



Книга Коактивный коучинг

Новые методы коучинга, помогающие людям достичь успеха на работе и в жизни

Лаура Уