

Коуч помогает выяснить первопричинность цели. Именно это часто не осознают клиенты и поэтому двигаются не в сторону достижения цели, а от нее. Кто-то хочет заработать много денег, а ищет безопасности и защиты. Кто-то строит карьеру, чтобы доказать себе свою состоятельность.

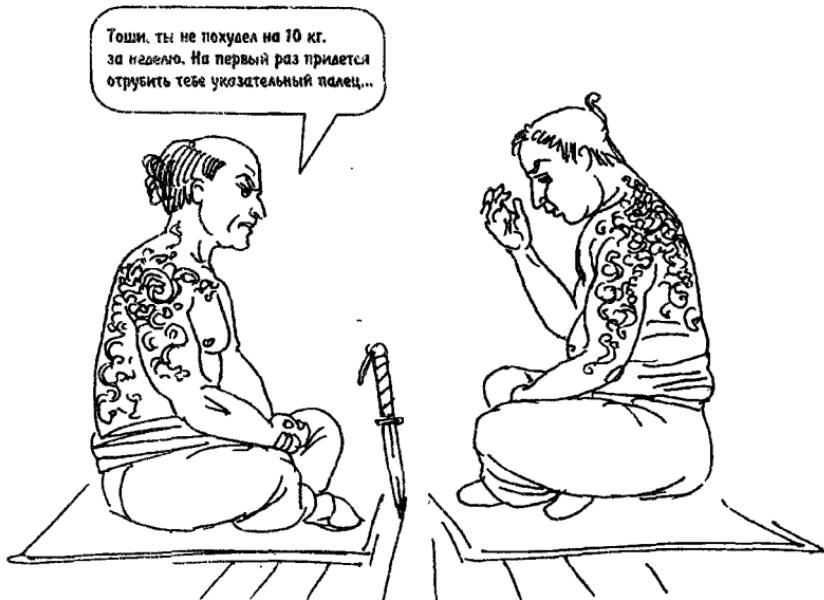
Видение причины желаемого не означает отказа от достижения цели. Просто человек идет к ней осознанно, принимая все плюсы и минусы — зная о той цене, которую заплатит за достижение цели или за возможное поражения. Все изменения в жизни означают также необходимость отказаться от чего-то ставшего уже привычным. Так коучинг помогает человеку ответственно сделать свой выбор и застраховаться от разочарования «на вершине горы», когда вдруг понимаешь, что шел не туда.

Часто, взвесив плюсы и минусы, мы так и остаемся на месте. Коуч помогает осознать уровень необходимости движения и важность двигаться в выбранном направлении именно «здесь и сейчас». Коучинг

помогает создать «революционную ситуацию» в одном отдельно взятом человеке.

На следующем этапе коуч помогает выяснить обстоятельства, в которых клиент находится в отправной точке пути к цели, и восстановить прежний опыт, благодаря которому он в этой точке оказался. Выявляются внешние и внутренние препятствия, мешающие достигнуть желаемого. Выявить эти внутренние механизмы самостоятельно очень сложно. Каждый из нас с детства усваивает ограничивающие убеждения, которые помогали в определенных жизненных ситуациях, но на пути к новой цели мешают развитию.

На протяжении всего процесса коуч создает творческую атмосферу, находясь в которой клиент генерирует свежие идеи и находит массу возможностей для реализации своих целей. На их основе выбираются реальные, экологичные и вдохновляющие пути. Потом уже планируются конкретные действия, шаги. В итоге получается план работе установленными сроками. Шаги плана должны быть посильны, приятны и безопасны. Они должны стимулировать двигаться дальше. Это создает такие условия, когда движение к цели происходит не через систему «кнутов» и «пряников», как в голливудском фильме по роману Стивена Кинга, где за то, что клиент не начинал худеть и бросать курить по намеченному плану, у его жены отрубали по пальцу, а дочь заставляли плясать на раскаленных прутьях. Поставленный в духе черной комедии фильм, тем не менее, удивительно напоминает нашу жизнь. Часто даже самые благие цели превращаются для нас в



«пляску на раскаленных прутьях», в которую мы увлеченно вовлекаем наших близких. Это — не про коучинг.

Коучинг не про то, что цель оправдывает средства. Коучинг подразумевает гармонию.

Важным этапом коучинга является и согласование целей клиента с целями окружающих людей, организаций, гармоничное встраивание процессов в окружающую действительность, не вызывающее со- противления или отторжения.

В коучинге сам процесс достижения цели становится мотивирующим и доставляет удовольствие. А коуч следит за тем, чтобы достижение поставленной цели не происходило за счет других сфер жизни. Чтобы сохранялся баланс между карьерой, семьей, друзьями, духовным ростом. Часто бывает, что какая-то цель выпячивается и в угоду ей на алтарь бросается что-то другое — семья, друзья, здоровье. В результате человек теряет многое действительно важное и обычно не достигает желаемого, оставаясь в вечной погоне за целью.

Все больше владельцев компаний отдают себе отчет в том, что будущее фирм будет определяться теми людьми, которые окажутся во главе их бизнеса. При этом важно не то, что знает и умеет руководитель, а то, как он это делает. Эти люди должны быть не просто менеджерами. Они должны обладать энергией и способностью повести за собой людей, уметь стратегически мыслить и достигать целей. Они должны быть лидерами. Не теми «лидерами», которые берут ответственность «за все», а лидерами, вдохновляющими других на то, чтобы осознанно, ответственно и с удовольствием делать общее дело. Вопрос мотивации актуален для большинства менеджеров. От того, могут ли сотрудники решать задачи самостоятельно, активно и инициативно, зависит реализация конкретных целей и задач любого руководителя и будущее компании.

Когда человек приступает к новой работе, уровень его эффективности достаточно высок, потом же он, как правило, начинает снижаться. И очень многие топ-менеджеры в передовых компаниях мира сейчас озабочены тем, каким образом можно поднять эту эффективность. Материальное стимулирование на нынешнем этапе их развития уже не срабатывает, хотя и принято считать, что в России оно по-прежнему эффективно. Менеджеры стараются изыскать те способы, которые помогут задействовать в работе внутренний потенциал сотрудника. И коучинг, по сути, является средством, способствующим открытию самого лучшего, что есть в человеке.

Коучинг — не только новая сфера консалтинга. Ему может научиться и сам топ-менеджер. Это другая технология управления и точка зрения на многие области собственной жизни и новых спосо-

бов управления ею. Самокоучинг может помочь топам эффективно управлять своей жизнью.

Коуч-менеджмент существует для тех, кто верит в себя, в свою способность развиваться, преодолевать внешние и внутренние ограничения. Для тех, кто верит в то, что сотрудники — это зерна, а не пустые сосуды. Становясь стилем менеджмента, коучинг проникает во все сферы жизни компании и ее сотрудников, прорастая деревом успеха вовне.

В России компании, работающие с коучами, — это структуры, которые уже достаточно созрели для того, чтобы вообще обращать внимание на внутренние ресурсы и быть в состоянии их обнаружить. Весь этот процесс бизнес-эволюции соотносится с пирамидой ценностей по Маслоу. Когда на уровне организации уже заканчивается стадия удовлетворения физиологических потребностей и потребностей безопасности и социального принятия, когда пора выходить на новые горизонты, тогда и встает вопрос о необходимости коучинга.

Какие практические процедуры включает в себя VIP-коучинг? Индивидуальное консультирование по самым важным деловым и личным вопросам; психологический ассессмент для определения базовых психологических преимуществ клиента, его успешных стратегий поведения, основных проблем и ограничений с целью их дальнейшей коррекции и компенсации; персональные тренинги; психотерапию, индивидуальную работу со значимыми лицами из ближайшего окружения клиента; и, конечно, сопровождение — участие в повседневной деловой жизни клиента (совещания, переговоры, принятие решений, публичные выступления, различные рекомендации, вплоть до выбора гардероба, дизайна офиса и т. д.). Важнейший момент — прояснение жизненной миссии клиента, его фундаментальных целей. Надо понять, чего же клиент на самом деле хочет, например: стать монополистом в своей отрасли, выйти на международную арену, стать миллиардером, сделать себе имя и уйти в политику и т. д. А когда цель выбрана — определить пути ее достижения и, конечно, возможные ресурсы. Именно коуч помогает клиенту по-новому взглянуть на себя и свой бизнес, включить внутренние ресурсы, привести в действие систему мотивации, развить личностный потенциал, правильно позиционировать себя и сформировать соответствующий имидж. Одна из основных задач VIP-коучинга — перевести личные достижения «первого лица» из разряда случайных в разряд закономерных, сделать успешные стратегии нормой деловой жизни.

Парадокс заключается в том, что дефицит управленческих навыков и качеств проявляется не только в слабо развивающемся бизнесе, но и в растущем чрезмерно быстро.

Персональная работа с владельцем или руководителем компании (подразделения, сектора), ликвидируя этот дефицит, дает мощный импульс развитию всего бизнеса в целом и помогает:

- определению четких целей и направлений развития;
- выработке стратегий реализации планов;
- освоению необходимых навыков и техник управления делами и людьми.

В процессе взаимодействия со своим личным тренером (коучем) руководитель получает возможность:

- шире рассматривать ситуацию;
- расставлять приоритеты и формулировать цели;
- объективнее оценивать происходящее;
- реально оценивать собственные ресурсы и модели поведения;
- учиться делать выбор, принимать качественные решения;
- обучаться более эффективным формам управления ситуацией, собой и людьми.

Коуч помогает руководителю использовать такие стратегии и навыки, которые существенно повышают эффективность планирования, позволяют обнаружить и мобилизовать имеющиеся ресурсы, найти выход из «безвыходной» ситуации.

МИФЫ VIP-КОУЧИНГА

Существует несколько типичных мифов, связанных с позицией коуча при топ-менеджере.

- Коуч — советник при первом лице, занимающий позицию эксперта.
- Коуч — наставник, контролирующий выполнение заданий при помощи хитрых вопросов.
- Коуч — психотерапевт, помогающий справиться с проблемами и «больными местами».
- Коуч — бизнес-консультант, исследующий не возможности личности клиента, а только его организацию, его бизнес.

Коуч не должен подсказывать VIP-клиенту, куда дальше двигаться, «как ему жить», его задача — создать широкое информационное поле, помочь определить, какие плюсы и минусы клиент получит в результате принятия решения и достаточно ли у него ресурсов, увидеть те жизненные стратегии, которые уже помогли ему добиться ус-

пеха и которые можно использовать и в дальнейшем. Клиенту от чего-то придется отказаться, с чем-то смириться и попытаться компенсировать это другими средствами. Коучу нужно быть готовым принять любое решение клиента. И здесь очень важно верное позиционирование консультанта: нужно сохранить дистанцию и дать клиенту возможность обсудить проблему при абсолютной заинтересованности со стороны коуча и соблюдении конфиденциальности.

Психоаналитик топ-менеджера в первую очередь имеет дело с причиной его проблем. Коуч опирается на успехи, на сильные стороны и видение перспектив с учетом уникальных особенностей клиента. Помогает расширить успешные стратегии его поведения. В процессе работы клиенты начинают делиться с коучем и своими проблемами. Они уже не боятся выглядеть «слабыми». Тогда можно использовать элементы и психоанализа, и экзистенциальной терапии, и гештальтерапии. Можно организовать персональные тренинги, например, по противостоянию манипуляции, развитию навыков публичного выступления, деловым переговорам, разрешению конфликтных ситуаций, делегированию полномочий, проведению совещаний и т. д. Выбор методов и техник определяется, в первую очередь, тем, насколько они ведут к достижению желаемого результата. В отличие от психотерапевтической динамики, в коучинге не наблюдается зависимости от коуча, несмотря на возможность использования в процессе некоторых психотерапевтических приемов. В отличие от групповой тренинговой динамики, не наблюдается стадии зависимости и стадии конфронтации.

Консультант, работающий с первым лицом компании, никогда не может быть включен в структуру организации. Эту позицию может занять только внешний, независимый специалист. Тогда он будет выгодно отличаться от людей из привычного окружения первого лица, которые включены в процессы, происходящие в организации, имеют свои зависимости и свои интересы, а потому не могут быть равными и объективными партнерами и беспристрастными собеседниками. Коуч внутри организации, подчиняясь непосредственному начальнику, часто испытывает ограничения свободы и не может донести смысл философии коучинга до сотрудников компании. Хотя часто VIP-клиенты в конце работы над контрактом предлагают войти в штат компании, опыт показывает, что смена «внешнего» коучинга на «внутренний» делает продолжение работы практически невозможным.

Руководители, владельцы компаний, как правило, личности яркие, незаурядные, поэтому коуч, работающий с ними, тоже должен быть личностью, иначе он не сможет грамотно позиционировать себя по отношению к клиенту, работать продуктивно и заинтересованно.



Коучинг с VIP-клиентом — дело конфиденциальное, это эксклюзивная работа и она требует, в первую очередь, осознания собственной миссии, а уже во вторую — жизненного опыта (пожалуйста, не путайте с возрастом — в этом деле важно качество, а не количество) и многосторонней квалификации.

СОВЕТЫ НАЧИНАЮЩИМ КОУЧАМ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

1. Коучинг топ-менеджеров — это то, с чего начинается все движение в компании. В среде управленческого персонала профессиональный коучинг известен давно, но сегодня его популярность все больше растет из-за недостатка профессиональных управленческих кадров.

2. Коучинг тол-менеджеров может приносить максимальный доход, но в то же время это очень «привередливый» вид деятельности. Топ-менеджеры постоянно «в работе», и для них требуется более гибкий график сеансов, часто им необходимо сочетание индивидуального собеседования и сеансов по телефону.

3. Процесс коучинга есть процесс улучшения всего образа жизни. Будьте готовы совершенствовать не только производственные отношения клиента, но и всю его жизнь за рамками рабочего места.

Существует ряд причин, по которым коучинг еще не стал нормой в российских компаниях. Вот некоторые из опасений, которые тормозят внедрение топ-коучинга.

- Чужой человек может стать каналом утечки конфиденциальной информации.
- Топ-менеджеру стыдно признаваться в существовании нерешенных проблем и выносить сор из избы.
- Если топ-менеджер прибегает к помощи специалиста по работе с личностью, значит, с ним не все в порядке.
- Называя проблемные зоны, придется самому обратить на них внимание, а это нелегко.
- Многие проблемы ошибочно кажутся нерешаемыми, навязанными извне, а не зависящими от моего внутреннего состояния.

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО VIP-КОУЧИНГА

В ходе Первой российской конференции по коучингу в 2002 году, моя коллега Елена Дубова, консультант с более чем 20-летним стажем работы, поделилась с участниками своими наблюдениями по особенностям коучинга разных VIP-групп. Мне хотелось бы привести здесь эти данные в качестве практического материала для приступающих к работе с VIP-клиентами.

Высшая группа госслужащих

- Не афишируют наличие личного коуча.
- Выявляют склонность к длительному коучингу (измеряющемуся годами).
- Исследуют преимущественно вопросы личного развития, семьи, конфликтов на работе и дома, наличие соматических жалоб.
- Имеют тенденцию к глубокой личностной работе и исследованию экзистенциальных проблем.
- Проявляют заметное межполовое различие в постановке и разрешении задач.
- Более ориентированы на процесс, чем на результат.
- Выстаивают субъект-субъектные отношения с коучем.

Политические деятели в период избирательной компании

- Ориентированы преимущественно на результат в коучинге.
- Предлагают субъект-объектные отношения.

- Основные запросы: попытки овладеть манипулятивными техниками и приемами суггестии, стремление избавиться от психологических блоков.
- В некоторых случаях подходят к жизненным и религиозным вопросам.
- Не проявляют заметного тендерного различия при постановке и решении задач.
- Доверяют профессионализму коуча.
- Афишируют наличие личного коуча.
- Очень зависят от времени и стараются работать быстро.

Первые лица предприятий

- Ориентированы более на результат, но при внимательности коуча готовы на любую глубину работы.
- Стиль отношений между клиентом и коучем — чаще субъект-субъектный, но зависит от ситуации и квалификации коуча.
- Тендерные различия проявляются не очень заметно.
- Решение об афишировании или неафишировании работы с коучем принимают, исходя из выгоды для бизнеса.

В качестве примера VIP-коучинга я хочу привести реальную историю коучинга, рассказалую моим коллегой, одним из известнейших коучей, бывшим психотерапевтом Патриком Уильямсом (текст приводится по материалам академического издания *The New Private Practice*).

ПАТРИК УИЛЬЯМС. ИСТОРИЯ МАЙКА

Майк знал, что это был закат его карьеры. Компания направила его на коучинг топ-менеджеров, что наверняка означало неприятности. Майк, как и большинство мужчин, согласно установкам «старой школы» считал, что обращение за помощью было проявлением слабости. Сильные мужчины этого не допускали. Сильные мужчины не нуждались в помощи. Талантливые менеджеры не нуждались в коучинге. Да, заключил он, у него неприятности... По крайней мере, он — на перепутье.

Майк мало знал о коучинге. Но кто такой коуч топ-менеджеров в действительности? Не был ли это просто психолог в одежке коуча? Когда мы начали работать, Майк был, я бы так сказал, в легкой тревоге. Остававшиеся без ответа вопросы повергали его в ужас. Что же с ним случилось и где его былая инициатива? Терял ли он место в компании? Если бы Майка направили ко мне как к психотерапевту, я бы должен был диагностировать симптомы беспокойства или депрессии? Однако, как коуч, я не допускал патологии. Если бы клинические симптомы нарастили, я бы послал его к психологу.

Майк занимал пост финансового директора в компании по производству робототехники. Ему подчинялись еще шесть менеджеров и два отдела в составе 28 сотрудников, он отвечал также за большой бюджет и финансовую информацию об операциях компании в США. Временами это была стрессовая работа, несмотря на то что Майку, казалось, нравилось быть частью команды крупной компании. Он уходил со своих

прошлых рабочих мест или из-за слияния компаний, или из-за того, что работа ему не нравилась. Его послал на коучинг генеральный директор компании, а компания оплачивала счет. Это частый случай в коучинге топ-менеджеров, создающий потенциально противоречивый треугольник между компанией, клиентом и коучем. Технически клиентом была компания, так как именно она оплачивала счет, но учить нужно было Майка. Я всегда вел предварительные переговоры с компанией, где объяснял, что детали разговоров в процессе коучинга будут конфиденциальными, а также выяснял, какой вариант отчетности нужен компании и какой результат она ожидает получить. Прочие детали держались в секрете между мной и обучающимся.

Осторожность Майка по поводу коучинга объяснялась его трудовой автобиографией. Он пришел на работу совсем недавно, покинув столь же высокий пост в другой компании, а до этого он оказался жертвой слияния еще одной компании. Потом была явно неперспективная должность в другой компании. Майк был уничтожен. А сейчас он был настроен скептически. Действительно ли в компании хотели, чтобы он повысил свою квалификацию менеджера, или же все это было лишь хитрой уловкой, чтобы уволить его позже? Вопросы оставались без ответа.

Корпоративный тренер, поначалу приглашенная в эту высокотехнологичную компанию работать с персоналом, отправила Майка ко мне. Она консультировала отдел менеджмента по некоторым вопросам управления и создания рабочих групп. Вскоре выяснилось, что все тренинги мира не принесут пользы команде, у менеджера которой не только взгляды, но и навыки управления старорежимные. Майк эффективно мешал тренингу добиться позитивных результатов... Он был больше «боссом», чем лидером. Он тормозил прогресс всей команды.

Не желая быть выставленным за дверь раньше времени, Майк неохотно согласился на коучинг. С виду он был открыт для обучения, но относился к нему все еще подозрительно. В то время как коучинг большинства топ-менеджеров осуществляется по телефону, моя первая встреча с Майком прошла лицом к лицу, что часто приносит пользу, особенно на ранних стадиях коучинга и особенно с такими, как Майк. Завоевать его доверие, «подкупить» его было очень важно. Я объяснил, как я работаю, что я верю в способность людей открывать в себе яркую индивидуальность и стремиться к как можно более полноценной жизни. Я — носитель функций, обеспечивающих выполнение проекта, тот, кто сможет помочь ему жить так, как он мечтал, причем не только на работе. Как бывший психолог, я не сказал ему, что этот процесс может иногда включать помочь по залечиванию ран и затрагивать важнейшие эмоциональные блоки. Цель, однако, состоит в том, чтобы найти место, где бы вы могли развиваться и жить той жизнью, какую вы себе желаете. Моя работа не распространяется только на производственную сферу, хотя часто это отправная фокусная точка.

Неважно, почему я начинаю коучинг с кем-нибудь: чтобы наладить работу клиента, помочь ему или ей подняться по лестнице, стать лучшим менеджером или произвести важные перемены... Жизнь улучшается в общем.

Такого разговора Майк не ожидал. Он приготовился к лекции, некоей негативной оценке его квалификации менеджера и психологического дискомфорта, сопровождающейся описанием подлежащих исправлению черт характера. Как только Майк понял, о чем я говорю, он смог понять, что представляют собой сеансы коучинга. Он смог понять, что его компания не вкладывает деньги, чтобы уволить его. Я мог наблюдать, как осторожность Майка сменяется ясным пониманием жизненной перспективы. Вскоре Майк уже думал о том, как все это хорошо звучит, и понял, что он действительно хочет стать лучшим менеджером... И чтобы жизнь его была лучше.

На этой предварительной встрече я предложил Майку рассказать мне о своей работе и доме. Я задал ему массу вопросов, затрагивавших положительные моменты в его рабо-

те и жизни. Я хотел знать историю его карьеры, за что он любит свою работу, что у него ладилось. Я засыпал его вопросами, раскрывавшими его сильные стороны, что я всегда считаю центральным звеном. Какой самый хороший день в жизни? Когда вам комфортнее всего? Какие стороны вашей жизни и работы кажутся вам самыми легкими, наиболее радостными? Только после исчерпывающего опроса разговор перешел на проблемы. Я избегал таких слов, как «разногласия», «барьеры», «преграды». Коучинг всегда концентрируется на положительном. Это не означает, что отрицательное игнорируется; это просто значит, что оно может стать положительным, если оценить его по сути и не навешивать немедленно ярлык слабости. Когда позитив является центральным звеном в коучинге, перемены становятся гораздо более ощутимыми. Весь процесс коучинга фокусируется на создании модели поведения и конечных целей в работе и жизни.

В психотерапии такой процесс, в конечном счете, ведет к так называемому «представлению протеста или проблемы». Вокруг этого «протеста» затем и фокусируются все направленные на устранение дискомфорта сеансы психотерапии, в основе которых лежит подробный мысленный анализ. Но тезис о том, что любая проблема может быть разрешена, лежит в основе любой терапии? В коучинге, однако, протест или желание — это «предъявленная цель», своего рода «программа-минимум». Этот термин меньше «отдает» патологией, а слабая сторона личности подразумевается как требуемая сильная. Вместо примера патологии, коучинг представляет пример возможности. Здесь я часто вижу, как клиент, образно выражаясь, сгорает от желания жить, предпринимая для этого поистине героические усилия, иногда запредельные.

Мне необходимо было получить основную информацию о Майке для максимально эффективной работы с ним. Я разработал пакет приемных документов, который должен содержать базовую контактную информацию о клиенте, данные о его первостепенных жизненных устремлениях, а также сведения о том, какие из первоочередных своих задач он хотел бы выполнить. Я попросил Майка снабдить меня информацией о том, что делает его счастливым, о его долгосрочных планах и заветных мечтах и, если возможно, о некоторых заманчивых идеях и планах, которые он не осуществил в прошлом. Я просил его рассказать всю повесть его жизни, обо всей череде событий и представить все в выгодном для него свете. По своему усмотрению, он мог написать или целый рассказ о Майке, или же просто представить все в виде ярких узловых моментов. После того как я предоставил Майку заполнить пакет приемных документов, мы встретились снова, чтобы обсудить это. Майк действительно загорелся. Я был счастлив иметь клиента, открытого для самоанализа, не просто желающего, а жаждущего улучшения своих качеств посредством коучинга... Любым способом. Страх и обеспокоенность прошли, сменившись нетерпеливым ожиданием предстоящих достижений.

Однако обычно у топ-менеджера, направленного на коррекционный коучинг, не бывает такой положительной реакции на предстоящий процесс. Майк начал настороженно, но вскоре был полностью подкуплен практикой коучинга и напряженно работал над тем, чтобы это был положительный опыт для него. Некоторые обращаются за коучингом, ворча и протестуя, напоминая мне несовершеннолетних преступников, взятых на поруки, — такие часто обращались ко мне за помощью. Они абсолютно не желали иметь со мной ничего общего и были уверены, что я это знаю. Подход к таким людям несколько иной, иногда более жесткий, но обычно даже такие, с синдромом горы на плечах, приходят в себя.

У основного списка вопросов могут быть разные дополнения. Я могу признать, что они здесь, потому что кто-то сказал им, что они должны прийти сюда. Но зачем вы хотите быть здесь? Если вы здесь по собственной воле, что бы вы хотели делать? Цель этих разговоров — добиться взаимопонимания с клиентом, убедить его, что это полезный опыт, а не принудительная и бездарная трата времени. Коучинг не похож на

вызов к начальнику или психологу после прохождения испытательного срока. Это возможность, шанс, и коуч должен быстро убедить клиента в том, что это полезно. Коучинг всегда сфокусирован на том, что может быть, даже если все изменится и пойдет после этого не так, как предполагалось вначале.

Власть вопросов

На нашей второй встрече наш прогресс с Майком был уже ощутимее. Как коуч, я направлял нашу беседу, задавая вопросы, пробуждавшие воспоминания. Мне нужно было узнать Майка-менеджера и Майка-человека. Это был не сопутствующий анализ или поиск причин, объясняющих определенную манеру поведения. Мы вместе создавали базис, на котором впоследствии построили бы успешный (продуктивный) коучинг Майка. Я задавал примерно такие вопросы:

- Что вы хотите?
- Какие серьезные мечты вы не осуществили?
- Если бы вы пришли завтра на работу, а там все так, как вам бы хотелось, что, по-вашему, тогда бы изменилось?
- Какой должна, по-вашему, быть идеальная рабочая обстановка?
- Что бы вы посоветовали своему наставнику для лучшего руководства вами?

Коучинг не ищет понимания проблем, преодоления прошлого или разрешения нерешенных проблем, хотя это вполне возможно как побочный продукт и позитивный результат сеансов. Преуспевающий коуч воспринимает клиента не как пациента, нуждающегося в лечении. В отличие от психотерапии, одним из удовольствий коучинга является равноправное партнерство с клиентом без всякой иерархии, в психотерапии же последняя может быть невидимой, подтекстовой и ее трудно преодолеть. Точно так же и пациенты, в общем-то, не считают доктора-медика своим партнером. Обычно они его изначально ставят на пьедестал как эксперта. Если коуч скатывается на роль консультанта или психиатра и начинает давать советы и навязывать решения — он (или она) уже не партнер. Идеи и предложения могут быть частью «мозговой атаки» (поиска творческих идей) или результатом совместных с клиентом раздумий, но советов следует избегать. В идеале коучинг — это проявление живейшего интереса к клиенту с целью открыть в нем яркую индивидуальность или постулирование возможностей, обнаруженных с помощью специфических «коучинговых» взаимоотношений. Психоаналитики применяют метод решения проблем наподобие коучей, но при поиске решений выдвигаете проблемы, требующие решения.

Я чувствую себя способным на обоюдное созидание, на помошь в выявлении их лучших качеств, необходимых как в работе, так и в реальной жизни. Это может звучать несколько самонадеянно, но это жизненно важный, основной принцип коучинга. У меня может быть одна единственная цель — повысить эффективность работы клиента, но при этом улучшаются все личностные качества. Такова чистая природа коучинга.

Вместе с Майком мы побороли вековые стигматы, мучающие высокопоставленных работников. Он понял, что с ним действительно все в порядке, а я неподдельно заинтересован в его совершенствовании. Ему действительно нравилось, что я слушал, не пытаясь судить его, помогал ему изменить то, что он мог изменить, и пережить те ситуации, где он ничего не мог изменить.

Коучинг — это позитивный шаг на пользу Майку как работнику, а не следствие его слабости или полной беспомощности. Теперь мы могли продолжить сеансы коучинга.

У меня было ясное, но специфическое представление о том, что было нужно и что можно было ожидать в результате от моей работы с Майком. Как я уже отметил раньше, у меня была предварительная договоренность с тренером, заключившим перво-

начальный контракте фирмой Майка. Это было немного необычно, поскольку в большинстве случаев коуч имеет прямой контракт или с корпорацией-спонсором или непосредственно с клиентом. В идеале хорошо бы заключить прямой контракт с корпорацией на коучинг не одного, а нескольких топ-менеджеров. В этом случае, однако, я считался консультантом с третьей стороны, приглашенным специально для выявления нужд отдельного лидера. Однако польза от устного консультанта в этом случае обманчива и реально не характеризует работу коуча. Можно заключать контракт на специфическую работу, и он может быть основан на получении нужных корпорации или персональному работнику результатов, но давайте проясним следующее. Коуч — это не консультант. Консультант держится в тени, оценивает ситуацию, а затем объясняет, в чем суть проблемы и как ее решить. Коуч — рядом с клиентом, помогает ему выявить проблему, а затем работает с клиентом над превращением трудностей в славные совместные победы.

Работа с компанией и для клиента

Хотя компания Майка оплачивала мою работу, Майк понимал, что все, что мы с ним вместе делали, всегда было абсолютно конфиденциально. У компании было право корректировать контракт и получать отчеты о надежных достижениях, но детали сеансов коучинга никогда не обсуждались. Достижением был успешный поиск сильных качеств менеджера, или тестирование по 360 пунктам, проведенное коучем или внутренним консультантом по персоналу. В отчет также следовало включать самоотчеты Майка о совершенствовании его личностных качеств и должностных навыков, определенных его менеджером.

Контрактом могли быть определены предполагаемый результат, квартальные обзоры и оценочные заключения, но в нем всегда была четко оговорена необходимость строгой конфиденциальности переговоров коуча и клиента. Знание этого помогало Майку быть более откровенным и честным со мной и не страшиться последствий со стороны корпорации.

Иногда контрактно коучинг топ-менеджеров, сфера ответственности и конфиденциальности могли оказаться слегка проблематичными, особенно если организация оплачивала счет. Коуч никогда не обманет доверия клиента. Возможно, это единственное, что объединяет психиатра и коуча.

Срок контракта Майка составлял 6 месяцев — минимум в сфере коучинга. По желанию компании Майк должен был усовершенствовать себя и оправдать надежды компании. Совместно с компанией я определил, что минимальный срок, за который это возможно, составит 6 месяцев. Им не нужна была полная перестройка личности, они хотели просто вытянуть на поверхность спрятанные сильные качества. Вначале были назначены часовые и полуторачасовые сеансы коучинга еженедельно — очень стандартно, очень традиционно.

Позже, основываясь на желании Майка стать более гибким — он часто уезжал — мы изменили частоту встреч до трех раз в месяц с условием, что некоторые сеансы, если потребуется, будут длиться дольше запланированных и что он может послать мне мэйл или факс о мини-коучинге между сеансами, если ему это понадобится.

Во всех соглашениях о графике коучинга гибкость — необходимое требование в современном высокоскоростном, быстроменяющемся мире.

Однако это никогда не противоречит условию регулярности коучинга, обговоренному в контракте, — так было и в случае с Майком. Коуч должен быть максимально доступным. Большая доля энергии коучинга расходуется на вызовы вне расписания, по мере того как клиент изучает и анализирует информацию и новшества. Я ввел в привычку отвечать за Майка 24 часа, максимум. Однако у коуча есть и своя жизнь,

и он должен не забывать проводить границу. Так, многое, что я делал как психиатр, объяснялось крайностями характера, я думал, что с частной жизнью можно найти компромисс. Как коуч, вы специалист другого рода, отделенный границами, которые установлены вами и приняты вашими клиентами, — вот и другая общая черта с наставником или психиатром.

За следующие несколько месяцев он определил, какие специфические навыки ему необходимо было отработать — повысить коммуникативность с командой, проявлять меньшую замкнутость по отношению к коллегам и подчиненным, давать им больше самостоятельности и полномочий (меньше осуществлять микроменеджмент). Он старался это делать своеобразно. Например, при определении полномочий и меры ответственности, что очень важно, Майк (а не я) определял свою роль. Сделав это, он искренне надеялся усовершенствовать себя. Я рекомендовал ему прочесть книгу Луиса Френкеля «Стартовый прыжок вашей карьеры». Это удивительное произведение, определяющее восемь наиболее типичных причин, лежащих в основе крушения профессиональных карьер топ-менеджеров. Майк был в состоянии увидеть, что некоторые из них применимы и к нему.

Более того, он действительно успокоился, узнав, что многие испытывали те же трудности, что и он. После того как Майк прочитал заключение к первой главе, я попросил его оценить себя. Сейчас он занимался самоанализом, и его выводы явились пищей для дискуссий на несколько следующих недель. Он отметил три из тех восьми моментов, и мы сосредоточили на них коучинг последующих нескольких месяцев.

Коуч обеспечивает клиента средствами для самоанализа и должен иметь большой запас ресурсов для рекомендаций клиентам. У меня нет ответов на все — ни у одного коуча нет. Но у меня есть предложения, как найти ответы, и источники, безусловно, полезные для моих клиентов.

Такими источниками могут быть средства и оценки Центра творческого руководства (Center for Creative Leadership) или же какие-нибудь другие доступные программные руководства, а также средства управления, навыки передачи полномочий, навыки развития того, что Даниэль Гоулмен называл «эмоциональной компетентностью».

Как только мы наметили направление тренинга, проштудировав часть этих источников, Майк уточнил, на каких моментах он бы хотел остановиться особенно — на поиске возможностей, поиске альтернативных творческих идей, инновационных методиках. Он считал себя топ-менеджером высшего звена управления, но в то же самое время интровертом с негативным отношением, выработанным за долгие годы. Пройдя коучинг, Майк понял, что он все еще может быть сильным лидером, что он может убедительно говорить, но вначале он должен убедительно думать. Он научился также терпеливо слушать.

На раннем этапе нашего обучения Майк стремился защитить некоторые моменты своей оригинальной манеры руководить с позиций классического топ-менеджера. Например, как старорежимный менеджер, он имел привычку работать в отделе за закрытой дверью, ведь он был очень занят человеком: у него была масса дел. Он терпеть не мог, чтобы его отвлекали и прерывали. Я обосновал его поведение и его оправдательные причины, прежде чем предложил ему выбор. В конце концов, Майк научился выполнять всю свою работу и всегда держать дверь открытой. Его команда знала, что, если дверь закрыта, значит, тому есть причина, но если она открыта, то к нему всегда можно зайти. Он просто деликатно сказал: хотя дверь ко мне и открыта, но я все равно работаю, и вы должны уважать это и просить разрешения войти, а не врываться.

Открытые и доверительные отношения, которые сложились у нас с Майком в процессе коучинга, позволяли нам обсуждать даже вопросы его ухода из компании. Его

настоящий работодатель, однако, оказывал ему всяческую поддержку, разрешая заниматься побочными заработками, совершенствовать квалификацию, и всем остальным, что могло бы принести пользу и Майку, и компании. Несмотря на то что такой способ поддержки нетипичен, он становится все более распространенным. На современном корпоративном рынке тренинг и переподготовка кадров очень дорогостоящи. Сохранение персонала — ключ к успешному практическому результату. Если привлечь коуча для оказания квалифицированной помощи этому процессу взаимного роста и получения обойдной пользы, то выигрывают оба — и работник, и работодатель. Именно эту выигрышную ситуацию работодатель рассматривает как потенциально надежный возврат своих инвестиций.

Иногда необходимость повышения квалификации может создать трудности для коуча. Клиенту может не хватать, например, навыков общения, организации презентаций, публичных выступлений. Коуч должен решить, нужна ли ему экспертиза в этих областях. По этой причине должна существовать организация профессионалов или команда наставников, способная провести такую экспертизу в любых областях. Вот так я и оказался коучем Майка. Я входил в команду наставников. Если бы Майк продолжал испытывать страх, на помочь ему позвали бы кого-нибудь другого, другими словами, специальному профессиональному тренингу нужен специально обученный и опытный профессионал.

Личностный коучинг

Мы продолжали работать над специфическими задачами усовершенствования позиций Майка по службе, но затем внимание постепенно сместилось к другим стрессо-генным сферам его жизни. Майк относился к тому типу клиентов, для которых, чтобы преодолеть позор необходимости получить помощь психиатра, необходимо было оказаться в его офисе.

Несомненное спокойное партнерство в коучинге и достижение ряда успехов на совместных сеансах позволили Майку честно взглянуть со стороны на другие стороны его жизни, оценить которые ему было бы полезно. Вскоре нам обоим стало ясно, что Майк столкнулся с наиболее типичной и терзающей многих лидеров проблемой топ-менеджеров — балансом между работой и жизнью.

Рабочая нагрузка у Майка катастрофически возрастила, вызывая напряженность на работе и дома. Он занимался слиянием компаний и находился в середине этого пути. Он погрузился в работу и был совершенно увлечен своей ролью. Он много часов просиживал за работой в офисе, а когда шел домой, работа шла за ним. В большинстве случаев жена и дети оказывали ему поддержку, но жене Майка не хотелось, чтобы он женился на компании.

Мы долго изучали этот вопрос, провели даже несколько совместных телефонных разговоров с участием его жены, в которых я помог им обсудить то, что они должны были обсудить вместе. Но, хочу отметить, что это не было консультацией брачных отношений или сеансом психотерапии, так как я действовал не как психиатр или консультант. Я был коучем, работающим с клиентом над достижением ощущимого успеха во всех сферах его жизни.

Эта грань между супружеской психотерапией и коучингом взаимоотношений иногда очень тонка. Коучинг взаимоотношений — пример того, как взаимоотношения супружеской пары, не имеющей серьезных проблем, нуждающихся в скорейшем разрешении, могут выиграть от нескольких совместных бесед о планах и мечтах, о том, как улучшить эти отношения.

Многие супружеские пары нуждаются в коучинге, воспринимая коучей психотерапевтов, помогающих им наладить взаимоотношения, и объективных слушателей,

способных определить, что же им мешает быть самыми любящими. Коучинг очень эффективен и действенен для занятых супружеских пар, которые могут и не найти времени для регулярного посещения офиса. Если я когда-либо почуствую, что здесь нужна более интенсивная работа, я, как коуч, смогу порекомендовать им консультацию по вопросам брака и сделаю это частью моей работы по созданию жизненной позиции.

Результат обсуждения личной жизни Майка был самым неожиданным. Когда я уговорил Майка провести «храбрый разговор» с его боссом и объяснить причину терзающего его непомерного стресса, в компании поняли, что Майк действительно был перегружен работой. Они даже не догадывались о масштабах его перегрузки, потому что он не хотел их беспокоить по этому поводу. Все это время он яростно пытался выстоять, думая, что именно этого от него ожидают. Он предъявлял повышенные требования к своей работе, и это еще одна распространенная ошибка топ-менеджеров. Коучинг открывал дверь альтернативам. Когда Майк смог четко описать свое время и ожидания, компания сразу же дополнительно приняла ему в помощь контрактного служащего на это трудное время слияния компаний. Я был способен обосновать нужды Майка и ему, и компании. Все это время Майк думал, что он в затруднительном положении.

Случай Майка был классическим для тех, кого следовало бы направить на коучинг топ-менеджеров. Таких высококлассных лидеров обычно бросают на разные направления, поэтому серьезный дисбаланс между жизнью и работой им почти гарантирован. Их квалификация менеджера и навыки во взаимоотношениях с командой страшат, а их статус в глазах команды оказывается шатким в лучшем случае.

Одним из самых серьезных достижений коучинга является то, что клиент может научиться быть коучем для своей команды. Командные качества лидера больше не работают, уступая место искреннему признанию лидера как коуча. В процессе коучинга Майк мог наблюдать за моей работой, видеть, какое влияние я оказываю на его работу и жизнь. Он также мог видеть, что мы делаем это вместе, что он смог достичь гораздо большего, чем если бы он был один. Он увидел, что то же самое он мог бы сделать со своей командой. Майк научился быть хорошим слушателем, узнал, что он способен задавать серьезные вопросы, что он способен скорее ободрить человека, чем командовать им, что он способен на инновации.

Приемлемость коучинга для топ-менеджеров мужчин

Цель этой статьи состояла не в том, чтобы выбрать из среды высокопоставленных мужчин тех, кто настроен к коучингу скептически, а в том, чтобы показать, что он реально может решать проблемы. Некоторым таким мужчинам может принести большую пользу визит к психиатру, но в действительности психотерапия им не нужна. Им необходим партнер — жизненный коуч. Я пришел к выводу, что коучинговые взаимоотношения — более радостные и менее напряженные, чем те, которые складываются при психотерапии.

В свою бытность психиатром я всегда уделял много внимания мотивации и никогда не считал себя ортодоксом. Однако надпись на двери задавала тон всему: я всегда был для своих пациентов только доктором и никогда — партнером в поисках успеха. Такова подоплека изначально иерархических взаимоотношений в практике психотерапии, будь она на поверхности или скрыта от глаз.

Чаще всего люди приходят к психиатру с какими-то нарушениями, которые всегда разрастаются. Шаги по улучшению их состояния небольшие, просчитанные, часто скучные и однообразные, а иногда даже болезненные. Шаги, предпринимаемые коучингом, шире, масштабнее, они более продуктивны и полноценны — как для клиента, так и для коуча. Коучинг — это креативное партнерство, тактика равных условий в

поисках нового базиса, не известного никакому психиатру! Старые вопросы, которые нужно задавать деликатно, чтобы «не отдавать уже раненые пальцы», сейчас принимают иной смысл — как дорога к новым горизонтам. Коуч направляет процесс, но клиент видит перспективу и распахивает полуоткрытую дверь еще шире.

После согласованного контрактом срока в шесть месяцев Майк вместе с руководством оценил результаты нашего коучинга. Я встречался с Майком и его начальником в конце третьего месяца работы и вновь после шестого. Они оба были очень довольны заметным прогрессом, и Майк был способен определить специфические аспекты, на которых нам следовало нам заострить свое внимание в течение последующих нескольких месяцев работы. Они сообща решили продлить контракт до 11 месяцев. Майк обнаружил в себе потрясающие способности, о которых он даже не подозревал. Он делал открытия, о которых и мечтать-то не мог никогда. Сначала он совсем не имел намерений добраться до самого верха служебной лестницы, даже на ступеньку вверх, но его повысили, и компания увидела блестящий результат. Майк теперь не только работу делал лучше, вся жизнь его стала лучше. Еще несколько месяцев после истечения сроков контракта мы изредка поддерживали дружеские, неформальные отношения. Майк счастлив. Компания тоже. И я счастлив. Это захватывающий эксперимент по превращению всякого во всесильного, как говорят в армии.

Как коуч, я имею право констатировать, что жизненный прогресс у одного коучинг-клиента больше, чем у дюжины пациентов, прошедших курс психотерапии. Что касается меня лично, то я чувствую себя более востребованным, меня больше ценят. Я радуюсь, когда клиенты пишут мне и звонят между сеансами. Я знаю о волнующих их переменах, прорывах и достижениях. Я действительно заботчусь о тех, кого учу, я делаю с ними радость их побед и достижений.

Я легко признаю, что мой опыт психотерапевта помог мне стать лучшим коучем, но я также начинал работать с «благодатным материалом». Годы занятий психотерапией просто обострили мои природные способности к коучингу. Конечно, 20-летние с верными установками искойной квалификацией тоже могут заниматься коучингом, но лучше бы им учить тех же 20-летних. Хороший коуч должен иметь большой жизненный опыт — БЖО.

Сегодня мой опыт психиатра идет рука об руку с врожденным желанием наставничать и я делаю то, что мне нравится, — помогаю делать открытия, а не лечу расстройства организма. Победы открытый всегда выигрывают.

СЕМЬЯ, РАБОТА И КОУЧИНГ-ЦЕННОСТИ

Если вы не умеете проводить коучинг, вы не умеете заниматься менеджментом.

Питер Линней

В 1990 году в журнале Fortune была опубликована статья «Почему лучшие руководители оказываются самыми скверными родителями?» В ней говорилось о том, что дети руководящих работников чаще страдают разнообразными эмоциональными и физическими расстройствами, чем дети менее успешных родителей. Проведенное в Мичигане исследование показало, что каждый год 36% детей менеджеров проходят лечение в связи с психическими проблемами и употреблением наркотиков. При этом только 15% детей рядовых работников той же компании страдают от схожих проблем.

Автор винил в этом перегруженность и личные особенности руководителей (высокая требовательность, нетерпимость, раздражительность и ориентация на результат) и высказывал мысль, что высокопоставленным менеджерам нужно учиться тому, как повышать самооценку собственных детей. Но он, как и большинство из нас, просто принимал конфликт между работой и семьей как данность и считал, что организации не имеют отношения к устранению этого конфликта. Сегодня топ-менеджеры чаще всего называют первостепенной проблемой равновесие между семьей и работой. Внедрение принципов коучинга в управление компаниями призвано устраниć эту проблему.

Организации традиционного типа порождают конфликт между семьей и работой. Иногда это делается явно, посредством угрозы: «Если вы хотите у нас продвинуться, нужно идти на жертвы». Чаще — ненамеренно и завуалированно. Просто работникам предъявляют такие требования, что неизбежно страдают их семья и личное время. Список этих требований включает командировки, деловые обеды, деловые завтраки, работу и тренинги по выходным и по вечерам. Со средоточенностью на целях и задачах организации ведет к подавлению личных целей и задач. Иными словами, если важны только цели орга-



низации, то нет смысла оценивать, во что они обходятся отдельному человеку и его семье.

Возникновение организаций, где работа строится на принципах коучинга, покончит с запретом на обсуждение вопроса о равновесии между работой и семейной жизнью. Если коуч-организация поддерживает идею личного совершенствования, она не может исключить из этого процесса личную жизнь своих работников. Она не вправе культивировать общее видение в отрыве отличного, которое всегда включает мечты и цели отдельного сотрудника относительно своей семейной и профессиональной жизни. Установление искусственных границ между работой и жизнью просто невозможно для системного коуч-мышления. Личная жизнь человека естественным образом связана со всеми другими сферами его жизнедеятельности. У нас только одна жизнь, но наши организации уже очень давно игнорируют этот факт и работают так, как если бы у каждого их было как минимум две.

Неравновесие между семьей и работой можно описать схемой «успех ради успеха». Она состоит из двух усиливающих процессов роста, каждый из которых ведет к большему успеху, но в конкурирующих видах деятельности. Эта схема встречается в самых разных ситуациях, в которых люди, группы или организации конкурируют за ограниченный ресурс. Успех означает, что один получает большую долю этого ресурса, а другие — меньшую. Это могут быть ограниченные финансы, либо способность учителя проявлять внимание к учени-

кам в условиях слишком больших классов. Или ограниченность времени у занятого топ-менеджера.

Если изобразить эту схему в виде диаграммы, то в верхнем ее кругу будет расположена петля усиливающей обратной связи: чем больше времени отдаешь работе, тем больше успех, тем более интересные перспективы открываются для тебя, тем больше твоё желание работать и больше времени ты отдаешь работе.

В нижнем кругу — еще одна такая же петля обратной связи: чем больше времени отдаешь семье, тем лучше ситуация дома (дружная семья, здоровые дети, совместные развлечения и хороший секс) и тем сильнее желание еще больше времени уделять дому. Эти две петли обратной связи взаимозависимы, потому что чем больше времени отдаешь работе, тем меньше его остается для семьи, и наоборот.

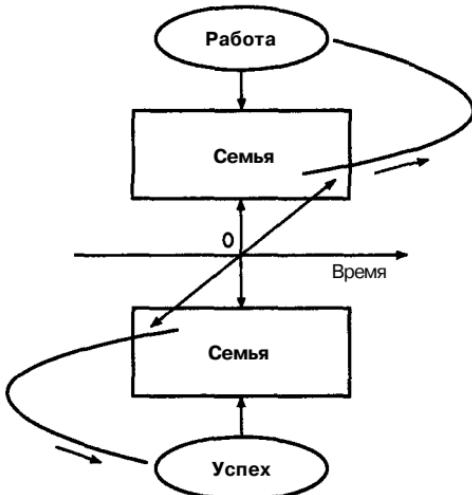


Рис. 6. Петли обратной связи

Как и все структуры, в которых доминирует усиливающая обратная связь, схема «успех ради успеха» нестабильна. Нарушенное равновесие становится все более и более ощутимым. В данном случае есть множество причин того, почему чаще всего растет время, отдаваемое работе. Если отдавать работе недостаточно времени, ваш доход падает, и это вынуждает работать больше. А время, уделяемое семье, попадает в замкнутый круг: если вы уделяете семье мало времени, отношения там портятся, и возникает сильное желание проводить в такой атмосфере поменьше времени. А чтобы сократить до минимума общение с семьей, лучший выход — погрузиться в работу. Для лучших работников есть дополнительный стимул в пользу работы: все

ждут от них «выкладки» по 12 часов в день, а новые возможности требуют большего количества командировок.

Поскольку в схеме «успех ради успеха» главная роль принадлежит усиливающим обратным связям, дисбаланс не устраняется сам по себе. Напротив, со временем неравновесие только усиливается. Вот почему вопрос о соотношении семьи и работы стоит так остро.

Коучинг приводит к пониманию бесполезности попыток управлять своей жизнью изнутри этой структуры. Любое разовое улучшение семейных отношений перекрывает непрерывно растущим давлением в пользу большей отдачи на работе. Люди осознают, что следует изменить саму структуру. Внутри нее ничего сделать не удается, поскольку она всегда работает в пользу либо семьи, либо работы. Равновесие недостижимо. Нужно выйти за пределы структуры и оказаться над проблемой. Нужно спросить себя, действительно ли вы хотите достичь равновесия между семейными и рабочими обязательствами. Насколько серьезно ваше желание? Многие жалуются на подобную проблему, но очень немногие делают сознательный выбор для достижения такого равновесия.

Такой выбор предполагает установление конкретных целей в области семейной жизни. Например, в котором часу вы намерены возвращаться домой? Как насчет совместного семейного ужина? Что с выходными? Статья из Fortune рассказывала о нескольких руководящих работниках, которые решили, что будут проводить с семьей сколько-то вечеров каждую неделю, откажутся от игры в гольф по выходным и сократят число вечерних деловых встреч. Эти шаги могут показаться незначительными, но именно они делают мечту о семейном благополучии возможным достижением, переводя ее в плоскость конкретных целей и действий. В некоторых организациях менеджерам, которые пытаются поддерживать хорошие семейные отношения, приходится за это платить отказом от карьеры. Иногда такие люди вызывают уважение коллег, которые также мечтают о достойной семейной жизни. Однако эта позиция может стать причиной конфликта между менеджерами, которые хотят больше времени проводить с семьей, и теми, кто к этому безразличен. В конечном итоге, результаты выбора в пользу семьи или работы зависят от атмосферы, царящей в организации.

Конфликт между работой и семьей является для традиционных организаций одним из главных ограничителей эффективности и способности к обучению. Этот конфликт поглощает внимание и энергию работников. Он устраниет возможность получать выгоду от синергии между обучающимися организациями, обучающимися людьми и обучающимися семьями.

Раньше мужчина работал, а женщина оставалась дома и воспитывала детей. Сегодня в семьях менеджеров, имеющих детей, только в половине случаев женщина не работает. В трети семей либо работают оба супруга, либо это семья только с одним взрослым. И процент семей, в которых нет матери-воспитательницы и домохозяйки, продолжает расти. В результате семейные проблемы сегодня очень много значат в жизни менеджеров просто потому, что дома нет никого, кому можно было бы их передоверить. И семейных проблем стало намного больше.

В прошлом личные интересы были личным делом каждого. Корпорация хотела только честной работы за честную плату. В коуч-организации границы между домом и работой сознательно стерты. Между организацией и служащими заключается союз. Организация обязуется поддерживать развитие каждого работника, а те, в свою очередь, берут на себя аналогичные обязательства перед организацией. Такому духу противоречат любые условия, вынуждающие людей выбирать между успехом на работе и счастливой семьей.

Предметом конфликта между семьей и работой является не распределение времени, а баланс ценностей. В авторитарной организации менеджер усваивает стиль поведения, который гарантирует ему неудачу в воспитании детей. Как повысить самооценку своего ребенка, если на работе пренебрежительно относишься к самооценке других? Ценности и навыки коуч-организации помогают бережно и продуктивно относиться к семейным и деловым проблемам. Это цикл положительной обратной связи: умение быть хорошим воспитателем дома помогает стать заботливым и продуктивным руководителем, и наоборот, способность быть внимательным и заботливым руководителем в духе коучинга — прекрасная основа для воспитания детей. Когда организации научатся поощрять именно те ценности, которые равнозначны дома и на работе, конфликт между семьей и работой потеряет свою актуальность. Только тогда менеджеры получат возможность использовать одинаковые нормы и ценности поведения на работе и дома, и избавятся от раздвоения личности.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОУЧА

Знание того, какими вещи должны быть, характеризует человека умного; знание того, каковы вещи на самом деле, характеризует человека опытного; знание же того, каким образом изменить их к лучшему, характеризует человека гениального.

Дени Дидро

«Мы так работали всегда», — говорят многие, впервые услышав о коучинге. Отчасти это так. Многие приемы и методы, используемые в коучинге, близки российской ментальности (коучинг рождался на стыке западной прагматичности и восточной мудрости) и давно применяются в России. Кто-то сравнивает коучинг с профессиональным консультированием, кто-то с тренингами, кто-то с мозговым штурмом, работой психотерапевта или практикой NLP.

Коучинг действительно содержит элементы многих известных методов повышения эффективности и выстраивает их в стройную систему целенаправленных действий. Основа вербального взаимодействия в стиле коучинга — вопросы особой конструкции. Коуч-технология работы с задачей в общих чертах предполагает:

- 1) целеполагание;
- 2) оценку возможностей и разработка программы действий;
- 3) контроль и корректировка;
- 4) оценку результатов.

Приведу формулу работы коуча с клиентом, разработанную Э. Хаззером.

1. Отчет («Как вы действовали в данной ситуации?»).
2. Альтернативы («Что бы вы сделали в следующий раз по-новому?»).
3. Обратная связь — коуч подтверждает правильное понимание высказанного клиентом.
4. Обмен мнениями («На что мы смотрим с разных точек зрения?»).

5. Поиск шагов к решению задачи.
6. Определение перспектив («Что будем делать дальше?»).

Мы уже говорили, что методы, применяемые коучем, могут зависеть от поставленных целей, опыта, профессионализма коуча и арсенала технологий, которыми он располагает. Сила и отличие коучинга не в техниках, а в подходе и в философии. А инструментами коуча могут быть:

- Активное слушание.
- Вопросные технологии.
- Анкетирование.
- Проективные методики.
- Психодрама.
- Нейролингвистическое программирование.
- Элементы глубинной психологии.
- Гештальт-технологии.
- Когнитивная психотерапия (например, рационально-эмотивная по Эллису).

В организационном коучинге успешно применяются испытанные приемы и методы современного менеджмента (ранее мы уже описывали метод SMART).

Коучинг эффективности основан на:

- положительном контексте — осознание и ответственность;
- мастерстве — эффективные вопросы, другие инструменты;
- последовательности — расстановка целей; осознание реальности; создание и поиск ресурсов; создание и претворение в жизнь плана.

NLP И КОУЧИНГ

Каждый имеет в себе нечто ценное, чего нет у других.

Мартин Бубер

Существует сильная связь между эффективным исполнением и ясным намерением. Именно здесь инструменты NLP, включая навыки определения результата, модели мастерства, дифференциацию ценностей и процедуры эффективного планирования, диссоциацию, могут создать профессиональную базу квалифицированного коучинга.

Поскольку приемы NLP лежат в основе одной из известнейших школ коучинга Международного Эриксоновского института (Мэрилин Аткинсон), известной и в России, я считаю необходимым довольно подробно коснуться в этой книги NLP и его отношений с коучингом.

Отметим, что само нейролингвистическое программирование является эклектикой различных методов практической психологии. Так, например, методы вхождения в ресурсное состояние использовались в отечественной психологии спорта и саморегуляции спортсмена в середине 1970-х годов. Еще Л. С. Выготский с Ж. Пиаже переписывались по поводу того, что практически все, что есть в наших психических процессах, отражено в речи.

Большинство техник и инструментов NLP было получено с помощью «моделирования». Основополагающий подход NLP состоит в моделировании эффективного поведения и процессов, управляющих этим поведением. Моделирование включает в себя выяснение того, как мозг («нейро» составляющая) анализирует речевые паттерны («лингвистическая» составляющая) и невербальную часть коммуникации. В результате изучения этого процесса создается пошаговая стратегия, или модель поведения («программа»), которая как навык может быть передана другим людям или применена в других областях.

Возможно, наиболее важным аспектом NLP является его нацеленность на практическое применение. Тренинговые программы, созданные на основе NLP, делают особое ударение на интерактивность обучения. Принципы и стратегии, основанные на собственном опыте, становятся понятнее и легко усваиваются.

Нейролингвистическое программирование — это область знаний, изучающая структуру субъективного опыта людей, занимающаяся

разработкой языка его описания, раскрытием механизмов и способов моделирования опыта с целью совершенствования и передачи выявленных моделей другим людям. Самым первым названием NLP было «Метазнание», то есть наука о том, как устроены наши знания и опыт. NLP относится к жизни и к субъективному опыту людей как к системным процессам, имеющим собственную структуру. Именно это делает возможным их изучение и выявление наиболее успешного опыта того, что мы зачастую называем интуицией, талантом, природной одаренностью и т. д. В сущности, все NLP основано на двух фундаментальных принципах.

Карта — не территория. Являясь людьми, мы не можем познать реальность. Мы можем познать только наше восприятие реальности. Мы воспринимаем окружающий мир и реагируем на него через наши сенсорные представительные системы. Именно наши «нейролингвистические» карты реальности определяют наше поведение, и то, что дает этому поведению смысл, само по себе не является реальностью. В большинстве случаев не сама реальность ограничивает наши действия или разрешает нам что-либо сделать, а наша карта реальности.

«Жизнь» и «разум» являются системными процессами. Процессы, происходящие в самом человеке и при его взаимодействии с окружающей средой, являются системными. Наши тела, наши сообщества и наша вселенная составляют единое целое сложных систем и подсистем, которые постоянно взаимодействуют и взаимно влияют друг на друга. Невозможно полностью изолировать какую-либо часть от всей остальной системы, которая основана на определенной «самоорганизации» и стремится к естественному оптимальному состоянию баланса или стабильности.

Все модели и техники NLP основаны на комбинации этих двух принципов, так называемых пресуппозициях NLP.

ИДЕИ NLP

NLP родилось на основе междисциплинарного взаимодействия людей, изучающих опыт работы гениальных психотерапевтов — Фрица Перлза, Вирджинии Сатир и Милтона Эрикссона. Основателями NLP считаются Джон Гриндер, профессиональный лингвист, и Ричард Бэндлер, психолог и математик, человек, круг интересов которого был необычайно широк.

Как самостоятельная интегративная область знаний, NLP выросло из различных моделей практической психологии. Поначалу оно было весьма эклектичным, но со временем приобрело мощную методологию, во многом основанную на эпистемологии Грегори Бэйтсона и его теории трансформов, на работах по экологии разума, теории коммуникации, а также на теории логических типов Бертрана Рассела, которая стала прообразом логических уровней в NLP.

Основатели NLP пошли дальше поведенческих психологов, сравнивавших наш внутренний опыт с «черным ящиком»; они продвинули изучение человеческого опыта

и понимание того, что находится на «входе» (поступающая к нам из внешнего мира информация) и как это связано с «выходом» (как обработанная информация реализуется во внешнем поведении, коммуникации). Исследователи NLP попытались заглянуть внутрь этого «черного ящика» и обнаружили мельчайшие составляющие человеческого опыта — субмодальности, позволяющие на микроуровне описывать его структуру. Теория субмодальностей позволила описать разницу в состояниях и предложить пути успешного поддержания нужных состояний и их изменения. На этой основе было предложено микроописание субъективного опыта и объяснены многие феномены и эффекты восприятия.

Определенно можно сказать, что в основе NLP лежат когнитивные науки. Разрабатывая модели искусственного интеллекта, когнитивисты продвинулись в понимании того, как устроен самый главный биокомпьютер — человеческий мозг, предлагая различные модели функционирования памяти и мышления: голографическую, синергетическую и многие другие. NLP началось с вопроса о том каким образом мы организуем собственную модель мира, на основе которой строим свое поведение. Разработки когнитивистов использовались для понимания того, что представляют собой мыслительные стратегии и как происходит построение когнитивных карт.

В процессе развития NLP затронуло вопросы, находящиеся в сфере экзистенциальной психологии. Как осознание миссии (высшего предназначения) влияет на всю жизнь человека? Как понимание собственного личностного своеобразия («Я-концепция») связано с возможностью самореализации? Какова структура убеждений? Каково различие между намерениями людей и их поведением? Отвечая на эти вопросы, NLP создало инструменты, позволяющие изменять иерархию ценностей и структуру убеждений для достижения гармонии с самим собой и окружающим миром.

В последние годы в сферу изучения NLP оказались включены также идеи архетипической психологии. Научные корни NLP лежат и в теории систем, и в принципах системного мышления. В настоящее время NLP получило широкое распространение в большинстве развитых стран. В США порядка ста различных организаций NLP, в Германии более 70 крупных центров и институтов NLP, занимающихся исследованиями и разработками на основе NLP в различных областях. В Россию нейролингвистическое программирование пришло совсем недавно и не является частью какого-либо формального образования, хотя в качестве спецкурсов оно существует во многих ведущих университетах и институтах. В большей степени оно пока доступно в различных образовательных центрах и фирмах, профессионально применяющих NLP.

NLP: ИСТОРИЯ В ЛИЦАХ

История событий, благодаря которым появилось на свет нейролингвистическое программирование, возвращает нас в 1972 год, примерно за пять лет до того, как появилось собственно название «NLP». Как известно, «Меккой» NLP был небольшой тихоокеанский городок Санта-Круз. Это живописное место в Калифорнии примечательно своим удивительно приятным климатом, прекрасной горной местностью, красивыми деревьями и растительностью, однако оно получило известность не только благодаря своим природным красотам. Это местечко также славилось знаменитым Санта-Крузским университетом, в котором в то время собирались люди, можно сказать,

передовых взглядов на развитие науки и на ее использование. На улицах Санта-Круза веяло свободой, и там легко можно было встретить американских хиппи, бродивших в вызывающей одежде и с длинными волосами. Для нашего повествования полезно отметить, что в те годы на одной из таких улиц находился дом Грегори Бэйтсона — одного из выдающихся философов XX столетия, чьи научные интересы были чрезвычайно широки: его увлекали антропология, биология, кибернетика, коммуникация, психология и психотерапия. Бэйтсон оказал особое влияние на развитие методологии NLP. Еще одним штрихом к картине того времени будет наше замечание о том, что в этот период в США были особенно популярны теория систем и кибернетика, а развитие компьютерной техники стало захватывать все большее число умов. Компьютерная парадигма, пришедшая из анализа функционирования живых организмов и человеческой психики, развившись и преобразившись, вернулась в качестве метафоры к своим прародителям, позволяя описывать и понимать феномены восприятия, памяти и даже поведения людей.

Конечно, слегка обрисованный нами контекст не имел бы никакого смысла, если бы не главные действующие лица, создатели NLP — Джон Гриндер и Ричард Бэндлер. Чуть ранее, незадолго до описываемого периода, Джон Гриндер, работая в колледже в Сан-Франциско, особо заинтересовался теоретическими разработками американского лингвиста Ноама Хомского, изучавшего различные аспекты лингвистики и, в частности, синтаксис. Джон к тому времени уже получил докторскую степень и был соавтором книги, посвященной проблемам лингвистики, под названием «On Deletion». В это время он принял решение переехать в Санта-Круз для получения профессорского звания в Санта-Крузском университете.

Несколько слов о Джоне. Он служил в американской армии и участвовал в секретных действиях, будучи военным переводчиком. Владел несколькими иностранными языками: итальянским, немецким, языком жителей Самоа. Однажды, в ходе одной из военных операций, попал в африканскую деревню, где удивительно быстро изучил язык суахили. Джон начал с изучения поведенческого языка и завершил овладением языком вербальным. По сути, он занимался тем, что впоследствии в NLP назовут моделированием. Для нашего рассказа также важно отметить, что Джон в университете Рокфеллера в Нью-Йорке достаточно много общался с Джоном Миллером — одним из создателей модели Т.О.Т.Е. и автором знаменитой работы «Магия числа 7 ± 2 ».

Ричард Бэндлер в 1972 году был студентом Санта-Крузского университета. Он вырос в Сан-Хосе, в Калифорнии. Как пишет Терри в

своей книге «Первые дни. NLP», у него было трудное детство, как и у многих оборванцев, снующих по улочкам обычного американского квартала. Он рос в бедности и очень рано начал подрабатывать, используя свои музыкальные способности и накопив таким образом деньги на обучение. После окончания средней школы Ричард поступил в колледж в Лос-Алтос Хиллс. Спустя два года он перевелся в Санта-Крузский университет, где увлекался математикой и кибернетикой и в дальнейшем заинтересовался поведенческими науками.

В те годы начался бурный расцвет практической психологии и психотерапии «новой волны». Ричард не был особенно удовлетворен уровнем подготовки студентов в этой области психологии, именно поэтому он обратил внимание на гештальт-метод, позволяющий получить быстрые и ясные результаты, приводящие к самоосознанию. Увлеквшись разработками Фрица Перлза, Ричард проводил много времени, делая обзоры его работ по гештальт-терапии. Его интересовали и другие области современной психотерапии и семейной терапии, а также рольфинг — глубокий массаж, влияющий на изменение соединительных тканей органов. Редактирование конспектов по гештальт-терапии привело Ричарда к написанию своей первой книги под названием «Гештальт-метод глазами свидетеля психотерапии». Недовольство преподаванием психологии в университете побудило его организовать собственный практический курс.

В Санта-Крузском университете была великолепная традиция: каждый четверокурсник мог устроить собственный спецкурс для студентов младших курсов под наблюдением одного из преподавателей. Весной 1972 года он уже проводил занятия по гештальт-терапии в Кресг-колледже, который слыл оплотом духовных наук. Студенты-психологи любили приходить в этот колледж, потому что там они получали особый опыт группового взаимодействия. В колледже царила непринужденная обстановка, и занятия пользовались огромной популярностью, особенно у первокурсников.

Ричард Бэндлер к этому моменту посещал семинары Джона Гриндера по лингвистике, находя их очень интересными и практически полезными. Считая Джона одним из прогрессивных преподавателей, он попросил его стать супервизором одной из гештальт-групп. Джон Гриндер дал свое согласие, а вскоре по-настоящему заинтересовался тем, что там происходило (а также психотерапией вообще).

Соединение необычайных способностей Джона к изучению языков, его опыта моделирования и научных познаний в лингвистике с подходом, который развивал Ричард, привело к появлению большого разнообразия в инструментах и к особому пониманию того, что такое моделирование и как его можно применить в лингвистике.

По описанию Терри Макклендона и Дэвида Гордона, эти занятия скорее можно было бы назвать «вокруг гештальта», так как участники под руководством Джона и Ричарда упражнялись с техниками гештальт-терапии в игровой форме, то есть, позволяя себе менять некоторые шаги и наблюдая, к чему приведут подобные модификации.

Джон Гриндер, проводя супервизию, предложил Ричарду одну любопытную идею: если начать обучать всему, что уже открыл Ричард, то по результатам обучения возможно будет создать хорошее описание модели этого опыта. Придя к мысли о вероятности совместного моделирования, Ричард и Джон выбрали для этой цели тех, кто в то время гениально владел поведенческой коммуникацией. Они исследовали паттерны коммуникации, используя аудиокассеты и видеоматериалы. Среди первых людей, выбранных для моделирования, были Фриц Перлз и Вирджиния Сатир (немного позднее — Милтон Эриксон).

Как рассказывает Фрэнк Пьюселик, примерно в это же время на одной из кафедр Санта-Крузского университета собралась группа интересных исследователей, и состоялся необычный разговор о моделировании человеческого поведения. Присутствующие решили спустя некоторое время встретиться снова и представить свои проекты моделирования некоторого успешного опыта. В результате это, как гласит история, смогли сделать только Джон и Ричард.

Одной из первых тем, в дальнейшем ставших в ряду основных в NLP, была идея «частей», появившаяся в ходе проведения ролевых игр. Особенно это касается полярных ролей, которые в модели Фрица Перлза назывались «собака сверху» и «собака снизу». Как указывал Перлз, в этой модели находит свое отражение феномен раздвоения человеческой личности. «Собака сверху» — это справедливость и совесть. Это то, что вы должны и чего не должны делать. «Собака сверху» читает лекции, побуждает и угрожает «собаке снизу», приводя ее к «хорошему» поведению. «Собака снизу» приспосабливается и успокаивает: «Конечно, я обещаю» или «Я согласен, если только я мог бы...» Особым образом эта идея была осмыслена после встречи с Вирджинией Сатир. Она была в то время социальным работником и имела большие успехи в области семейного консультирования и семейной терапии. Сейчас ее считают одним из классиков семейного консультирования. По рассказам Джудит Делозье, Ричард познакомился с Вирджинией на коктейльной вечеринке в доме Боба Спитцера. Боб был юристом и психиатром, имел докторскую степень и был владельцем издательской компании «Science and Behavior book». В его доме собирались многие знаменитости в области психиатрии, психотерапии и практической психологии.

Примерно около двух лет Ричард и Джон изучали различные коммуникативные техники Вирджинии. На определенном этапе Ричард фактически начал преподавать в Штатах кое-что из того, что было самым интересным в работе Вирджинии, продолжая посещать ее семинары (он изучал, как она работала). По рассказам Дэвида Гордона, самым незабываемым моделированием подходов Вирджинии Сатир являлись «вечеринки частей», которые устраивали Джон и Ричард. Они проводились следующим образом. Назначался руководитель вечера, осуществляющий супervизию, а также «главный герой» — тот, кто был заинтересован в терапии. Главный герой садился перед группой и затем выбирал десять «действующих лиц», каждому из которых давалась своя инструкция. Распределялись роли знаменитых актеров, бизнесменов, политиков, исторических личностей — кого угодно, и каждая из них могла быть агрессивной, успешной, понимающей, чувствительной, сексуальной и т. п. После того как десять человек были выбраны, они входили в роль. Затем они удалялись с супervизором в отдельную комнату, в которой получали инструкции по взаимодействию на вечеринке. Все десять героев должны были разговаривать и играть свою роль на протяжении всего вечера. Как только они начинали это делать, между ними возникал конфликт. Тогда руководитель просил всех остановиться и застыть в тех позах, в которых они пребывали, после чего заострял внимание участников на этой ситуации с целью выявления конфликтов, возникших во внутреннем мире главного героя, в то время как сам он начинал приходить к их осознанию.

Подобных вечеринок было проведено очень много; они затем трансформировались и переросли в то, что в течение некоторого времени называли «семейной реконструкцией», позволяющей человеку посмотреть на свое детство и взаимоотношения с родителями новыми глазами.

Таким образом, группы, которые вели Ричард и Джон в это время, немного работали с гештальтом, частично с тем, что делала Вирджиния Сатир, и с тем, что Ричард и Джон достраивали и сочиняли сами. Они по-прежнему много экспериментировали. Среди первых участников групп были Фрэнк Пьюселик, Лесли Кэмерон, Дэвид Гордон, Джудит Делозье и Роберт Дилтс. Мы называем здесь тех, чьи имена стали теперь достаточно известными в мире NLP, но важно также отметить, что круг первых участников насчитывал примерно 15—20 человек. Позднее семинары стали проходить не только в университете, но и у различных участников на дому. Поначалу много семинаров проводилось в доме Джудит Делозье.

Следующим фокусом пристального внимания участников этих групп стали речевые структуры, и с этого момента началась эра мета-

модели. Джон Гриндер, будучи лингвистом, подготовил основу для ее создания еще задолго до совместной работы с Ричардом, однако конкретные паттерны метамодели были осмыслены ими в процессе работы над материалами Ф. Перлза. Свои разработки они начали опробовать в группе, уточняя и слегка видоизменяя их.

Поначалу лингвистические паттерны, которые они исследовали, находились в контексте гештальт-терапии. Затем Джон начал преподавать по одному паттерну метамодели в неделю, пытаясь адаптировать их для применения в терапии, бизнесе и образовании. В этот период Ричард больше заботился о техниках, а Джон — о грамматике языка и трансформации. Занятия проходили в парах: один человек излагал свою проблему, а другой пытался помочь ему в ее решении, используя метамодель, или занимался сбором информации о проблеме. Участники на практике постигали связь поверхностной структуры опыта с глубинной и учились более тщательно различать «карту» и «территорию». В результате студенты освоили техники, которые позволяли получать более полную лингвистическую репрезентацию индивидуальной модели мира человека. Так был создан особый инструмент NLP — техника по сбору информации об актуальном состоянии человека. Несколько позже данному разделу NLP была посвящена книга «Структура магии», первый том которой был написан в черновом варианте еще в 1973 году, а затем «Паттерны гипноза» в двух частях.

Можно сказать, что с момента возникновения метамодели «группы вокруг гештальта» закончились, и началось собственно NLP, поскольку метамодель стала первым самостоятельным разделом, не использовавшимся напрямую в каком-либо другом подходе.

Затем Джон и Ричард начали экспериментировать с предикатами, двигаясь немного впереди группы; в метамодели начали прорастать корни рефрейминга. В ходе свободного экспериментирования и исследований развивались идеи репрезентативных систем. Было проведено множество экспериментов по исследованию физиологии функционирования зрительной, слуховой, тактильной, висцеральной, оlfакторной и густаторной систем.

Следующей после метамодели была открыта и разработана модель ключей глазного доступа. Джудит Делозье рассказала, что схема движения глазных яблок была найдена следующим образом. На одном из занятий проходила очередная сессия с клиентом (ее проводили Ричард и Джон). Неожиданно один из участников заметил, что другой член группы, когда взгляд его обращен вверх, использует в своей речи в основном слова и выражения, вызывающие зрительные образы, когда смотрит вниз и вправо, чувственные, а если взгляд его на-

правлен вниз и влево, то он как бы задает самому себе некоторый вопрос.

Сейчас этот момент мало кто точно помнит, но говорят, что когда эту идею высказали всем участникам группы на подведении итогов, первоначально в нее мало кто поверил, включая даже Ричарда с Джоном. Однако главным их достоинством как исследователей было то, что они исходили из опыта и привыкли все проверять на практике. После достаточного экспериментирования появилась схема глазодвигательных реакций, которая сейчас входит в каждый курс «NLP-Практик». К концу этого периода уже были окончательно сформированы первые темы современного NLP: работа с частями, метапозиция, выявление позитивного намерения, презентативные системы, субмодальности, физиологические ключи, метамодель.

Следующей вехой в становлении нейролингвистического программирования можно по праву считать встречу основателей NLP Джона и Ричарда с Милтоном Эриксоном. Милтон Эриксон и Вирджиния Сатир к этому времени имели опыт совместной работы, а также при участии Грегори Бэйтсона они занимались созданием концепции работы с шизофрениками. Представить их Эриксону предложил Грегори Бэйтсон, что было воспринято с радостью и большим интересом. Они неоднократно ездили в Аризону, где жил Милтон, проводя у него по несколько часов за беседами и конспектированием его сессий.

Моделирование тех лет больше касалось физиологии и поведения, способностей и стратегий и почти не затрагивало ценностей, убеждений, личностного своеобразия и миссии человека. Это стало причиной того, что Грегори Бэйтсон, поначалу влюбленный в NLP, после моделирования Милтона Эрикsona критиковал его как простое «извлечение инструментов». В моделировании того времени сначала происходил сбор информации, а затем применение выявленных инструментов до тех пор, пока не достигался хороший результат. После этого те, кто моделировал, обучали других тому, чему научились сами. Затем размышляли, что в модели является главным, а что несущественным, определяя, что необходимо добавить.

Продвигаясь в моделировании Милтона Эрикsona, в «алфавит» NLP добавили еще «несколько букв»: паттерны прерывания, раппорт, прямое и перекрестное отзеркаливание, использование дыхания и голоса. Кроме того, появилось новое восприятие традиционных моделей изменения поведения. Благодаря интересу Ричарда и Джона к гипнозу возникли многие техники NLP, несколько иначе была осмыслена работа с частями и появился рефрейминг.

Джон и Ричард начали проведение своих обучающих сессий с терапевтического изменения и моделирования применения гипноза.

Примерно через шесть месяцев после того, как собралась группа метамодели, была создана новая, которая продолжила работу с уже открытыми элементами NLP, уделяя также особое внимание языку гипноза и гипнотическим техникам. Прежде всего, это касается экспериментов с феноменом глубокого транса, позитивными и негативными галлюцинациями, искажением времени, амнезией и идентификацией в состоянии глубокого транса. Члены группы занимались одновременно разными вещами, поэтому на подобных сессиях можно было видеть несколько «представлений», происходящих параллельно. В этот же период они начали заниматься конструированием терапевтических метафор.

В то время фундаментальной основой NLP была теория о существовании пяти сенсорных репрезентативных систем: аудиальной, кинестетической, оlfакторной, визуальной и внутреннего диалога. Вскоре эта схема была изменена на четырехкомпонентную.

В дальнейшем разработчики NLP фокусировались в основном на техниках наведения и работе в трансе.

Весной 1976 года Джон и Ричард уединились на некоторое время в бревенчатом домике, в горах Санта-Круза, где записали свои прозрения и открытия. Распив бутылочку красного вина, они спросили себя: как то, что они придумали, будет называться? Ответом было — «Нейролингвистическое программирование».

В 1978 году состоялся первый сертифицированный курс «NLP-Практик», который проходил под руководством Джона Гриндера, Ричарда Бэндлера, Джудит Делозье, Лесли Кэмерон, Дэвида Гордана, Мэри Бэсс Маэрс. На этом курсе в качестве первых практиков обучались Энни Энтус, Стив и Кониры Андреасы.

Последующие периоды развития NLP богаты событиями: организация сертификационных программ по NLP (курсы «NLP-Практик», «NLP-Мастер», «NLP-Тренер»), учреждение различных ассоциаций (первая из них была создана примерно в 1982 году).

Затем Джон Гриндер увлекся практической работой в сфере бизнеса, развивая «Новый код NLP», а Ричард Бэндлер создал еще одно направление «DHE» («Design Human Engineering»).

NLP И КОУЧИНГ: ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ

Сходства и отличия NLP и коучинга, как ни странно, это камень, о который спотыкается большинство «продвинутых» менеджеров при изучении коучинга. Кто-то считает, что при знании NLP коучинг не нужен; кто-то — что коучинг не может иметь ничего общего с NLP.

На первый взгляд, коучинг и NLP в некоторых аспектах существенно отличаются по эпистемологии. Так, в системе убеждений NLP считается, что люди не могут познать реальность. Мудрость, этичность и экология происходят не оттого, что у кого-то есть «правильная» или «истинная» карта мира, а скорее оттого, что целью является создание самой состоятельной, насколько это возможно, карты, которая отражает систематическую природу и экологию нас самих и мира, в котором мы живем. Коучи же считают, что путь к эффективности — именно осознание реальности вне и внутри себя, хотя и признают, что границы этого осознания могут постоянно расширяться (в терминах NLP это будет означать смену карты на более детальную, но в NLP ваш разум — «черный ящик», в коучинге — территория действия и борьбы за ваши цели).

С другой стороны, NLP — это способ расширения выборов, которые у вас есть и которые вы воспринимаете как возможные в окружающем вас мире. Эффективность и мастерство приходят тогда, когда у вас есть много выборов. Наиболее эффективны, с точки зрения NLP, те люди, у которых есть такая карта мира, которая позволяет им постигать наибольшее число возможных выборов и перспектив. Причем ограничения, которые сужают возможности выбора, лежат внутри, а не вовне нас. Эта концепция роднит NLP с коучингом.

На самом деле, коучинг и NLP занимаются разными проблемами. В то время как NLP изучает поведенческие модели, возможность их перенимания индивидуумами и программирования сознания для повышения эффективности, коучинг занимается вопросами душевного развития и самосознания человека. NLP предоставляет ряд из возможных инструментов, коучинг дает направление и философию развития. Поняв это, вы снимете для себя вопросы относительно соотнесения практики NLP и коучинга.

ЧТО СУЩЕСТВЕННОГО МОЖЕТ ПОЧЕРПНУТЬ КОУЧ ИЗ NLP

Первое — умение выстраивать раппорт. Важный эффект нахождения в раппорте с кем-то — это формирование доверия и живого отклика между вами. Многое в формировании раппорта физиологично. Исследование Бертисталя в 1970 году показало, что понимание полученного при коммуникации на 7% содержится в используемых словах, на 38% — в тоне и стиле голоса, и на 55% — в невербальном поведении.

Далее необходима сенсорная острота, которая попросту означает изучение нового видения при наблюдении людей, с которыми обща-

ется коуч. С небольшой практикой совершенно просто начать читать микромускульные лицевые сигналы, которые сообщают как именно ваше сообщение получено. Другой важный фактор в этой области — понимание движений с позиции наблюдателя. Но здесь следует осторегаться обобщений в интерпретации. Теперь коуч имеет навыки, которые требуются для успешной коммуникации, и понимает эффект от сообщений, которые получает.

Очень сильный раздел NLP посвящен постановке цели и стратегиям ее реализации. Еще момент — это поддержание себя в форме, в хорошем работоспособном состоянии.

ТЕХНИКИ И МЕТОДИКИ NLP, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В КОУЧИНГЕ

1. Распознавание наиболее часто используемых слов и предикатов репрезентативных систем другого человека и подстройка под них в целях создания раппорта и обеспечения взаимопонимания.

2. Подстройка с помощью «отзеркаливания» и совпадения по позе, жестам, выражению лица, положению головы, темпу и высоте голоса, для того чтобы поддерживать rapport с собеседником.

3. Перевод высказываний из одной репрезентативной системы в другую для улучшения понимания между отдельными людьми или группами людей, если при общении между ними возникают проблемы.

4. Наблюдение и утилизация сенсорных ключей доступа, а также микродвижений для улучшения взаимопонимания и подстройки под типичные мыслительные стратегии другого человека с целью систематизации и понимания его опыта и сообщений, полученных от других людей.

5. Разрушение неконкретных словесных карт и создание вербальных описаний более высокого качества и, что более важно, поведенческих демонстраций, примеров, для того чтобы создать модель опыта и результатов данного человека, которую можно легко использовать и наблюдать сенсорно.

6. Рефрейминг контекста и содержания проблемного поведения и реагирования путем обнаружения позитивного намерения и вторичных выгод, лежащих в его основе. Целью этого является изменение восприятия в сторону положительного отношения к поведению, таким образом, поведение может восприниматься как более ресурсное. Такое изменение восприятия помогает людям:

- отделить «себя» от «поведения» через усиление и признание данной части личности с целью объединения «себя» с позитивным намерением;
- сохранить позитивное намерение проблемного поведения, даже если поведение, использовавшееся для достижения данного намерения, изменилось;
- сохранить и укрепить вторичные выгоды проблемного поведения или реагирования, которые помогают сохранить экологию системы, а также поддержать «себя» путем изменения нежелательного поведения.

7. Выявление и детализация высококачественных описаний и демонстраций групповых и индивидуальных результатов или желаемых состояний, которые будут хорошо сформированными, практическими и экологичными для той конкретной системы, к которой они относятся.

Одна из сильнейших прикладных сторон NLP основана на изучении и систематизации способов подстройки под особенности внутреннего опыта собеседника. Одна из областей подстройки — подстройка к способу восприятия информации, поступающей к нам из окружающего мира. Стиль разговора большинства людей указывает на способ, которым они думают о мире. Некоторые говорят визуальным способом: «*это очевидно*», «*картина мне ясна*» и т. п. Такие люди в NLP называются визуалы. Говоря, например, об автомобиле, автомобиле они обращают внимание на *цвет, форму и изящество линий*. Другие говорят аудиальным способом: «*это звучит заманчиво*», «*прислушайтесь к моему мнению*» и т. п. Это — аудиалы. Третья группа говорит о чувствах: «*я чувствую себя правым*». Это — кинестетики. Для них важно *посидеть* в салоне машины, *потрогать* руль, *почувствовать* удобство. Конечно, в каждом из нас в определенной пропорции смешаны и по ситуации проявляются все типы, но при длительном общении все же можно заметить преобладание какого-либо.

Знание, к какому типу относится ваш визави, существенно, когда вы желаете войти в глубокий раппорт с человеком. Тогда, изучив его поведение, вы принимаете стиль языка, который он предпочитает (см. табл. 12). Это дает возможность общаться, исходя из точки зрения собеседника, и покажет ему, что вам можно доверять. А самое важное, что, общаясь с человеком на его «родном» языке, вы избежите неправильных интерпретаций и закрытости с обеих сторон.

Примечание к таблице: сенсорные модальности — пять чувств, при помощи которых мы воспринимаем мир: зрение, слух, осязание, вкус и запах (визуальная, аудиальная, кинестетическая, обонятельная и вкусовая). Иное название — репрезентативная система-форма внутреннего представления воспоминаний и идей в мозгу человека. Субквалификаторы — элементы, из которых складывается сенсорная модальность. Например, в рамках визуальной модальности к субквалификаторам относятся цвет, яркость, объемность изображения и т. п.

Глазные сигналы доступа — неосознаваемые движения глаз, которые указывают на характер протекания процесса обработки получаемой информации в мозгу человека или его мышления. Они позволяют извне знать, видит ли человек внутренние образы, слышит внутренние звуки или испытывает кинестетические ощущения. Таким образом, наблюдая за партнером в ходе беседы, можно определить его основную репрезентативную систему. Это позволит для повышения эффективности общения строить фразы, используя ключевые фразы, апеллирующие к близким для него субквалификаторам.

Таблица 12

Характеристики репрезентативных систем

КИНЕСТЕТИК	АУДИАЛ	ВИЗУАЛ	Движение зрачков	Субквалификаторы	Внешние характеристики	Предикативные фразы	Предикативные слова
				1. Движущиеся или неподвижные 2. Панорама или в рамке 3. Черно-белые или цветные 4. Яркость 5. Размер образов 6. Трехмерность 7. Интенсивность цветов 8. Контрастность 9. Движение 10. Фокусность 11. Угол зрения, под которым видится изображение и т. д.	1. Быстрая речь 2. Быстрое дыхание 3. Плечи напряженны 4. Сутулятся 5. Жестикулируют 6. Высокий, часто прерывающийся голос	1. Ни тени сомнения 2. Взгляд сверху 3. Туманный взгляд 4. С глазу на глаз 5. Расширить перспективу 6. Смутная идея 7. В свете этого 8. Выглядеть как... 9. Устроить сцену 10. Мысленная картина 11. Внутренним взором	1. Видеть 2. Смотреть 3. Казаться 4. Озарило 5. Предвидеть 6. Ясно 7. Туманно 8. Расплывчато
				1. Громкость 2. Ритм 3. Метр 4. Модуляция 5. Темп 6. Паузы 7. Тональность 8. Тембр 9. Особые качества звучания 10. Звуки движутся или нет	1. Модулирующий голос 2. Дышат диафрагмой 3. Дыхание глубокое и ровное 4. Складывают руки 5. Пожимают плечами 6. Склоняют голову набок	1. Выражать себя 2. Ясно выраженный 3. Описать в деталях 4. На слуху 5. Шепнуть на ухо 6. Придержать язык 7. Пустой разговор 8. Громко и раздельно 9. Обратить внимание 10. Могущество слова	1. Слышать 2. Звучать 3. Гармонично 4. Настроиться 5. Навострить 6. Тихо 7. Глухо 8. Подстроится
				1. Температура 2. Текстура на ощупь 3. Вибрация 4. Давление 5. Движение 6. Продолжительность 7. Постоянные переменные 8. Интенсивность 9. Вес 10. Плотность 11. Расположение 12. Другие субквалификаторы, если есть	1. Говорят медленно, с паузами 2. Голос глубокий и низкий 3. Выворачивают ладони 4. Расслабленная поза 5. Свободная, удобная одежда	1. Держать себя 2. Прочная основа 3. Горячий спор 4. Горячие головы 5. Сидеть в печенках 6. Вверх ногами 7. Выскочило из памяти 8. Острый язык 9. Нажать на кнопки 10. Следовать за кем-то 11. Надуть губы 12. Мягкий человек 13. Твердокаменный	1. Чувствовать 2. Трогать 3. Схватывать 4. Ускользать 5. Задержать 6. Выбросить 7. Повернуться 8. Твердый



Рис. 7. Единая схема движения зрачков:

Вп (визуальная память) — образы вещей, виденных прежде; Вк (визуальные конструкции) — образы вещей, никогда не виденных прежде или увиденных в новом свете, или в виде отличном от того, в каком вы их видели; Ап (аудиальная память) — воспоминания, слышанных прежде звуков; Ак (аудиальные конструкции) — представление звуков, которых вы прежде не слышали, или слов, никогда прежде не слышанных вами в данном сочетании. Другими словами, это составление новых предложений или звуков; Ад (аудиальные дигитальные) — разговор с самим собой; К (кинетические) — переживание эмоций, тактильных (осознательных) или проприоцептивных (мышечных) ощущений.

Нейтральные предикативные слова: воспринимать, понимать, думать, узнавать, решать, мотивировать, изменять, постигать.

ЯЗЫК МЕТАФОР И КОУЧИНГ

В работе коуча важное место занимает анализ глубинных внутренних основ мотивации деятельности. При этом существуют два серьезных ограничения:

- 1) временные рамки, оговоренные контрактом,— коуч не занимается развитием клиента «вообще», а занимается на достижение конкретной цели в установленные сроки;
- 2) сопротивление, которое естественно возникает при работе с глубоким личностным материалом.

Эффективным методом преодоления этих ограничений является использование метафор. Метафоры могут использоваться в коуч-консультировании для решения следующих задач:

- Обеспечение взаимопонимания в системе отношений между консультантом и клиентом.
- Решение диагностических задач на уровне информации, поступающей из «творческого», нерационального правого полушария.
- Анализ внутренней и внешней ситуации, выявление ресурсных и негативных факторов.
- Развитие способности клиента к рефлексии.
- Трансформация внутренней картины мира.
- Мотивирование и стимулирование.
- Настройка на цель.
- Поиск конструктивных стратегий решения трудных ситуаций.

Первичная развернутая метафора используется в качестве дополнения к другим методам коучинг-консультирования. Хороший эффект дает подключение к работе с метафорическими образами различных моделей, отражающих задачи клиента и проблемные ситуации: схему стратегий поведения в конфликтных ситуациях, ясность либо размытость внутренней картины мира, позитивная либо негативная установка.

В качестве средств выражения метафорических образов в коучинге можно использовать устные и письменные тексты, различные невербальные образы (поза, скульптура, танец, походка, жест, звук), рисунки и коллажи, материальные объекты (выбор «своего» предмета, выбор предмета, выражающего ситуацию или образ действия, создание предметных конstellаций).

В NLP, речь о котором шла в предыдущей главе, существует широко разработанный раздел работы с метафорами, из которого можно почерпнуть много полезного.

ВИДЫ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫХ МЕТАФОР

- Метафора цели.
- Метафора ситуации.
- Метафора состояния.
- Метафора искомого решения.
- Метафора организации.
- Метафора своего места в организации.
- Метафора роли партнеров.

КОУЧИНГ ГРУПП

Коллективный коучинг, как личностный, так и организационный, может быть очень продуктивным. Он вовлекает участников в обсуждение общих проблем, задач, в обмен опытом, позволяет взглянуть на ситуации с позиции разных людей и разного жизненного опыта.

Участие коуча в совещаниях и отдельная работа с группой может значительно оптимизировать процесс работы и способствовать:

- созданию общего видения перспектив, постановке целей и выработке стратегий;
- нахождению консенсуса в спорных и конфликтных вопросах и ситуациях;
- более открытому и заинтересованному обсуждению планов работы всеми участниками;
- более взвешенному и объективному принятию решений;
- проведению креативных процессов и разработке идей.

Участие коуча в практических встречах эффективно благодаря тому, что он:

- структурирует процесс обсуждения, помогает увидеть ситуацию с разных точек зрения;
- стимулирует максимальное использование потенциала каждого;
- дает полезную беспристрастную обратную связь;
- способствует сплочению группы вокруг единых целей, созданию синергизма их действий;
- обучает эффективным формам взаимодействия между членами команды.

Этот процесс значительно отличается от распространенного вида работы с группой — тренинга, где в искусственно созданной атмосфере взаимодействия группа ненадолго сталкивается с практикой. Коучинг позволяет не только приобрести бесценный опыт, но и достигнуть высоких результатов в реальной работе при постоянной поддержке коуча, повысить главную энергию для движения — мотивацию.

ВЗРОСЛЫЕ РЕЗУЛЬТАТИВНО РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ, КОГДА:

- Проблема, которую они обсуждают, затрагивает их интересы.
- В процессе обсуждения они активно включаются во взаимоотношения с другими участниками.
- Они чувствуют уважение к себе и к своему жизненному опыту.
- Они могут быть самими собой и не бояться выражать себя.
- Между участниками и ведущим устанавливается взаимное уважение.

- Они чувствуют, что могут не соглашаться с остальными, и что их мысли имеют такое же важное значение, как мысли других.
- Они могут допускать ошибки, и их никто не будет осуждать.
- Поощряется сотрудничество участников, и они сами оценивают свои успехи.

Что мешает совместной работе:

- физическая усталость;
- отсутствие мотивации;
- отсутствие уверенности в себе;
- отсутствие адекватных ресурсов;
- отсутствие лидера;
- неправильное распоряжение временем;
- отсутствие обратной связи;
- неуважение мнения участников.

Коучинг групп — тысячу раз личностный коучинг, о котором не- мало написано выше. Но вдобавок к этому важны знания групповой динамики и законов групповой работы.

Когда группа достаточно велика, вы можете разделить ее на мини-группы по 3-4 человека, которые будут обсуждать заданные коучем риторические вопросы и сообщат о результате остальным мини-группам. В работу мини-группы могут быть включены люди с разными функциями или из разных отделов, чтобы стимулировать поиск свежих идей. Ресурсы и идеи всей группы применяются при составлении **списка возможностей** в ходе проведения мозгового штурма и выработки **плана действий**. Лидер может сам давать всей команде ввод или присоединяться к работе мини-групп. Методом коучинга можно оценивать и саму эффективность групповой работы. Вы можете использовать вопросы, подобные этим:

- Какая часть задачи была для вас наиболее сложной?
- Сколько времени заняло ее выполнение?
- С какими сложностями вы сталкивались во время совместной работы?
- Как бы вы изменили ход действий в следующий раз?
- Какая поддержка вам нужна?
- Как проявил себя каждый член команды?

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

На пути от **первого** знакомства до слаженного **сотрудничества** каждая команда проходит несколько этапов развития. От лидера требуется знать об этих этапах и осознавать, на каком из них команда находится в данный момент.

Первая стадия командной работы — **вхождение**. В ходе ее люди определяют для себя, насколько они являются членами данной команды. Этот этап характеризуется всеобщим состоянием обеспокоенности и замкнутости. В это время члены команды не очень продуктивны, поскольку сосредоточены на своих эмоциональных реакциях и опасениях. Тональность, в которой работает лидер, крайне важна на этом этапе, потому что вскоре она усваивается всей группой.

Когда большинство членов команды ассоциируют себя с ней, начинается вторая стадия — **индивидуальная защита**. На этом этапе складывается иерархия, происходит распределение ролей. Это соревновательный этап, борьба за «место под солнцем». Эта фаза развития может быть достаточно трудной и опасной для лидера, поскольку каждый из членов команды будет пробовать его «на прочность», предлагая те или иные вызовы. Чтобы справиться с этой ситуацией, лидеру важно допускать вызовы, а не закрываться от них, используя формальный авторитет. Эта стадия очень важна с точки зрения групповой динамики, поскольку помогает команде потренироваться в проявлении своей воли, прежде чем применить ее к внешним обстоятельствам. Большинство команд, к сожалению, так и остаются на этой стадии развития. Она сама по себе достаточно продуктивна, но коучинг позволяет выйти за пределы общей нормы и перейти на стадию **сотрудничества**.

Таблица 13

Особенности стадий группового развития

Стадии группового развития	Характерные черты	Аналог по пирамиде потребностей по Маслоу
Сотрудничество	Взаимная зависимость, энергия членов направлена к общей цели	Самореализация
Защита	Независимость и обособленность, энергия направлена на внутреннюю конкуренцию и поиск своего места в иерархии	Самоуважение и уважение других
Вхождение	Индивидуальная зависимость, энергия направлена внутрь самих себя	Принадлежность

РОЛЬ ВЕДУЩЕГО ГРУППЫ

Для ведущего важнее всего установить простые (от слав, «простой» — «прямой») отношения с группой. Его поведение будет воспринято как модель поведения группы. Если лидер хочет создать атмосферу честности и открытости, ему необходимо самому с самого начала быть честным и открытым с группой. Если ему нужно дове-

рие команды, то он должен сам проявлять веру и ценить ее. Большая часть людей привыкла к автократичному стилю руководства, поэтому проявления искренности могут удивить их и даже быть восприняты как слабость или некомпетентность. Важно не дать развиться такому восприятию и просветить группу насчет используемого стиля руководства и его плюсов.

При любых обстоятельствах роль ведущего группы состоит в том, чтобы помогать группе достичь поставленных целей.

Ниже приведены некоторые шаги, помогающие этого добиться.

- Придите заранее, расставьте стулья, проверьте освещение, вентиляцию и температуру помещения и т. д. Также это даст вам возможность приветствовать приходящих.
- Организуйте (когда это необходимо) знакомство и представление участников друг другу, включая и самого себя.
- Оставайтесь спокойным, собранным, доброжелательным: группе обязательно передастся ваше состояние уверенности.
- Четко установите временные рамки работы и следуйте им, не будучи слишком авторитарным (будьте готовы к тому, чтобы в определенных случаях проявлять гибкость, но сообщайте об этом или советуйтесь с группой).
- Вы должны сделать так, чтобы члены группы понимали стоящую перед ними задачу, были с ней согласны и придерживались ее.
- Внимательно слушайте то, что будут говорить члены группы.
- Периодически проверяйте, с помощью вопросов в зал или специальных анкет, чего ожидают члены группы и насколько их ожидания оправдываются.
- Реагируйте на групповую динамику (обращайте внимание и на невербальную информацию), мягко, но определенно останавливайте доминирование одних членов группы над другими, бесконечные рассказы историй, ненавязчиво подбадривайте робких.
- В случаях возникновения конфликта старайтесь установить мир.
- Будьте чувствительны к сомнительным и небезопасным ситуациям и оказывайте участникам свою поддержку.
- Вовлекайте участников в процесс.
- Помогайте работе группы, обобщая и, если это уместно, подводя итог сказанному.
- Указывайте на вклад каждого участника группы и благодарите всех их.

ПОДСКАЗКИ ДЛЯ ВЕДУЩИХ

Отношение: будьте открыты и доброжелательны — участники наблюдают за вашим поведением!

Отвечайте на вопросы. Найдите форму ответа, подходящую для данной ситуации. Используйте прямые ответы. Предлагайте ответить и высказать свои идеи остальным.

Физический комфорт: не забывайте о небольших перерывах и о перерывах на обед. Человеку трудно сосредоточиться в состоянии физического дискомфорта (жесткие сиденья, сквозняки, духота и т. д.).

Снижайте до минимума возможные страхи, ожидания и непонимание, давая очень четкие инструкции и указания.

Привлекайте к участию в работе присутствующих, показывая, что цените любые идеи, мнения и точки зрения.

Равенство для всех! В ходе групповой работы мягко сдерживайте тех, кто склонен доминировать, и подбадривайте более тихих. У всех должны быть равные возможности в плане группового времени. Давая обратную связь, включайте всех участников группы.

Юмор является мощным инструментом общения, но требует осторожности. Помните о том, что можете кого-то ненароком обидеть или отнестись слишком легко к вопросу, который является для кого-то очень серьезным.

Привлечение: используйте каждую возможность для привлечения членов группы к исследованию и развитию идей, добивайтесь их участия и заинтересованности в обсуждении.

Краткость: будьте кратки, используйте простой язык.

Учитесь у тех, кто вас окружает. Их идеи, возникающие ситуации и события могут быть источником знания.

Поддерживайте у группы интерес и энергию. Если вы видите, что люди «заявили», старайтесь вдохнуть в них жизнь.

Никогда не создавайте конфликтов! Если ведущий принимает чью-то сторону, живое обсуждение различных мнений может перерасти во враждебность и отчужденность.

Предлагайте свои собственные мысли и взгляды на предмет или тему, как один из возможных вариантов. Если вы будете навязывать их слишком энергично, дискуссия затухнет, еще не начавшись.

Пунктуальность: будьте пунктуальны и требуйте этого от остальных. Начинайте, заканчивайте и делайте перерывы вовремя.

Вопросы могут служить способом вовлечения людей. Используйте открытые, четко сформулированные, короткие вопросы, заданные простым языком.

Уважение: всегда относитесь к своей аудитории с уважением.

Демонстрируйте свой энтузиазм, увлеченность, интерес и преданность решаемой задаче.

ОСНОВНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Технические приемы — это методы работы с группой. Эти приемы можно разнообразить, чтобы придать им более созидательный характер и творческое начало.

Дискуссия

Дискуссия дает возможность людям выразить свое мнение по тому или иному вопросу на основании своих знаний и предшествующего опыта, расширить, углубить его, а в ряде случаев и изменить на про-

тивоположное. В любом случае, участвуя в дискуссии, человек повышает свою эрудицию. Нередко, особенно при обсуждении спорных вопросов, дискуссия принимает острый характер, и стороны не достигают единодушия. Тем не менее, при этом формируются ценностные установки. Запоминаются новые факты, впоследствии оказы-вающие влияние на поведение человека. Как бы ни проходила дискуссия, в той или иной мере всегда удается найти общие позиции и выработать определенные рекомендации.

В дискуссии могут принимать участие два и более человека. Идеальный вариант — 6—8 участников; это дает возможность каждому из участников в полной мере выразить свое мнение и взгляды и внимательно выслушать партнеров по дискуссии.

При проведении занятий в ряде случаев бывает полезным выбрать в каждой подгруппе своего лидера, проводящего дискуссию, который передавал бы информацию об итогах обсуждения лидерам других подгрупп. Это помогает быстрейшей выработке общего мнения всей группы.

Мозговой штурм

Мозговой штурм представляет собой отличный способ быстрого включения всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по рассматриваемому вопросу. Задав вопрос, руководитель записывает поступающие ответы без комментариев. Затем группирует поступившие предложения по их формальному или



содержательному сходству, определяет приоритеты и формирует общие цели. Как руководитель, будьте внимательны при записи предложений, поступающих от группы, и не пропустите ни одного из них. Ведь иногда человек, переборов свою стеснительность, выражает свою мысль (пусть даже она покажется присутствующим нелепой) и надеется, что она будет принята во внимание при обсуждении всего списка идей, но оказывается, что ее «не заметили». Этого может быть достаточно, чтобы человек замкнулся, ушел в себя, полагая, что с ним не хотят считаться, так как его мнение «игнорируют».

Учет мнений всех участников позволит получить целостную характеристику знаний группы по заданному вопросу и будет способствовать созданию атмосферы доверия и взаимопомощи.

ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

I этап. Свободное высказывание идей.

- Познакомьте группу с правилами участия.
- Поощряйте свободное высказывание идей. Обратите внимание группы на то, что могут быть представлены и чужие идеи. Напоминайте, что идеи должны быть представлены в сжатом виде.
- Поставьте задачу для группового ответа.
- Регистрируйте все идеи. Проводя визуальный учет идей, убедитесь в том, что записывая предложенные, вы делаете это так, что все участники видят их.
- Напомните группе, что цель штурма — в большей мере количество, чем качество. Чем больше идей, тем лучше (и тогда более вероятно, что будут предложены хорошие идеи).
- Поощряйте творчество и уникальность. Даже выпадающие из темы предложения могут быть толчком для чьей-либо практической идеи.
- Не давайте оценок разным предложениям во время проведения «мозгового штурма». Это относится как к положительным, так и к отрицательным оценкам. Запрещайте споры, критику и сравнительную оценку.
- Поощряйте людей опираться на идеи друг друга; одна идея подсказывает другую.
- Когда идеи в группе начинают иссякать, дайте время для того, чтобы прочитать то, что уже написано. Это может послужить толчком к дополнительным идеям. Можно задать вопросы, предложить собственные идеи и т. д.

II этап. Стремление к комбинированию идей.

- Представьте полный список идей, рожденных на этапе их высказывания, поскольку возможности комбинирования идей тем меньше, чем уже плоскость, в которой ведется поиск взаимосвязей между ними.
- Приводите примеры.
- Ищите комбинации, объединения идей.
- Стимулируйте комбинирование идей путем постановки вопросов (например, «Есть ли связь между идеями 5 и 6?»)
- Ищите пути изменения идей.
- Основываясь на высказанных предложениях, сформулируйте и приведите в порядок все идеи.

III этап. Оценка.

- Классифицируйте идеи.
- Обеспечьте обсуждение критики и качественную оценку каждой идеи по следующим критериям:
 - соответствие предпосылкам и удовлетворение требованиям;
 - возможность реализации сразу, по истечении короткого или длительного периода времени;
 - возможность реализации без дальнейших исследований;
 - возможность применения идей, не отвечающих поставленной цели, в других областях.
- Помните, что критические замечания должны быть изложены в сжатом виде; идеи, обсуждение которых требует много времени, необходимо повторно рассмотреть позже.
- Постарайтесь защитить идеи от привычных аргументов (например: «Так мы еще не делали!», «Нужели не годится то, что мы до сих пор делали?»).
- Подведите итог обсуждения.
- Проинформируйте группу о проблемах, оставшихся открытыми.

Метод модерации

Этот метод позволяет обобщать опыт и творческий потенциал различных людей для решения общих проблем или достижения общих целей. Главным для успешного осуществления какого-либо мероприятия по модерации являются не столько теоретические знания, сколько практический опыт и особый стиль общения с людьми, исключающий возникновение конфликтных ситуаций.

Применение метода модерации имеет цель вовлечь людей в командное взаимодействие для разработки в кратчайшие сроки конкретных реализуемых предложений, нацеленных на решение проблемы. Проблема должна решаться поэтапно: от постановки задачи (в устной, а затем письменной форме, дабы с ней можно было в любое время ознакомить всех работников) до ее коллективного обсуждения. Таким образом, группа людей учится открытому обмену идеями, критике и оценке; развивается и постепенно материализуется творческая инициатива работников, что в короткое время может привести к самым неожиданным и очень ценным результатам. Модератор берет на себя управление творческой работой группы людей (команды), не оказывая на них давления. Процесс модерации становится намного эффективнее, если модератор имеет достаточно специальных знаний, чтобы понимать суть дискуссии участников и делать соответствующие выводы для выработки своей тактики.

Разбор случаев, ролевая игра

Этот вид работы представляет собой групповой поиск решения в предлагаемой ситуации. Ситуации формулируются таким образом,

чтобы группа получила информацию, а затем попыталась разобраться, оценив действия того или иного персонажа. Член группы или мини-группа получают определенную роль в исследуемой ситуации. Это дает возможность исследовать свое привычное поведение, выйти за рамки поведенческих шаблонов и освоить новые эффективные действия.

Можно дать очень простую ситуацию и предложить группе продумать варианты ее дальнейшего развития с точки зрения характеристики ее персонажей. Например, линейные менеджеры в парах могут разыгрывать типичные диалоги со своими сотрудниками, а переговорщики — телефонные разговоры с трудными клиентами.

Не следует чрезмерно усложнять и запутывать ситуацию, чтобы не потерять ход развития событий. При чтении ситуации вслух следует выделить главные моменты и удостовериться, что всем они понятны. Нередко прямая имитация рабочей ситуации неэффективна, затрудняет ролевое разыгрывание, участники начинают сбиваться на рассуждения о том, «как бывает на самом деле», воспроизводить привычные действия. В таких случаях нужно сбить стереотип, перенести театр действий на условный план. Тогда на помощь приходит проигрывание ситуации со сказочными персонажами, либо метафорическое моделирование ситуации.

СКАЗКА ЛОЖЬ, НО В НЕЙ НАМЕК...

Участники тренинга, разбитые на малые группы по три человека, получают задание составить рабочий отчет Ильи Муромца о выполнении задания — битве со Змеем Горынычем у Калиново моста. Последующий совместный анализ вариантов отчета позволит участникам запомнить структурные черты краткой деловой записки и повысить свою эффективность в ее составлении.

Анализ ролевой игры позволяет избавиться от привычных стереотипов, задуматься над тем, насколько они обоснованы. Игра позволяет осознать не только образ действий, но и отношение участвующего к тому, как он действует.

Моделирование

Модель — условная замена реальности, в которой мы сохраняем значимые для нас черты исходной ситуации. Моделирование позволяет помочь участникам лучше понять более глубокие аспекты ситуации. Вы можете попросить участников символически изобразить анализируемую ситуацию. Например, члены группы изображают стену, когда речь идет об обсуждаемой трудности. Такая живая скульптура не обязательно должна быть неподвижной, здесь возможно и движение. Последующая сессия коучинга может сконцентрироваться на вопросах, каким образом метафорическое изображение ситуа-

ции в отдельных ее частях соотносится с невыраженным опытом ее проживания (см. главу «Язык метафор и коучинг»).

Одна из распространенных игр, в которой моделируется процесс выработки группового решения — «Необитаемый остров». Перед группой — перечень действий или предметов, из которых надо выбрать самые актуальные для выживания после катастрофы. При этом нужно прийти к общему решению. Эта игра, как и ее аналоги («Кораблекрушение», «Высадка на Луну», «Выживание»), помогает отследить индивидуальный стиль участия в групповом обсуждения и этапы процесса группового принятия решений.

Подвижные игры

Игры представляют собой исследование, обучение и подкрепление работы с помощью активной деятельности с элементами соревнования, сотрудничества и веселья.

Игры могут стать частью разной деятельности — они способствуют разряжению атмосферы во время тяжелого сеанса. Могут оживлять и стимулировать обучение. Включают различные виды двигательных упражнений. Тут кроется масса отличных возможностей. Ведущие могут проявить здесь неограниченную изобретательность.



«НАЙДИ КОУЧА»

Как участники узнают из теоретической части тренинга, коуч — это такой человек, который умеет слушать, больше молчит, чем советует и задает трудные вопросы. Кроме того, понятно, что важно «найти своего коучах». Этим ведущий и предлагает заняться. Участники закрывают глаза и распределяются по залу. Тот, кого ведущий тронет за плечо, будет коучем. Остальные не знают, кто был выбран. Их задача — найти коуча. С закрытыми глазами, как настоящие «несведущие», они бродят по комнате и, встречая другого участника, спрашивают его: «Коуч?» Если партнер отвечает тем же вопросом, это означает, что встреча с коучем не удалась и поиск продолжается. Если же партнер отвечает на этот вопрос вопросом в духе коучинга, например: «Какие три признака, по-вашему, характеризуют настоящего коуча?», то надо следовать за ним. Задача группы — в конце упражнения выстроиться за своим коучем в цепочку. Задача коуча — каждый раз отвечать на вопрос очередного подходящего новым вопросом в духе коучинга.

Юмор

Юмор делает работу веселой и запоминающейся. Должен присутствовать во всех видах деятельности и особенно присущ коучам.

Одно из моих любимых шуточных упражнений,— счет «Чингиз-Хана». Я рассказываю участникам тренинга такую историю: «Великий полководец Чингиз-Хан завоевал полмира. Перед каждым своим боем он оценивал своих воинов, для чего разработал особую систему счета. В ней использовались пять особых палочек, которые



сейчас хранятся в Музее Улан-Батора». Затем я встаю на колени и на полу показываю, как в этой системе отображаются числа, используя вместо палочек фломастеры от флип-чарта. Изюминка заключена в том, что одно и то же число может отображаться более чем одной комбинацией из «пяти палочек». Какое-то время участникам демонстрируются варианты раскладки чисел от нуля до десяти. Потом я выкладываю палочки и спрашиваю: «Кто угадает, какое это число?». Слушаю предлагаемые варианты. Озвучиваю правильный ответ. Участники в недоумении.

Подвох в том, что число кроется не в том, в какой комбинации выкладываются палочки, а скорее в том, каким образом это делает ведущий (по понятным причинам я не раскрываю здесь весь секрет). Обычно «самые сметливые» начинают зарисовывать комбинации, пытаясь разгадать «код». Лишь спустя значительное количество времени внимательному наблюдателю удается заметить «систему», когда он расширит фокус своего внимания с палочек на ситуацию в целом. Тогда я прошу его самого встать на колени и показать несколько чисел, а затем объясняю секрет группе. «Вот так Чингиз-Хан и оценивал своих воинов. Теперь вы понимаете, зачем он это делал». Общий смех. Группа отдохнула и подняла настроение.

А потом следует серьезное резюме: «Коучинг — про то, что происходит на Самом деле. Мы же чаще всего видим то, что на поверхности, потому что привыкли брать "по верхам". Действуя так, мы не сможем добиться осознания реальности, и это упражнение — хороший тому пример. Пожалуйста, помните об этом, когда будете проводить свои тренировочные сессии коучинга».

КАК СПРАВЛЯТЬСЯ С ВОПРОСАМИ, КОММЕНТАРИЯМИ И ВОЗРАЖЕНИЯМИ

- Не бояться их.
- Постараться предусмотреть заранее.
- Потренироваться отвечать перед друзьями, коллегами, членами вашей семьи.
- Предвидеть крайне нежелательные вопросы и посоветоваться с юристом, другими членами руководства, как на них отвечать.
- Не спорить и не вступать в дебаты.
- Действовать последовательно: выслушать — понять — высказать одобрение — ответить.
- Если задан сложный вопрос:
 - Уточните его, перефразируя: «Правильно ли я понял, что вы спрашиваете..., верно?»
 - Попросите отсрочки и ответьте в четко установленные приемлемые сроки.
 - Переадресуйте вопрос коллеге-эксперту.
 - Переадресуйте вопрос тому, кто его задал.
 - Получите сведения у аудитории.
 - Будьте кратки и конкретны при ответах.

ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

Таблица 14

Задачи руководителя групповой дискуссии (по М. Форвергу)

Задачи	Средства
1 этап. Ориентация	
По отношению к проблеме	
Сформулировать цель и тему обсуждения.	Объяснить, что обсуждается, зачем нужна дискуссия в данной ситуации, в какой степени необходимо решить задачу (каким может быть результат, в какой форме представлен).
Установить время дискуссии.	Объявить участникам время, отведенное для дискуссии.
Заинтересовать участников, создать необходимую мотивацию.	Изложить проблему в виде противоречия. Указать, в чем значимость проблемы, какие результаты может дать ее решение.
Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками.	Попросить задать вопросы. Можно предложить контрольные вопросы.
Начать обмен мнениями (по возможности без оценок)	Предоставить слово желающим или предложить высказаться конкретным участникам. Руководителю не рекомендуется брать слово первым
По отношению к группе	
Познакомить участников дискуссии, если они не знакомы.	Попросить представиться, например, по кругу.
Ориентировать на коллективное решение.	Можно сообщить о преимуществах группового решения.
Создать доброжелательную атмосферу, положительный эмоциональный фон	Доброжелательное отношение ко всем участникам — доброжелательные интонации, обращения, жесты
По отношению к каждому участнику	
Добиться того, чтобы в дискуссии принимали участие все члены группы.	Можно, например, установить порядок выступлений по кругу, если возникает затруднение с включением всех участников.
Активизировать пассивных.	Например, обратиться к молчащему с вопросом, просьбой помочь.
Оказывать помощь выступающим	Внимательно выслушать каждого, лучше не перебивать. Порекомендовать без боязни высказывать свои мнения, поскольку важно учесть их всех
II этап. Оценка	
По отношению к проблеме	
Собрать максимум предложений. Постараться осветить все аспекты проблемы.	Выслушать каждого, выступать со своими предложениями только после того, как выслушаны мнения всех участников.
Провести анализ собранных предложений.	Подводить частичные итоги, выделять основные положения, делать предварительные выводы.
Держаться «в русле» проблемы, не допускать отклонений от темы и поворотов.	

Задачи	Средства
Не допускать отклонений от темы. Помогать продвигаться вперед	Тактично останавливать отклонившихся от темы, напоминать о целях и задачах дискуссии. Спросить: «Что это дает нашему обсуждению? Ваши замечания относятся к обсуждаемому вопросу?» Если дискуссия топчется на месте, спросить: «Отличается ли эта мысль от той, которая была высказана только что?»

По отношению к группе

Поддерживать высокий уровень активности всей группы.	Всем поочередно предоставлять слово. Не допускать затянувшихся диалогов и монологов, чрезмерной активности за счет других.
Поддерживать деловую атмосферу.	Требовать ясного изложения мыслей, уточнять неясные положения. Руководителю больше спрашивать и слушать. Самому стараться говорить меньше, но по существу.
Не допускать личной конфронтации участников.	Устранять недоразумения между участниками дискуссии. Пресекать оценочные суждения, направленные на личные качества оппонента.
Поддерживать теплую, дружественную атмосферу	Например, использовать улыбку, поощрительные высказывания типа: «Хорошо, мы продвигаемся»

По отношению к каждому участнику

Уделять максимум внимания мнению каждого участника.	Внимательно выслушивать каждого участника. Преждевременно не прерывать говорящего.
Требовать ясной аргументации.	Уточнять неясные положения, просить объяснить свою точку зрения.
Активизировать пассивных.	Обратиться к молчуну с вопросом. Любезно попросить его высказать свою точку зрения.
По возможности сохранять беспристрастность	Уделять равное внимание, оказывать поддержку всем участникам

III этап- Контроль**По отношению к проблеме**

Четкое и внятное подведение итогов.	Формулировка выводов, решения или спектра решений.
Сравнить итог с поставленной целью.	Напомнить цель, сопоставить с ней результаты дискуссии.
Если тема не исчерпана, стимулировать продолжение дискуссии	Предложить группе продолжить дискуссию в следующий раз

По отношению к группе

Принятое решение должно быть групповым.	При подведении итогов учитывать по возможности мнения всех членов группы. Каждый должен высказать свое мнение по поводу группового решения.
Помочь группе прийти к согласованному	

Задачи	Средства
Сохранить деловую, доброжелательную атмосферу, несмотря на возможную конфронтацию мнений	Умелая постановка вопросов, обобщение полученных результатов. Подчеркнуть важность разнообразия предложений и подходов для нахождения оптимальной альтернативы

По отношению к каждому участнику

Добиваться того, чтобы у каждого или, по крайней мере, у большинства, осталось чувство удовлетворения от участия в дискуссии

Подчеркнуть вклад каждого в общий итог. Не жалеть заслуженных похвал. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии

ТРЕНИНГ В СТИЛЕ КОУЧИНГ

Скажи мне, и я забуду. Покажи
мне, и, может быть, я запомню. Но
вовлеки меня, и я пойму.

Китайская пословица

Большая часть персонала крупных стабильных компаний прошла не один тренинг. «Эффективный менеджмент», «Эффективные продажи», «Эффективная коммуникация» — в разных вариациях и на всех организационных уровнях. Пирамида Маслоу и техники отзеркаливания собеседника набили осколки.

А вот работа не изменилась. Некоторые технические приемы привились «ко двору» конкретного менеджера и вошли в арсенал используемых им технических средств, который он честно и применяет — кстати или некстати. Эффективность их использования зависит от того, догадывается ли его подопечный, сотрудник, клиент, что на нем испытывают «эффективную технологию». Возможно, вы замечали, что люди не очень любят выступать в качестве подопытных кроликов даже для самых «позитивных» технологий. И когда ваш собеседник вдруг понимает, что им фактически пытаются манипулировать при помощи определенной техники, он просто закрывается. Обычно это выражается в том, что сотрудник начинает подыгрывать «умному» менеджеру, симулируя нужные реакции, но реально ничего не меняя в своей деятельности. Все взаимодействие сводится к обыгрыванию спектакля с заранее известными участниками ролями и масками. Часто такой менеджер сам становится жертвой манипуляции со стороны «раскусивших» его подопечных.

На следующем тренинге наш менеджер попросит ведущего пропустить «знакомые» темы и дать новый, еще невиданный, шаблон, технологию, кальку, которую можно положить в свой деловой портфель или карман и с той или иной мерой изящества «вынуть» оттуда при случае. Работа такого менеджера строится по принципу набора отмычек. Проблема — как закрытая дверь. Нашел подходящую отмычку в своем наборе, пошел дальше. Не нашел — ...



После хорошего тренинга продаж их уровень подскакивает вверх. А потом, через пару месяцев, так же стремительно падает чуть ниже прежнего показателя. Взлет после следующих тренингов будет все менее высоким. Эффект от тренинга минимизируется: у участников остается все меньше и меньше новых и незнакомых приемов, которые они еще не испробовали на своих клиентах.

Когда тренинг, даже самый вдохновляющий, заканчивается, менеджер возвращается в обычную жизнь. С «тупыми» коллегами, «дураками»-клиентами, проблемами дома и прочими прелестями обыденности. В такой ситуации, как мы упоминали выше, никто не станет пробивать лбом стену только для того, чтобы его не выгнали с работы. Человек устроен так, что на биологическом уровне стремится сохранить безопасность с минимумом затрат на это. И — менеджер возвращается к «своим баранам», привычным, опробованным и доказавшим относительную «безопасность» штампам поведения. «Только бы не трогали».

ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ КОУЧИНГ

Коуч-тренинг строится таким образом, чтобы не давать сотрудникам новые поведенческие шаблоны, а, прежде всего, помочь им осознать свои цели и то, каким образом следование целям компа-

нии, в которой ты работаешь, помогает наиболее успешно их реализовать. Это уже не работа «на дядю», а осознанная работа фактически «на себя» в «содействии» с фирмой. В такой ситуации сотруднику выгодно честно посмотреть на то, что мешает его работе. Определить для себя свой стиль общения с клиентами или подчиненными. Осознать его достоинства и недостатки и решить, как его совершенствовать.

Тогда даже знакомые «до боли» техники предстают в новом свете и становятся средством к самосовершенствованию, а не инструментом манипулирования другими. То, что менеджер делает, он делает искренне. Он больше не пытается изменить других «под себя», чтобы они делали то, что нужно ему. Он думает, как менять себя так, чтобы достигать своего и чтобы другие хотели в этом помочь. Тогда отпадает надобность к портфелю с отмычками. Менеджер на месте создает свой неповторимый ключ к двери, и ... идет дальше. Или еще проще: «Стучите, и отворят вам».

Коуч-тренинг учит «быть в вопросе», а не искать готовые ответы. Он дает вам сотрудников, о которых мечтает каждый руководитель. Сотрудников, которые хотят идти на работу и творить, а не «отбывать свой срок». Нужны ли вам такие люди — решайте сами. И будьте готовы заплатить свою цену за сделанный выбор.

Прямые указания, по мнению экспертов, плохо воспринимаются подчиненными. Чаще всего они не понимают, чего от них хотят, или подсознательно противятся выполнению поручения. Давая задание, руководитель может добиться максимального эффекта в том случае, если его сотрудник сам осознает важность дела. Coaching буквально-переводе с английского означает «тренировать», а в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего (консультанта и бизнесмена), способствующий успешной деятельности компании.

МОДЕЛЬ КОУЧ-ТРЕНИНГА

В самом общем смысле тренинги и обучающие семинары призваны решить две задачи:

- способствовать устранению недостатков в действиях, способностях, знаниях, умениях сотрудников, в характере их взаимодействий, препятствующих достижению успеха;
- содействовать получению знаний, выработке навыков и способностей, формированию мотивации, наличие которых у работников необходимо для успеха деятельности организации.

Тренинг — форма активного обучения, обычно направленная на комплексное освоение теоретических знаний и практических умений, на формирование необходимых способностей, присвоение способов «правильного» поведения и действия, выявление и выработку способов преодоления типичных затруднений. Эффект тренингов предопределяется сочетанием узко поставленной задачи тренинга и использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга, обеспечивая максимально полную включенность человека в тренинговый процесс, задействуя все личностные и профессионально значимые механизмы человека.

Как правило, тренинг предполагает исходную осведомленность участника о действии, которому посвящен тренинг, и опирается на первичный уровень умений. Основной задачей тренинга, таким образом, является совершенствование и развитие практических навыков, доведение их до операционального автоматизма.

ТИПОЛОГИЯ ТРЕНИНГОВ

Поскольку возможно вводить разные основания типологизации, попробуем дать обзор вариантов различия обучающих мероприятий, дадим как бы разные срезы действительности тренингов.

Исходя из общей структуры деятельности, можно выделить основные направления работы:

- работа с потребителем;
- совершенствование культуры управленческой деятельности всех уровней;
- повышение качества работы рядовых исполнителей;
- развитие служебной инфраструктуры деятельности и совершенствование звеньев обеспечивающих основную деятельность.

Ключевые задачи, которые могут решаться в тренинговых мероприятиях, следующие:

- становление и закрепление профессиональных навыков;
- приобретение и расширение предметных знаний;
- формирование и совершенствование способностей;
- выработка и закрепление мотивации к деятельности;
- освоение новых средств и способов их использования, подходов и методов работы;
- становление команды и приобретение навыков эффективной командной работы;
- совершенствование личностных качеств;

- переход на качественно новый уровень работы;
- порождение инноваций, обеспечивающих повышение эффективности деятельности;
- оптимизация процесса изменений любого рода: модернизация, рост, реструктуризация и т. п.

По типу ожидаемого результата можно различать:

1. Тренинги личностного роста, которые предполагают, что основным результатом для прошедшего тренинг человека станут изменения в личностной сфере, обеспечивающие приближение его к идеалам Личности, обладающей определенным набором психологических качеств. Как правило, предполагают интегральное воздействие на человека, изменение и развитие в целом. Нацелены на формирование, изменение и развитие ценностных и мотивационных структур и механизмов человека, его мировоззрения. Опираются в основном на психологические, этические, философские знания, иногда с налетом эзотеричности.

2. Командные тренинги в качестве основного результата предполагают формирование и совершенствование командных взаимоотношений и взаимодействий. Нацелены на формирование из сотрудников организации сплоченного коллектива, способного эффективно решать стоящие перед организацией цели и задачи. Сюда же относятся тренинги, целью которых является формирование корпоративной культуры.

3. Тренинги выработки навыков и освоения знаний предполагают, что основным результатом будет освоение участниками заданных практических навыков и / или теоретических знаний. Их можно разделить на три группы:

- **профессиональные**, когда результат предполагает освоение необходимого набора характерных для данной профессии знаний, представлений, умений, способов действий, формирующих и повышающих уровень компетенции в данной области;
- **общекультурные**, когда результатом является приобретение навыков и формирование способностей, необходимых в разных типах деятельности. Сюда можно отнести разного рода тренинги общения, коммуникации, формирования мышления, становления рефлексии, ведения переговоров, разрешения конфликтов и т. п.;
- **бизнес-тренинги**, когда результатом предполагается комплексное изменение коммерческой деятельности в целом, приводящее к улучшению каких-либо значимых показателей деятельности, таких как рост продаж, улучшение качества обслуживания, повы-

шение компетентности управления, снижение издержек, налаживание эффективных способов взаимодействия между подразделениями в организации и т. п.

По типу организации процесса можно различить несколько типов тренингов.

1. Процедурные предполагают заданную траекторию прохождения пути по тренингу, слабо учитывающую особенности участников, жесткое управление процессом, четкое задание рамок выполняемых упражнений. Их достоинство — гарантированность получения требуемого результата для вписывающегося в рамки тренинга участника (если человек не вписывается, его, скорее всего, удалят с подобного типа тренинга). Позволяют эффективно использовать временные ресурсы. Легко тиражируются. От ведущего требуется хорошее знание стандартных процедур и способов их осуществления, поэтому мастерство ведущего здесь играет меньшую роль. Эффективны для постановки стандартизованных навыков и решения типовых задач. Образ — «Конвейер».

2. Самоорганизующиеся характеризуются заданием самых общих рамок действий, а основное внимание уделяется рефлексии происходящего «здесь и теперь». Тренер чаще всего выступает фасилитатором процессов, содействует включению в интенсивную работу всех участников тренинга. Невписьывание в рамки кого-либо из участников может стать поводом для совместного поиска решения для возникающей в группе проблемной ситуации. Тренинги данного типа более чувствительны к особенностям участников и эффективны при диагностике, при поиске способов коррекции для конкретного случая, когда необходим учет индивидуальных особенностей участников. Как правило, результативность данного типа тренингов в значительной степени зависит от мастерства ведущего, который зачастую в ситуации «здесь и теперь» порождает технику, упражнение и т. п. Характерны для тренингов командообразования, инновационных, креативных, личностного роста и т. п. Их основным недостатком может быть неформализуемость результата, зависание в процессе, негарантируемость достижения цели, трудности в оценке достижений. Образ — «Неожиданные повороты».

3. Модульные предполагают существование большого набора стандартизованных упражнений, которые предлагаются участникам в зависимости от анализа ситуации, пожеланий участников, выявленных потребностей, уровня подготовки и т. п. Сочетают достоинства двух предыдущих типов. Характеризуются достаточно высокой степенью управляемости, в отличие от самоорганизующихся тренингов,

и более высокой гибкостью и чувствительностью к уникальности складывающейся ситуации, чем процедурные. Они позволяют подбирать наиболее эффективные упражнения и процессы организации группового взаимодействия, направленные на достижение поставленной цели в конкретной ситуации. Предъявляют высокие требования к тренеру, поскольку он обязан быть хорошим диагностом и должен сочетать фасilitаторские способности со способностью жесткого управления, уметь гибко переключаться с одного типа действия на другой. Образ — «Конструктор».

Общая модель всех приведенных типов тренингов — цикл «Рассказ—Демонстрация—Тренировка».

Обычные тренинги хороши и необходимы там, где человеку для достижения определенных результатов нужны конкретные навыки. Тренинги отличаются малым количеством теории и практической наработкой конкретных навыков в условиях, схожих с реальностью. Некоторый «минус» тренингов заключается в том, что отработка навыков не дает универсальных решений любых жизненных ситуаций, а дает, в первую очередь, ограниченный набор шаблонов.

КОУЧ-МОДЕЛЬ ТРЕНИНГА

В коуч-тренинге обучение сочетается с анализом реально существующих проблем компании и собственного рабочего опыта участников по тематике тренинга. Ввод теоретической информации со стороны коуча минимален. При таком обучении помимо освоения теоретического материала, особенно эффективно усваиваемого в силу очевидности его применимости, участники в результате тренинга получают решение актуальной управленческой задачи. Отличие такого тренинга от обычного, направленного на усвоение известного, состоит в ярко выраженном инновационном характере, влияющем на результативность всей деятельности. В таком тренинге не возникнет вопроса «куда девать полученные знания». Коуч-тренинг отличается тем, что клиент строит работу, исходя из своей цели, из всей ситуации в целом, нарабатывая те навыки и умения, которые необходимы только ему для решения собственной, имеющей личную значимость задачи.

Этот тип тренингов оптимальным образом сочетает теоретические знания и применимость их на практике, вплоть до получения в результате тренинга проектных предложений по совершенствованию реально существующей деятельности, составлению плана действий, выявления ответственных за его выполнение и необходимых мотивационных мероприятий для успешного внедрения инноваций.

Главное отличие коучинговой модели тренинга от обычного фасилитационного процесса — ориентация на заранее оговоренный результат. Например, увеличение объема продаж на 33% в течение следующих трех месяцев. В результате трех-пятидневного коуч-тренинга будет создан рабочий проект по достижению этой цели. Определяются люди, которые возьмут на себя ответственность за ее достижение, а через заявленные три месяца запланированное будет достигнуто.

Все люди разные. Человек лучше всего усваивает именно то, что находится в зоне его понимания, когда овладение новым требует усилий посильной тяжести (вспомните раздел «Принципы коучинга»). Поскольку коуч более близок к фасилитатору, чем к наставнику, он так организует групповой процесс, что каждый из участников определяет для себя необходимый вектор, величину и скорость изменений. А это положительно сказывается на групповом развитии в целом.

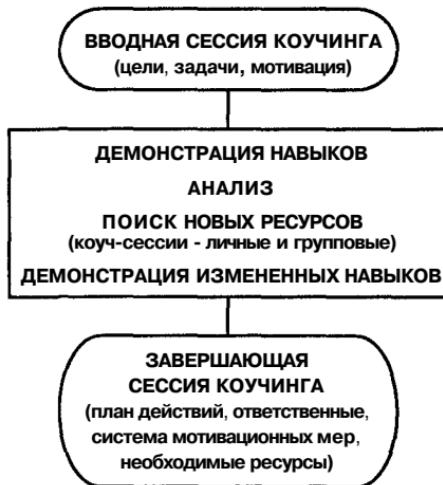


Рис. 8. Коуч-модель тренинга

КОГДА НУЖЕН КОУЧ-ТРЕНИНГ

Интенсивный краткосрочный коуч-тренинг максимально эффективен в ситуациях, когда требуется достаточно быстро изменить ситуацию, в которой существующего уровня подготовленности персонала уже недостаточно. При этом нужно обучить персонал, выработать необходимые для успешной деятельности навыки. И все — без отрыва от производства, применяя полученные знания и умения к разрешению реальных проблем и достижению целей организации.

Кроме описанного, коуч-тренинг целесообразно проводить, если необходимо:

- получить согласованное видение командой будущего организаций;
- разработать программу его достижения;
- включить персонал в действия по ее реализации, в том числе связанные с изменениями деятельности;
- уменьшить эффект от сопротивления изменениям со стороны сотрудников;
- повысить отдачу и личностную заинтересованность персонала в решении организационных задач и проблем.

Следствия коуч-тренинга:

- формируется и осознается миссия организации;
- появляется более четкое осознание целей и задач, стоящих перед организацией;
- улучшается ориентация на своем сегменте рынка;
- обеспечивается более точный анализ ситуации;
- вырабатываются более эффективные управленческие решения;
- возникает сплоченность людей, начинающих работать единой командой;
- формируется и поддерживается корпоративная культура;
- люди творчески включаются в достижение целей организации;
- снижается текучесть кадров;
- улучшается выполнение персоналом своих обязанностей;
- точнее исполняются выработанные решения;
- организация живет как единое целое, живой организм;
- более эффективно используются старые ресурсы;
- находятся новые ресурсы и незадействованные резервы.

PR В СТИЛЕ КОУЧИНГ

Ключом ко всякой науке, бесспорно, является вопросительный знак.

Вопросу: «Как?» мы обязаны большей частью великих открытий.

Oпоре де Бальзак

В 2002 году мы провели с PR-менеджерами крупных петербургских компаний несколько тренинговых программ по технологиям PR и брэндинга, построенных в стиле коучинг. Среди них были представители строительных, швейных, торговых фирм (розница и тяжелая промышленность). Что может дать коучинг менеджеру узкой специализации, в данном случае PR-специалисту?

Как выяснилось, многое. PR-менеджер — позиция в компании как бы уникальная, особенно в компании большой. Он и жрец и жнец. Во-первых, и это главное, он должен создавать среду общения своей компании с внешним миром. При этом общение идет не на уровне «материальной полезности» и описания функциональных свойств предлагаемой продукции (это в большей степени делает реклама), а на уровне «внemатериальной» полезности компании и ее дел в обществе. То есть перед PR-менеджером всегда встает вопрос: «А зачем, собственно, нужна "внешним" эта компания? Чем можно их запечатать, доказать свою полезность?»

Во-вторых, PR-менеджер (если он действительно профессионал) создает и среду общения внутри компании — так называемый внутренний PR. В этом смысле он активный соработник менеджера по персоналу. Причем функциональная нагрузка по созданию этой среды общения на нем лежит большая. HRM-менеджер отвечает обычно за первичный отбор кадров и их обучение, а разработка процедур и каналов общения, идеологии лежит на PR-менеджере.

Вопросам внутреннего PR и формирования имиджа компании в глазах сотрудников, налаживанию эффективно внутрифирменной коммуникации и информационных потоков уделяется пока недостаточное внимание не только в России, где этим занимаются не так давно, но и на Западе. Между тем, внутрифирменная коммуникация — одна из неотъемлемых функций PR отдела компании.

Корпоративный PR — это функция управления, формирование корпоративной культуры — дело топ-менеджмента компании, и первым шагом здесь должна быть выработка ценностей компании и адекватных способов их формирования. Для того чтобы сотрудники компании осознали ее ценности и приняли их как свои собственные, недостаточно просто их декларировать. Инструментами внутренних коммуникаций являются ориентационные программы, корпоративные мероприятия, конкурсы, корпоративные информационные сети, печатные издания, организация отдыха сотрудников, обучение персонала, общий стиль оформления рабочих мест и одежды сотрудников.

Но это только инструменты. Для формирования общих ценностей нужен еще сильный внутренний стержень. Коучинг, как стиль внутрифирменной коммуникации и управления персоналом, является, на мой взгляд, таким стержнем.

PR-менеджер также часто выступает в роли фасилитатора процессов — при подготовке выставок, например. И тут он должен как бы отвлечь персонал от основной формальной работы и увлечь в новое дело. Убедить в необходимости этой работы (за которую дополнительных денег не платят, которую можно «спустить на тормозах»), в ее интересности для каждого конкретного исполнителя.

Традиционно практикуемый в России менеджмент предполагает управление на основе метода «кнута и пряника»: зарплата, премии, праздники, с одной стороны, выговоры, штрафы, моральное порицание с другой, — вот основные инструменты внутрифирменного влияния, известные большинству менеджеров и менеджеров по PR. И поэтому, к сожалению, единственным аргументом в такой ситуации у одной из консультируемых мною менеджеров по PR, когда на профвыставке она столкнулась с низкой лояльностью сотрудников к использованию атрибутов компании, был вопрос-утверждение: «Где вы получаете деньги?»

Между тем, метод кнута и пряника применительно к персоналу высокого уровня не работает. И на среднем и низшем уровнях работает плохо. В английском языке идиома «кнут и пряник» — это «кнут и морковь». Мы помним: «Если вы относитесь к людям, как к ослам, можно ли ожидать от них большего, чем от ослов?» Прямые указания плохо воспринимаются подчиненными. Чаще всего они не понимают, чего от них хотят, или подсознательно противятся выполнению поручения. Тогда приходит на помощь коучинг, как стиль менеджмента и коммуникации. Материальный кнут и пряник уходят на второй план, когда сотруднику предлагается удовлетворенность, понимание своего места в компании, возможность самореализации, самостоятельность и доверие. Такие вещи невозможно вырастить в

коллективе формальными процедурами — вывешивая доски почета и устраивая совместные попойки за городом. А коучинг позволяет добиться этого в отношении каждого сотрудника. Тогда PR-менеджеру не приходится «наезжать» на сотрудников: «Делай, как я говорю, а не то...» и сетовать: «Если хочешь, чтобы все получилось, сделай все сам».

Еще одна сторона внешнего коучинга в PR такова: когда PR-менеджер говорит со своей аудиторией, руководством; кандидат с избирателем, политик с избирателями, то всегда существует дисбаланс представлений. Адресат и Автор находятся внутри разных дискурсов и преследуют разные цели. Того, чья цель более нагружена смыслом, более основательна, универсальна, принято считать в PR-технологиях манипулятором. И это прочно вошло в сознание практиков PR, независимо от того, какую сторону PR-сил они исповедуют — черную или белую. Манипуляция считается как бы неотъемлемой частью профессии. Но вопрос не в злонамеренности. Вопрос в том, насколько этот так называемый «манипулятор» не хочет, а чаще — не может (не умеет, не научен, боится) открыть свою цель другому. Поэтому нет проблемы манипулирования, есть проблема вовлечения в деятельность другого, передачи цели своей деятельности другому. И коучинг с этой проблемой успешно справляется, предоставляя PR-менеджеру осознанные инструменты для эмоционального и интеллектуального вовлечения адресата. С помощью коуч-сессий, например, очень успешно строятся USP (универсальное торговое предложение) и элементы бренда.

Итак, коучинг и Public Relations — как они работают вместе:

- коучинг руководителей с элементами промоушн и PR;
- индивидуальная программа личного продвижения руководителей и создания индивидуального имиджа;
- осознанное внутреннее и внешнее «незаформализованное» PR-сопровождение организации;
- анализ управленческой структуры, группового поведения и сознания, бессознательных мотивов и установок в организации. Разработка миссии компании;
- разработка программы брэндинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если мы не будем строить будущее, нам придется терпеть его.

Олеин Тофнер

Люди всегда строят свою жизнь. Только в одном случае это что-то осмысленное, положительное, а в другом — хаотичное «непонятно что». И если вы не занимаетесь этим, то по прошествии 10-30 лет бессмысленно будет размахивать руками, кому-то завидовать и говорить: «Жизнь прошла». Она прошла только потому, что вы сделали ее такой. Коучинг — про то, что жизнь намного лучше, чем мы о ней думаем.

Коучинг это очень большой вызов для нашего менталитета, но многие люди этот вызов уже приняли. Конечно, нельзя надевать розовые очки и забывать о том, что наше общество сегментировано и существует огромная масса людей, для которых главная задача — просто выжить. Нельзя забывать и о том, что коучинг — это не психотерапия, не лечение. Он предназначен для людей, которые уже достигли определенных целей и хотят двигаться дальше, создавать нечто новое, менять какие-то свои качества, строить свою жизнь таким образом, чтобы заниматься не только работой, но и чем-то еще, чтобы осмыслить свою жизнь. Коучинг для тех, кто хочет изменить само качество жизни.

Эта книга — опыт только одного специалиста в коучинге. В России есть коучи с большим опытом, чем я. Коучинг — искусство, и каждый из нас делает его по-своему. Эта книга раскрывает мое личное видение и практику коучинга.

Мое знакомство с коучингом было полно удивительных совпадений. Случайный разговор в кафе о новом термине «коучинг» со знакомым тренером, размышления над книгой Эриха Фромма и чудом замеченное объявление на обрывке деловой газеты привели меня на мои первые курсы коучинга.

Мне будет приятно, если встреча с этой книгой будет для вас чем-то подобным. Если в результате ее прочтения вы захотите побольше

узнать о коучинге и задумаетесь над тем, какую жизнь вы на самом деле хотите прожить, цель ее написания будет достигнута.

В этой книге много цитат и мыслей, навеянных другими авторами. Среди них и мои коллеги-коучи и философы прошлого. Это не случайно. Я хотел, чтобы вы увидели широту и преемственность идей коучинга. Возможно, вам захочется познакомиться с источниками, чтобы найти в них новые знания и идеи.

Надеюсь, вам будет интересна следующая книга, которую я планирую выпустить: «Трансперсональный коучинг: от психотерапии к коучингу».

И последнее. Всем читателям этой книги я хочу сделать подарок — 30 минут бесплатной сессии коучинга. Если вы живете или имеете возможность бывать в Санкт-Петербурге и хотите попробовать коучинг на себе, свяжитесь со мной и моей командой по адресу электронной почты giraffe@fromru.com или через сайт www.giraffe.sp.ru со ссылкой на эту книгу. Буду рад личной встрече с вами.

*Вячеслав Максимов,
коуч-консультант*

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. СПИСОК КОУЧ-ВОПРОСОВ ПО ПРАКТИКЕ АВТОРОВ

Расстановка целей

Чего вы хотите достичь?

Какие результаты вы хотите получить в результате нашей встречи?

В какой временной промежуток вы хотите добиться желаемого?

Как вы узнаете о том, что получили желаемое?

Каким будет результат будущей работы?

Каковы промежуточные шаги на пути к этой цели?

Как вы видите свой успех?

Достаточно ли вы контролируете свою цель, умеете ли влиять на нее?

Можете ли вы определить этапы пути к своей цели?

Чего бы вы хотели добиться в ближайшем будущем?

Когда бы вы хотели достичь своей цели?

Ваша цель достижима, позитивна?

Она бросает вам вызов?

Каким образом вы будете добиваться этой цели?

Осознание реальности

Что происходит сейчас? (Что, где, когда, кто, сколько, как часто)?

Если ваша цель считать за 100%, в какой точке от 0 до 100 находитесь вы сейчас?

Что нужно добавить к существующей ситуации, чтобы на 20% приблизиться к 100%?

От чего в данный момент зависит дальнейшее развитие событий?

На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?

Кто еще влияет на ситуацию?

Кто еще знает о вашем желании достичь данной цели?

Какие действия вы уже предпринимали?

Какие опасения вы испытываете в связи с данной ситуацией?

Какие причины не позволили сделать больше?

Какие препятствия вы видите на пути к намеченному?

Есть ли какие то внутренние препятствия?

Какие ресурсы могут вам понадобиться?

Кого еще затрагивает то, что происходит с вами (прямо и косвенно)?

Если у вас что-то не получается, как вы себя чувствуете?
Что происходит с теми людьми, которых это тоже касается?

Как это отражается на остальных?

Что вы делали раньше, чтобы улучшить ситуацию?

Каких результатов вы достигли?

Чего вам не хватало в этой ситуации?

Какими возможностями вы обладаете и при этом не пользуетесь ими?

Что мешает вам двигаться вперед?

Что происходит на самом деле (используйте интуицию)?

Создание и поиск ресурсов

Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?

Какие условия для получения желаемого были бы идеальными, какие — совершенно неприемлемыми? Что из этих перечней можно обеспечить, появление чего предупредить, что усилить или ослабить?

От кого зависит реализация наиболее ценных вариантов?

Какова их реалистичность и мера вашей ответственности за их воплощение в жизнь?

Как между собой связано все то, о чем вы говорили?

Что в описанном вами является причиной, что — следствием, а что существует или происходит независимо друг от друга?

Что и почему здесь главное, а что — второстепенное?

От кого и почему зависит решение каждой из обозначенных вами задач?

Как может указанный вами человек выполнить данное ему поручение?

Какими ресурсами должен располагать тот, кто будет в состоянии реально осуществить этот замысел?

Какими полномочиями нужно обладать для решения этой задачи?

К каким затратам, ограничениям, испытаниям должен быть готов тот, кто берется довести эту работу до конца в сложившихся условиях?

Почему именно этот человек несет ответственность за получение данного результата и в чем именно это выражается?

Составьте список всех альтернатив, ведущих к полному или частичному решению задачи?

Что если... (время, деньги, связи, новые люди)?

Какая из возможностей даст лучший результат?

Какую из возможностей вы могли бы испробовать прямо сейчас?

Какое из рассматриваемых действий наиболее приятно для вас?

Каковы достоинства и недостатки внесенных в список альтернатив?

Вы бы хотели предложить какие то другие варианты?

То, что нужно сделать

И что конкретно следует сделать?

Какие действия вы выбираете?

Что, кому, когда и в какой последовательности надо делать для реализации намеченного?

В какой степени выбранное обеспечивает достижение намеченного?

Для достижения ваших целей, что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего вполне можно обойтись?

Имеются ли какие то внутренние или внешние факторы, противодействующие выполнению намеченного?

Какие шаги можно предпринять для их устранения?

Кто еще должен знать о ваших планах?

Какая вам необходима поддержка?

Как вы можете оценить вашу уверенность в выполнении намеченного (от 1 до 10)?

Что препятствует оценке 10?

Как я могу помочь вам?

Что можно предпринять, чтобы приблизиться к оценке 10?

До какой степени это соответствует вашим стремлениям?

По каким критериям вы оцениваете ваш успех?

Когда примерно вы хотите начать и закончить каждый из этапов вашего действия?

Что может помешать двигаться дальше?

Что вы предпримете, чтобы преодолеть эти внутренние и внешние помехи?

В какой поддержке вы нуждаетесь и от кого?

Что я могу сделать, чтобы поддержать вас?

Есть ли какие-нибудь вещи, о которых вы хотели бы поговорить, или наш разговор подошел к концу?

Обратная связь и мониторинг

Что еще требует дополнительного уточнения?

Какие существуют варианты?

В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче, которую мы только что решали?

Так как с этим мы разобрались достаточно подробно, то можно ли теперь уточнить следующее...?

Правильно ли я понимаю, что наступил момент, когда вы уже достаточно подготовились к ответу на вопрос...?

Мне было по-настоящему интересно получить ваш очень профессиональный комментарий по этому поводу, но не могли бы мы все же вернуться к вопросу о...?

Позвольте уточнить, что из всего этого наиболее значимо для поиска ответа на поставленный вопрос?

Если бы сейчас к нашему разговору присоединился человек, который не слышал ни моего вопроса, ни вашего обстоятельного ответа, как бы вы вкратце пояснили смысл происходившего?

Предположим, что заданный мною вопрос прозвучал бы из уст ребенка в возрасте трех-пяти лет. Как бы без потери основной мысли ответил ему ребенок в возрасте не старше восьми-десяти лет?

Помогите мне, пожалуйста, понять, что означает такая радикальная перемена направления темы нашего разговора?

Прав ли я, чувствуя, что сейчас для вас важнее обсудить ...?

Как вы думаете, стоит вернуться к вопросу о ... или сосредоточим внимание на том, о чем вы только что говорили?

Какое наказание вы решите взять на себя, если не выполните намеченное в срок?

Что хорошее и необычное вы позволите себе за выполнение намеченного?

Приложение Б. УПРАЖНЕНИЯ И ПРОЦЕДУРЫ

Правила мозгового штурма

1. Установите лимит времени.
2. Определите, кто будет ведущим, а кто — помощником.
3. Внимания заслуживает любая идея, какой бы нелепой или вызывающей она ни казалась.
4. Никакой критики идей в момент высказывания.
5. Чем больше идей — тем лучше. Установите минимум. Например, 25–30 идей — цель вполне достижимая для группы из 5–6 человек.
6. Для хорошего мозгового штурма нужно обмениваться идеями, комбинировать и перестраивать их. Для этого следует рассматривать некоторые из них как метафоры, сравнения, подсказки.
7. Каждый участник должен высказаться.
8. Если что-то непонятно — попросите уточнить, но избегайте вопросов «как» и «почему».
9. Поощряются юмор и игривый настрой.

Проведение модерации

Мероприятия по модерации должны проводиться в определенной последовательности.

1. Обсуждение поставленной цели.
2. Сбор мнений по первому вопросу повестки дня дискуссии.
3. Оценка первого вопроса.
4. Разбивка участников дискуссии на небольшие группы по темам.
5. Первое обсуждение небольшой группой (4-6 участников).
6. Дискуссия после ознакомления с результатами работы этой небольшой группы (см. п. 5).
7. Определение круга вопросов для следующего заседания небольшой группы.
8. Формирование небольших групп.
9. Обсуждения во второй небольшой группе.
10. Дискуссия после ознакомления с результатами работы второй группы.
11. Обсуждение проблем в других группах.
12. Ознакомление с общими результатами перед проведением общего заседания (дискуссии).

По завершении последнего цикла (так как проведение данных мероприятий имеет циклический характер) должен быть определен перечень видов деятельности. Число циклов зависит от сложности проблемы и имеющегося в распоряжении времени.

Для временного регулирования модерационного мероприятия на основании опыта рекомендую следующие показатели:

Формулировка проблемы10—20 минут
Обсуждение повестки дня дискуссии15—20 минут
Оценка20—40 минут
Формирование небольших групп.10-15 минут
Работа в группах1—2 часа
Ознакомление с результатами работы каждой группы10-20 минут
Постановка следующих вопросов1—2 часа

Во время традиционных обсуждений можно прибегнуть к карточкам. Вы обращаетесь к участникам дискуссии с просьбой записывать свои предложения на карточки (по крайней мере, на этапе возникновения идей), чтобы потом, систематизировав их, проводить обсуждение по тематическим блокам. Благодаря этому удается направить в нужное русло поток идей и отсекать лишнее, экономя, таким образом, время.

Инструменты модерации: использование карточек

Оформление карточек:

- написать вопрос на карточке;
- если вопрос подразделяется на несколько частных вопросов, то брать карточки разных цветов;
- карточки заполнять фломастерами с толстым стержнем (цвет роли не играет);
- вопрос формулировать кратко, выделяя главное;
- каждый участник обсуждения должен написать на карточке свое предложение;
- каждая карточка должна содержать не более 7 понятий, чтобы объем информации не был чрезмерным;
- временной норматив — максимум 10–20 мин.;
- не затрагивать спорных вопросов;
- карточки заполняются по возможности анонимно.

После заполнения карточек модератор их собирает и сортирует.

Сортировка карточек:

- 1) в зависимости от числа карточек оставлять пустые окна на демонстрационном стенде;
- 2) поставленные вопросы написать на плакатах;
- 3) собрать карточки участников дискуссии в любом порядке;
- 4) прочитать вслух первую карточку и прикрепить ее шпилькой на плакат в любом месте;
- 5) прочитать вслух написанное на второй карточке и прикрепить карточку на плакате отдельно или же расположить ее рядом с первой;
- 6) зачитать вслух содержание всех карточек и после обсуждения участниками дискуссии разместить карточки на плакате;
- 7) если есть разногласия относительно размещения карточек, то можно попросить автора написать вторую карточку или самому подыскать ей место на плакате;
- 8) очень важно согласовать размещение со всеми членами команды;
- 9) не оставлять без внимания ни одну карточку, используются именно все карточки, в том числе и дублирующиеся;
- 10) карточки располагать на плакате таким образом, чтобы они не закрывали одна другую;
- 11) если возникают проблемы с размещением карточек, то какие-то группы карточек можно прикрепить в другом месте;

- 12) после сортировки группы карточек обвести жирной линией, дабы группы объединить в блоки;
- 13) блоки пронумеровать.

Оценка блоков:

- для оценки предложить каждому участнику дискуссии 5-6 пунктов;
- попросить их выбрать максимум два пункта на каждый блок (большее число допускается лишь в исключительных случаях);
- участники дискуссии оценивают варианты решения, но пока про себя;
- каждый участник встает и вслух дает свою оценку, отмечая соответствующий пункт на карточках;
- если есть опасность того, что один из участников дискуссии возьмет на себя руководящую роль в этом процессе, то следует попросить его сделать необходимые записи на листочках бумаги;
- собрать листочки и самому сделать отметки;
- после этого подсчитать число пунктов на каждый блок и написать его на стенде;
- по желанию участников обсуждения можно ранжировать отмеченные пункты (при этом номера лучше проставлять фломастерами других цветов).

Это один из возможных приемов метода модерации. Он ни в коей мере не является обязательным. После завершения этих трех этапов работы все карточки прочно приклеивают на плакаты.

Необходимые материалы:

- 1) примерно 5—10 карточек на каждого участника (прямоугольной или овальной формы);
- 2) 1—2 фломастера средней яркости на каждого участника, ширина стержня 5 мм;
- 3) плакаты для демонстрационного стенда (размер зависит от числа участников — на демонстрационном стенде помещается примерно 30-40 карточек);
- 4) цветные фломастеры диаметром 1 см;
- 5) ножницы, kleящий карандаш, булавки.

Предложение идей

На данном этапе речь идет о том, чтобы предложить обсудить в ходе дискуссии как можно больше идей участников. При этом необходимо выполнить следующие условия:

- модератор (его помощник), вооруженный фломастерами, готов фиксировать предлагаемые идеи;
- расставлены демонстрационные стенды с прикрепленными к ним пустыми плакатами;
- высказывания записываются четко, и соответствующая карточка тут же вывешивается на всеобщее обозрение;
- модератор регулирует поток идей;
- называемые понятия сразу же записываются (быстро, но разборчиво);
- разрешается высказывать любые идеи, имеющие хотя бы отдаленное отношение к обсуждаемым темам;
- не допускаются комментарии и критические замечания;
- по завершении первой фазы, примерно через 10 минут, модератор дает пояснения и указания о том, как будет дальше организована работа;
- модератор не предлагает своих идей, он только делает записи об идеях участников дискуссии;
- заполненные карточки прикрепляют к плакатам на стенах;
- участники обдумывают идеи своих коллег;
- продолжительность этапа предложения идей — 15-20 минут.

Необходимые материалы: 1) демонстрационные стенды с прикрепленными на них плакатами; 2) один-два фломастера для модератора.

Фиксирование высказываний

На этом этапе модератор записывает высказывания участников дискуссии. При этом он поступает следующим образом:

- готовит плакат;
- дает краткие пояснения к каждой обсуждаемой теме;
- регулирует поток высказываний участников дискуссии;
- сразу же записывает эти высказывания;
- если мысль выражена нечетко, то помогает сформулировать ее;
- если участники обсуждения разошлись во мнениях, то фиксирует все высказывания;
- подытоживает и группирует предложения по данной теме.

Другой вариант:

- участники дискуссии пишут свои предложения на листочках, чтобы облегчить сортировку;
- чтобы легче было писать, бумагу лучше согнуть в несколько слоев;
- предложения пронумеровать.

Разумеется, есть и иные способы отбора идей. Однако здесь мы не будем на них останавливаться.

Правила работы в команде

В начале дискуссии модератор дает некоторые пояснения относительно процессов, происходящих в группе участников. В особенности это касается объяснения ситуации в группе, ранжирования обсуждаемых тем, лидерства членов команды в ходе дискуссии.

После этого необходимо совместно выработать следующие правила:

- активно сотрудничать;
- быть терпимым к чужому мнению;
- во время предложения идей отказаться от комментариев;
- дать высказаться всем и всех выслушать;
- модератору или руководителю группы выступать не более 30 секунд, не повторяться;
- не манипулировать мнениями;
- по-джентльменски вести себя по отношению к коллегам;
- исходить из равноправия всех участников дискуссии: каждый может свободно выдвинуть свою идею;
- не выбирать руководителя группы или председательствующего, эти роли играет только модератор;
- не оказывать давления на участников с целью объединить их мнения;
- развивать идеи других участников;
- представлять свою идею как письменно, так и устно.

Эти правила служат для того, чтобы каждый участник дискуссии мог регулировать свое поведение. Поэтому совместная выработка модели поведения на период дискуссии под девизом в духе коучинга «Каким должно быть сегодня наше сотрудничество?» более эффективна, чем предъявление готового образца поведения. Последнее рекомендуется лишь в случаях острого дефицита времени.

Для небольших групп численностью 3—7 человек модератор не нужен. В этих группах возможно самоуправление, если все участники будут соблюдать перечисленные правила.

Формулировка вопросов (тем)

Работа в группах значительно облегчается, если вопросы формулируются предельно четко. В связи с этим важно отталкиваться от следующего: 1) если тема изложена ясно, постановка вопроса становится излишней; 2) если тема поставлена так, что возникают проблемы, вопросы следует задавать в привязке к этим проблемам.

Поскольку решение первой задачи выходит за рамки модерационного мероприятия, рассмотрим лишь способы постановки вопросов. Различают два типа вопросов: общие вопросы, требующие ответа «да» или «нет», и проблемные (специальные) вопросы.

В ходе модерационного мероприятия обсуждаются только проблемные вопросы. Эти вопросы:

- всегда должны быть четко сформулированы;
- не должны быть риторическими;
- обязательно заносятся на карточки;
- карточки с информацией о вопросах необходимо вывешивать на общее обозрение;
- должны быть помечены фломастерами с учетом значения цвета (красный цвет означает, что проблема сложная или есть опасность; желтый нейтральный; зеленый сигнализирует о появлении чего-то нового, интересного);
- формулируются таким образом, чтобы у участников дискуссии возникали новые идеи и предложения.

Модератор проверяет проблемные вопросы по следующим критериям:

- не становится ли вопрос из-за формулировки слишком узким;
- не поставлен ли вопрос в слишком общей форме;
- понятен ли вопрос всем;
- не содержатся ли в вопросах никому не знакомые специальные термины, особенно иностранные;
- соответствует ли содержание вопроса теме дискуссии;
- будут ли предполагаемые ответы способствовать достижению цели;
- возможны ли другие формулировки.

Задачи модератора

Перед модератором стоит задача ненавязчиво руководить работой команды, с тем, чтобы члены этой команды сами могли решать стоящие перед ними проблемы. При этом модератор должен:

- тщательно продумать план и регламент дискуссии;
- сформулировать основную тему;
- обладать определенными знаниями по этой теме;
- иметь удостоверение модератора и достаточно практического опыта в этой области;
- тщательно отобрать участников;
- выработать в себе нейтральное отношение к участникам дискуссии;

- постоянно контролировать время прохождения дискуссии и используемые методы;
- применять какие-либо методы и приемы в зависимости от ситуации;
- следить за сохранностью документов, отражающих результаты работы;
- следить за поведением членов групп различных руководящих уровней;
- предупреждать и пресекать столкновения участников, которые могут возникать на почве разногласий или соперничества;
- заблаговременно заботиться о необходимых материалах и помещениях для проведения общего заседания и работы групп.

Наглядная демонстрация

Непременное условие проведения модерационных мероприятий: все высказывания и выступления должны сопровождаться демонстрацией наглядных пособий. Это касается как деятельности модератора, так и результатов работы группы. Рекомендую следующие наглядные формы:

- различные карточки, а также разноцветные карточки;
- листки бумаги, на которых ключевые слова закрашены фломастерами разных цветов;
- карточки, заполненные различными шрифтами:
 - а) чередуется крупный и мелкий шрифт;
 - б) текст начинается в левом верхнем углу;
 - в) текст записан блоками с короткими строками;
 - г) используются только ключевые слова, без составления из них предложений;
 - д) шрифт должен быть разборчивым;
 - е) можно использовать рисунки, планы, графики;
 - ж) можно использовать другие средства (диапозитивы, слайды и видеофильмы).

Перечень мероприятий и палитра мнений

Когда проведение модерационного мероприятия заканчивается, участники должны составить каталог мероприятий по решению проблем. Каталог должен быть составлен по схеме:

КАКИЕ действия необходимо предпринять?	КТО с КЕМ работает и КТО отвечает за процесс?	КАКИЕ РЕСУРСЫ необходимы и КТО или что может помочь?	КОГДА это должно произойти?

Каталог мероприятий помогает в организации следующего модерационного заседания: все карточки теперь приклеиваются на плотную бумагу. Плакаты нумеруются, датируются и снабжаются кратким описанием, с тем, чтобы рабочие группы на следующем модерационном заседании могли опираться на итоги предыдущей работы и дополнять их.

Приложение В. К ГЛАВЕ «ТРЕНИНГ БУДУЩИХ КОУЧЕЙ. НАЗАД... В БУДУЩЕЕ»

Паровоз (анализ стиля групповой работы)

Участники должны с закрытыми глазами и молча в течение пяти минут выстроиться в ряд по порядку номеров. Номера назначаются ведущим в начале упражнения: он подходит к каждому из участников, стоящих с закрытыми глазами, трогает его за плечо и негромко называет его номер.

Бермудский треугольник (анализ стиля групповой работы)

Участники должны с закрытыми глазами за пять минут построить прямоугольный треугольник при помощи веревки. В начале упражнения они держат ее, стоя лицом к друг другу в круге. Усложненный вариант данного упражнения — сделать то же в полной тишине. Можно просить участников построить квадрат или равносторонний треугольник. Для обратной связи хорошо использовать видеозапись с последующим самоанализом причин неудачи или недостаточной эффективности групповой работы.

Возвращение (анализ стиля убеждения)

Команда космического корабля возвращается из межзвездной экспедиции. Профессиональный и слаженный экипаж предвкушает встречу с родной планетой. Но на Земле за это время прошла не одна сотня лет, и привычной экипажу цивилизации не существует. На подлете к Земле капитан получает радиограмму от новых жителей Земли, в которой говорится, что жизнь сохранилась в энергетической форме.

На выбор предлагается два варианта:

1. Перевести всех членов экипажа в новую форму существования.
2. Создать резервацию с сохранившимися привычными формами растительной и животной жизни, где экипаж будет жить.

Капитан должен принять решение и сообщить о нем на Землю до посадки.

Варианты:

- а) принять решение самостоятельно и довести его до команды;
- б) вызвать главного врача и первого помощника, совместно с ними выработать решение и сообщить его команде;
- в) собрать команду, выслушать мнения членов экипажа и по итогам дискуссии самостоятельно принять решение;
- г) собрать команду и принять общее решение, участвуя в обсуждении на равных с другими условиях;
- д) собрать команду, сообщить о случившемся, и дать возможность каждому решать за себя.

Участники собираются в мини-группы по 3—5 человек и за 10 минут должны выработать общее решение задачи, основываясь на пунктах А-Д. Лидер группы сообщит решение ведущему и остальным мини-группам, обосновывает его, а остальные члены мини-группы должны рассказать, насколько они внутренне согласны с принятым решением, что мешало и что помогало его принятию, каковы плюсы и минусы стиля убеждения каждого из членов мини-группы.

Каждый в отдельности по итогам упражнения и последующего обсуждения заполняет для себя итоговый лист:

- 1) Каков мой стиль убеждения, влияния?
- 2) Каковы его плюсы и минусы?
- 3) Какой стиль убеждения я использую дома, с друзьями?
- 4) Чем я плачу за выбранный стиль?
- 5) Какие изменения можно внести, чтобы увеличить эффективность моего стиля убеждения?

Видно, что данное упражнение обладает двойным эффектом: это ролевая игра, позволяющая отработать процесс группового принятия решения, к тому же, она содержит модель ситуации, выходами из которой являются решения, иллюстрирующие различные стили управления.

Секрет Джованни (отработка навыков коучинга при решении групповой задачи)

Для каждого участника понадобится карточка с одним или несколькими утверждениями (см. ниже; количество утверждений на карточке зависит от количества участников в группе) и копия приложения к упражнению.

Утверждения:

- Джованни слушает только кантри.
- У Джованни аллергия на кошек.
- Джованни лысый.
- У Джованни нет машины.
- Джованни — никудышный повар.
- Единственное украшение Джованни — перстень с печаткой.
- Эгон Айгенсинн — тренер Джованни.
- Эгон Айгенсинн болеет гриппом и лежит в постели.
- Лизы Лангбайн нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».
- Гарри Питбул невиновен.
- Джованни тщеславен.
- Тетя Роза в Африке на сафари.
- Джованни не ест суп.
- Рядом с квартирой Марвина нет деревьев.
- Белло любит играть под кроватью Джованни.
- Белло не в воде.
- Джованни любит животных.
- У Джованни есть собака Белло. Ему шесть лет.
- Эгон Айгенсин часто ходит в оперу.
- У Гарри Питбула страсть пекь кексы.
- Лиза Лангбайн любит бриллианты.
- Гарри Питбул часто ходит порыбачить.
- Джованни приобрел доходные акции.

Примечание: одна из карточек, розданных участникам, должна повторяться дважды. Это позволит одному из участников, владеющим «двойной» карточкой, взять на себя функции лидера в групповой работе и подняться над проблемой, не участвуя в общем проговоре. Конечно, для этого группа должна быть достаточно зрелой, чтобы догадаться о таком методе ведения обсуждения.

Задача группы — разгадать секрет Джованни, основываясь на следующей информации: «Джованни Великий — знаменитый тяжелоатлет. Он отказался выступать вечером в показательной программе, в которой принимает участие его сильнейший соперник Гарри Питбул. Джованни сказал: «Не могу пойти туда, потому что я его не нашел».

Каков секрет Джованни? Группа должна ответить на три вопроса: что или кого потерял Джованни? Кто это похитил? Где это находится?

Участники должны найти ответ на эти 3 вопроса за 40 минут. Они могут строить обсуждение любым удобным для них способом, но не нарушая следующие правила.

Правила работы:

- Нельзя передавать друг другу карточки.
- Нельзя вести записи.
- Нельзя заставлять другого читать, что у него на карточке, если он не хочет.
- Нельзя выпускать карточку из рук.

Приложение для раздачи каждому участнику:

Что было потеряно ?

- Котенок
- Билет в оперу
- Париж
- Автомобиль
- Рецепт кекса
- Кольцо
- Акции

Кто похитил ?

- Собака Белло
- Эгон Айгенсин
- Лиза Лангбайн, подруга Джованни
- Гарри Питтбул
- Тетя Роза

Где находится?

- В парке
- Под кроватью
- В стиральной машине
- На дереве
- В купальном халате
- В доме похитителя

Приложение В. ТАБЛИЦЫ И ФОРМЫ

Сравнительное описание основных методов повышения результативности

Метод	Цель метода (что получает клиент)	Когда используется	Ограничения
Тренинг	Приобретение конкретных навыков, иногда — изменение отношения к работе	Когда для эффективного выполнения работы исполнителю не хватает знаний и навыков	Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность. Не всегда индивидуализированный подход
Профессиональное консультирование	Решение конкретной проблемы через «покупку» этого решения	Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания и выгоднее купить решение «на стороне»)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Консультантом надо уметь эффективно управлять (что весьма сложно). Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы
Наставничество (Менторинг)	Решение конкретной проблемы через обмен личным опытом	Когда внутри организации есть сотрудники, компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта от более опытных к менее опытным сотрудникам	В основном, передаются «готовые» решения и «мудрость прошлого». Это редко способствует развитию новых инициатив
Коучинг	Решение конкретной проблемы через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника. Не отвечает на вопрос «как», а создает атмосферу проактивности, в которой сотрудник самостоятельно находит наилучшее решение задачи	Когда для успеха дела критичны способность сотрудника к новаторству и чувство персональной ответственности за результат	Требует специальных навыков коуча. Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предпримчивость сотрудников

Форма обратной связи по компетенциям коуча

Для тренировки в тройках (коуч—сотрудник-наблюдатель)

Важно! Для тренировки тема коучинга должна быть реальна и важна для сотрудника. Это не ролевая игра с «придуманным сценарием»!

Дата _____

Коуч _____

Сотрудник _____

Наблюдатель _____

Заявленная тема коучинга _____

Компетенции

++ — компетенция развита отлично (сильная сторона);
+ — компетенция очевидна;
? — компетенция не очевидна / трудно оценить;
Н.У. — компетенция нуждается в улучшении;
Записывайте также наблюдения (Какие конкретные действия коуча определили Вашу оценку? Как это можно улучшить?)

1. Коуч помог сотруднику сформулировать его ожидания от встречи и понять «правила игры». Между коучем и сотрудником был заключен ясный и четкий контракт в отношении цели коучинга, правил и времени работы	
2. Коуч помог сотруднику в прояснении и формулировке текущей ситуации, задачи или проблемы	
3. Коуч помог сотруднику осознать и сформулировать его внутренние препятствия и ограничения на пути к цели	
4. В диалоге было установлено и поддерживалось доверие (раппорт)	
5. Коуч эффективно использовал вопросы и активно слушал	
6. Коуч сумел воздержаться от советов и решения проблем «за сотрудника», помогая ему работать самостоятельно	
7. В беседе коуч сумел найти оптимальный баланс между поддержкой и «бросанием вызовах, конструктивной твердостью. (Баланс индивидуален в каждом случае)	
8. Коуч помог сотруднику проанализировать существующие возможности для решения проблемы и выработать конкретный план действий	
9. Сотрудник завершил встречу с ясным намерением — «Я знаю, что мне делать, и я это сделаю!»	

Приложение Г. КОДЕКС ЧЕСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФЕДЕРАЦИИ КОУЧИНГА

Обязуюсь действовать так, чтобы это благотворно отражалось на коучинге как на профессии, и воздерживаться от любых поступков, препятствующих общественному пониманию и приятию коучинга как профессии.

Обязуюсь определить свой максимальный уровень компетенции как коуча и не завышать своей квалификации, опыта и знаний.

Обязуюсь перед тем, как начать какие-либо занятия коучингом, убедиться, что мой клиент понимает те условия, на которых будет строиться наше коучинговое соглашение.

Обязуюсь не обещать и не намекать на возможность тех результатов, которые я не могу гарантировать.

Обязуюсь уважать конфиденциальность информации о клиенте, за исключением особо оговоренных клиентом или установленных законодательством случаев.

Обязуюсь получить разрешение от каждого из клиентов перед тем, как упоминать их в качестве моих клиентов или использовать их в качестве примера.

Обязуюсь внимательно следить за тем, приносит ли мой коучинг пользу клиенту, и при наступлении того момента, когда в моей помощи он больше не нуждается, и ему следовало бы перейти к другому коучу или воспользоваться другой методикой, посоветовать ему предпринять эти шаги.

Обязуюсь избегать конфликтов между моими интересами и интересами моих клиентов. В случаях, когда есть потенциальная возможность возникновения конфликта интересов, я обязуюсь своевременно обсудить с клиентом причины возможного конфликта и достичь соглашения о том, как его разрешить, сделав это в наиболее удобной клиенту форме.

Обязуюсь своевременно извещать своего клиента обо всех вознаграждениях, которые я могу получить от третьих сторон за рекомендации, данные этому клиенту, или факт его обращения ко мне.

Обязуюсь соблюдать все условия договора, заключенного с клиентом и с тем, кто оплачивает мои услуги коуча (если это другое лицо).

Обязуюсь не предоставлять своим действительным и потенциальным клиентам никакой информации и рекомендаций, являющихся конфиденциальными или вводящими в заблуждение, а также лежащими вне сферы моей компетенции.

Обязуюсь признавать труд и личный вклад других людей; обязуюсь уважать авторские права, торговые марки и права на интеллектуальную собственность и соблюдать соответствующие законы и заключенные со мной соглашения об этих правах.

Обязуюсь использовать списки членов ICF только таким образом и в тех рамках, которые соответствуют полномочиям, предоставленным мне ICF, соответствующей Хартией ICF или Комитетом ICF.

Обязуюсь проводить коучинг в соответствии с Определением Коучинга ICF и в случае, если клиент заинтересуется моими этическими нормами, обязуюсь информировать его о своей клятве, а также о согласии соблюдать Этическую клятву ICF и Кодекс чести ICF.

Вячеслав Евгеньевич Максимов
Коучинг от А до Я.
Возможно все

Главный редактор *И. Авидон*
Заведующая редакцией *Т. Тулупьева*
Технический редактор *О. Колесниченко*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Директор *Л. Янковский*

Лицензия ЛП № 000364 от 29.12.99. Подписано в печать 26.11.2003.

Формат 60x90¹/₁₆. Гарнитура Newton. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,25. Тираж 4000 экз. Заказ № 1299.

ООО Издательство «Речь».

199004, Санкт-Петербург, В. О., 3-я линия, 6 (лит. "А"),
тел. (812)323-76-70, 323-90-63, info@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru
Интернет-магазин: www.internatura.ru

Отпечатано с диапозитивов в ФГУП «Печатный двор»
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

РЕЧЬ

ИЗДАТЕЛЬСТВО «РЕЧЬ» представляет вашему вниманию КНИГИ ПО ПСИХОЛОГИИ

Нас читают многие: и профессиональные психологи, и психотерапевты, и студенты, овладевающие этой непростой специальностью, и веете, кому нужно уметь понимать людей и влиять на них — педагоги, врачи, менеджеры, и те, кто просто стремится разобраться в себе самом и в окружающем мире.

**ПО ВОПРОСАМ ЗАКУПОК
КНИГ ИЗДАТЕЛЬСТВА «РЕЧЬ»
обращаться по телефонам:**

в Санкт-Петербурге (812) 323-76-70
(812)323-90-63
в Москве (095) 502-67-07

Электронная почта: info@rech.spb.ru
Адрес в сети Интернет: <http://www.rech.spb.ru>
Интернет-магазин: info@internatura.ru

КНИГА-ПОЧТОЙ
по электронной почте: postbook@areal.com.ru
по тел.: 268-22-97; тел./факс 268-90-93
по почте: 192236, Санкт-Петербург, а/я № 300, ЗАО «Ареал»

КОУЧИНГ



А. Д. Савкин, М. А. Данилова
КОУЧИНГ ПО-РУССКИ: СМЕЛОСТЬ ЖЕЛАТЬ

192 стр., 60x88 1/16, обложка, лот 1052

Книга ведущих петербургских коуч-консультантов отражает коучинг во всей его полноте, все, что представлено сейчас в России — и как стиль индивидуального и организационного консультирования, и как стиль менеджмента. Примеры из практики авторов иллюстрируют основные положения и показывают особенности коучинга по-русски.

Коучинг — это про то, что жизнь лучше, чем ты о ней думаешь



А. С. Огнев
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
В СТИЛЕ КОУЧИНГ

112 стр., 60x88 1/16, обложка, лот 1053

Дано описание природы и практических приемов коучинга. Изложены принципы и средства раскрытия и эффективного использования потенциала личности. Показано, как с помощью коучинга можно укрепить уверенность человека в своих силах, увеличить его жизнерадостность и решительность, развить навыки саморегуляции и как через увеличение эффективности работы отдельных сотрудников прийти к развитию организации.



Дж. Харрис
КОУЧИНГ: ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ И УСПЕХ

112 стр., 60x88 1/16, обложка, лот 1051

Книга Джини Харрис отвечает на вопросы, связанные с появлением в России нового направления консультирования и менеджмента — коучинга: Что такое коучинг, как он проходит? Кто может стать коучем, что нужно уметь, чтобы добиться успеха? Нужен ли коучинг лично мне, какая от него польза? Правда ли, что коучинг позволяет человеку наконец взять под контроль собственную жизнь?

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СТИЛЕ КОУЧИНГ

РАБОТА С ЛИЧНОСТЬЮ

- Консультирование как разновидность социально-ориентированной практики?
- Что такое личность?
- Как формируется чувство ответственности?
- Почему в своей работе коуч избегает готовых советов?
- Определение оптимальной формы, содержание и последовательность вопросов?
- На основе чего оценивается мера ответственности человека?

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Какое значение имеет межличностное общение для выживания человеческого сообщества?
- Как происходит передача информации в межличностном общении?
- Какие психотехнические приемы можно использовать для организации конструктивного взаимодействия между людьми?
- Какие закономерности определяют характер восприятия людьми друг друга в общении?
- Какими путями можно добиться конструктивного разрешения межличностных конфликтов в организации?
- Как содействовать организации эффективной деловой беседы?
- Что необходимо для обеспечения эффективности общения по телефону?
- Чем можно помочь руководителю при подготовке к публичным выступлениям?

РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Как и для чего определяются цели организации?
- Как можно определить стратегию организации?
- Что входит в состав и структуру организации?
- Как можно дать содержательное описание особенностям руководителей и лидеров организаций?
- Что представляет собой корпоративная культура организации?
- Что происходит в организации на различных этапах ее жизнедеятельности?
- Каким образом можно содействовать выведению организации из кризисных ситуаций?
- Что способствует развитию гибкости и адаптивности к изменениям?
- Как коуч может использовать групповые формы работы в организации для увеличения эффективности ее деятельности?
- Какие методы можно использовать для преобразования всей организации в целом?
- Как реализуется тренинг на основе решетки менеджера?
- В чем состоит суть метода управления по целям?
- Какие особенности имеет тренинг сензитивности при его использовании для организационного развития?
- Что подразумевается под формированием команды как одним из методов организационного развития?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



Е. В. Сидоренко ТРЕНИНГ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

208 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1140

Изложение авторской программы востребованного в наши дни тренинга: методологические основы и социальный контекст разработки, принципы проведения работы, упражнения и задания для участников (активное слушание, регуляция эмоционального напряжения, ведение переговоров), брошюра для самостоятельной и групповой работы.



Е. В. Сидоренко ТРЕНИНГ ВЛИЯНИЯ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ ВЛИЯНИЮ

256 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1193

В книге представлены: авторская концепция «цивилизованного» и «варварского» влияния, эффективные приемы влияния и противостояния влиянию, оригинальная программа тренинга с упражнениями, алгоритмами и заданиями для участников, уникальный психологический тренажер для самостоятельной работы.



Е. В. Сидоренко МОТИВАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ

256 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1194

Изложение теоретических подходов к анализу мотивации, оригинальной концепции мотивационного тренинга и уникальных упражнений для развития и формирования мотивации: ролевые и деловые игры, приемы командной работы, индивидуальные упражнения и домашние задания.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



В. Г. Ромек

ТРЕНИНГ УВЕРЕННОСТИ В МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

175 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1139

Описание программы тренинга уверенности в себе в общении с близкими людьми (супругами, родственниками, близкими друзьями): упражнения и ролевые игры объединены в законченную последовательность действий, надежно приводящих к результату — развитию чувства собственной ценности и уверенности в межличностных отношениях.



В. Г. Ромек, Е. А. Ромек

ТРЕНИНГ НАСЛАЖДЕНИЯ

160 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1026

Программа тренинга наслаждения, представленная в книге, базируется на современных разработках асимптоматической психотерапии, нашедшей свое применение в лечении очень широкого круга психических нарушений — от шизофрении до коррекции школьной успеваемости. Программа тренинга представляет собой четкую технологию обучения умению получать удовольствие от жизни и вносить в жизнь изменения, которые будут вести к наслаждению.



И. Б. Дерманова, Е. В. Сидоренко

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

40 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1209

В практикуме представлены материалы и упражнения, которые могут быть использованы как в преподавательской, так и в тренинговой работе; эти упражнения распределены по следующим темам: понимание и слушание партнера, техники снятия напряжения, приемы аргументации и контраргументации.

ТРЕНИНГ НАСЛАЖДЕНИЯ

НЕМНОГО ИСТОРИИ

- Асимптоматический подход в психотерапии и тренинг наслаждения

НЕМНОГО ТЕОРИИ

- Эутимная терапия: античные корни. Апология эпикура
- Психологические функции наслаждения

Наслаждение лечит. Наслаждение защищает от неприятностей. Люди в хорошем настроении большего достигают в жизни. Способность наслаждаться улучшает межличностные отношения

ЧТО МЕШАЕТ НАСЛАЖДЕНИЮ?

- Некоторые заблуждения относительно наслаждения

Наслаждение стоит больших денег. Чем больше — тем лучше. Малым не настышишься. Злоупотребление субстанцией. Не всем дано быть счастливыми. Там хорошо, где нас нет. Раньше было лучше.
- Перфекционизм
- Потребительство
- Некоторые опасности, связанные с наслаждением

ТРЕНИНГ НАСЛАЖДЕНИЯ

- Общая характеристика программы

Принципы поведенческого тренинга наслаждения. Цели и задачи тренинга. Название программы. Тренинг наслаждения в группе — нелегкое дело. Методы тренинга наслаждения.

- Знакомство в группе

Знакомство участников. Знакомство с программой. Личные цели участников. Правила группы.

- Правила наслаждения

Наслаждение требует времени. Наслаждению служит повседневная жизнь. Каждому — своё. Само собой наслаждение не приходит. Позволь себе наслаждаться. Чем меньше, тем больше. Опыт предшествует наслаждению. Наслаждение внутри нас. Разделенное наслаждение — наслаждение вдвойне. Наслаждению нужно учиться.

- Кирпичики наслаждения

Запахи. Прикосновения. Вкус. Зрительные образы. Приятные звуки. Промежуточное обсуждение.

- Ниши наслаждения

- Удовольствие в мыслях

Переписанная биография. Оптимизм — приятная штука. Стресс и неудачи — основа успеха. Позитивная оценка развития. Позитивная реакция на критику. Хорошее в плохом. Поиск наилучшей альтернативы. Принятие похвалы. Самоподкрепление.

- Наслаждение в действиях

- Наслаждение в людях

- Умение сказать «да»

Позитивные планы. Социально-когнитивная теория Джюлиана Роттера.

- Время и межличностное пространство наслаждения

- Социальная компетентность наслаждения

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Н. П. Петрова **ТРЕНИНГ ДЛЯ ПОБЕДИТЕЛЯ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЭПОХИ ИНТЕРНЕТ**

216 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1145

Книга посвящена тому, как современный человек может научиться эффективно управлять своей личной и профессиональной жизнью. Среди обсуждаемых проблем — управление временем, проектами и финансами, способы принятия решения и урегулирования конфликтов, техники конструктивного общения, особенности карьеры и поведения человека в эпоху развития виртуальной реальности.

Г. В. Баранова, В. В. Кобзева **ПОСТТРЕНИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

128 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1041

В книге изложена авторская концепция посттренинговых занятий, которая может с успехом применяться в сферах продаж, обслуживания клиентов и управления сервисом в целом. Авторы подробно описывают подходы к организации и проведению посттренинговых занятий, содержание тренингов «Эффективное обслуживание покупателей в торговом зале» и «Как проводить посттренинговые занятия», методологию и содержание занятий.

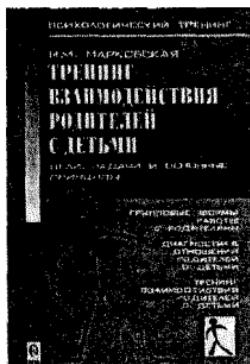
А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин **ТРЕНИНГ ПРОДАЖ**

224 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1187

В увлекательно написанном руководстве изложены принципы подготовки и проведения тренинга эффективных продаж, описаны техники успешных переговоров, ролевые игры и специальные упражнения, приводятся рекомендации по увеличению продаж и примеры из практики торговой и тренинговой работы.



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



**И. М. Марковская
ТРЕНИНГ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОДИТЕЛЕЙ С ДЕТЬМИ**

219 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1189

Второе, дополненное издание книги, в которой читателю предлагается описание групповых форм работы с родителями, принципов и методик диагностики взаимодействия между родителями и детьми; подробно изложена авторская программа тренинга взаимодействия родителей с детьми.



**И. В. Шевцова
ТРЕНИНГ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА**

144 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1025

Известный петербургский тренер делится опытом создания, организации и проведения тренингов различной направленности, описывает упражнения и «тренерские секреты», позволяющие сделать работу тренера и группы более эффективной и гармоничной.

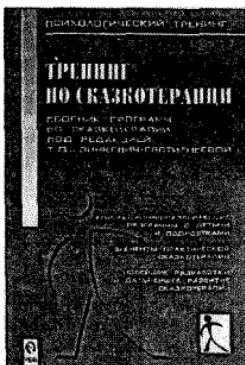


**Ж. В. Завьялова
ПУТЬ ТРЕНЕРА**

248 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1042

Книга известного московского тренера состоит из двух разделов: первый — автобиографические очерки, второй — методические материалы для практикующего бизнес-тренера (описание основных приемов и процедур с рекомендациями по проведению и примерами из практики).

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



ТРЕНИНГ ПО СКАЗКОТЕРАПИИ. СБОРНИК ПРОГРАММ ПО СКАЗКОТЕРАПИИ

под редакцией Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой
254 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1165

Коллектив авторов из Института Сказкотерапии раскрывает принципы и приемы своей работы, предлагая вниманию читателей: программу эмоционально-волевого развития для детей и подростков; коррекционно-развивающие программы для детей, имеющих проблемы с речью, и эмоционально нестабильных детей; психотерапевтические сказки для работы с подростками и взрослыми.

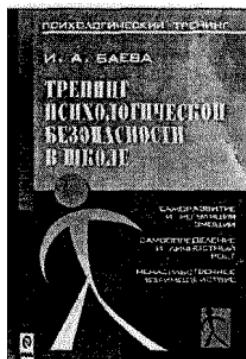


Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Т. М. Грабенко,
Д. С. Фролов

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

256 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1099

В книге описаны принципы подготовки и проведения тренинга формирования команды — программы, которая в последнее время оказалась весьма востребованной. Приводятся рекомендации относительно того, как посредством тренинга обеспечить эффективность и психологический комфорт в команде специалистов.



И. А. Баева

ТРЕНИНГ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ШКОЛЕ

180 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1100

Автор предлагает новую модель работы психолога с педагогами и школьниками, описывает активные социально-психологические технологии по созданию безопасной образовательной среды, которые способствуют уменьшению психологического насилия во взаимодействии учителей и учеников и сохранению психического здоровья ее участников.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

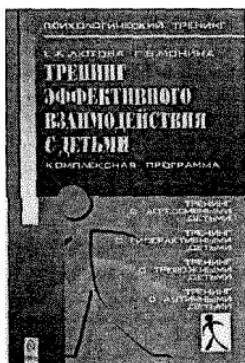


ПСИХОГИМНАСТИКА В ТРЕНИНГЕ

под ред. Н. Ю. Хрящевой

256 с, 60x90 1/16, переплет, лот 1190

В выдержанном несколько переизданий методическом пособии обобщен опыт сотрудников петербургского Института Тренинга — одной из самых авторитетных в России организаций в сфере психологического тренинга, а также представлено свыше 200 упражнений на развитие коммуникативных навыков, сенситивности, креативности.



Е. К. Лютова, Г. Б. Монина

ТРЕНИНГ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДЕТЬМИ

190 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1195

Книга петербургских психологов-практиков, авторов ряда оригинальных тренинговых программ взаимодействия с детьми, дает ясное представление о принципах работы с агрессивными, гиперактивными, тревожными и аутичными детьми. В книге приводятся упражнения и игры, помогающие таким детям вырасти более гармоничными и успешными.



Е. К. Лютова, Г. Б. Монина

ТРЕНИНГ ОБЩЕНИЯ С РЕБЕНКОМ (ПЕРИОД РАННЕГО ДЕТСТВА)

190 с, 60x90 1/16, обложка, лот 1196

В книге петербургских авторов читатель найдет: теоретический обзор, раскрывающий особенности развития детей раннего возраста; диагностические задания и игры, направленные на развитие и коррекцию коммуникативных навыков, речи, познавательных процессов; готовый вариант тренинга для педагогов, родителей и психологов.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ



М. Смиг

ТРЕНИНГ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

256 с, 60x90 1/16, обложка, лот 119

Неоднократно переиздававшееся практическое пособие с множеством оригинальных упражнений, основная цель которого — помочь человеку стать уверенным в себе, эффективно разрешать трудные жизненные ситуации и добиться успеха во всех сферах: в бизнесе, в семейной и личной жизни.



Н. Н. Васильев

ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

174 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1147

Описание техник успешного разрешения конфликтов и упражнений, направленных на развитие способностей и навыков, необходимых для эффективного регулирования конфликтов: управление эмоциями, анализ конфликтной ситуации и выбор стратегии взаимодействия, ведение переговоров по спорным вопросам.



Т. В. Зайцева

ТЕОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

80 с, 60x88 1/16, обложка, лот 1138

В книге предложено новое теоретическое обоснование психологического тренинга с позиций культурно-исторического подхода. Среди затронутых проблем — методические вопросы тренинговой работы, области применения тренинга, виды, цели и эффекты тренинга, личностная динамика участников и роль тренера.



На снимке: В. Максимов и сэр Джон Уитмор, основатель бизнес-направления в коучинге.

«Как будет выглядеть успешное предприятие в наступившем ХХI веке? Когда все технологические резервы роста и возможности создания конкурентных преимуществ компании исчерпаны, в запасе остается неиссякаемая энергия творчества и человеческого энтузиазма. Занимаясь тем, что доставляет ему счастье, человек уже не работает в общепринятом смысле слова — он живет так, как хочет, и ежеминутно творит свою жизнь, создавая из нее произведение искусства. Если обычный предприниматель создает дело, то коуч-предприниматель ХХI века создает дело и жизнь», — так считает автор этой книги — коуч-консультант, член Международной Ассоциации коучинга, владелец и руководитель консалтинговой компании «Группа Giraffe / Коучинг-центр В. Максимова».

Книга в доступном стиле рассказывает об истории возникновения, философии и методологии коучинга и описывает конкретные техники и приемы, применяемые в ходе коучинг-сессий, как индивидуальных, так и групповых, иллюстрируя их примерами из личного опыта автора. В ней отражены все существующие направления современного коучинга — индивидуальный коучинг эффективности, организационный коучинг и управление в стиле коучинг. Обсуждаются также вопросы подготовки профессиональных коуч-консультантов и использования принципов коучинга в бизнес-обучении.

ISBN 5-9268-0243-1

9 785926 802433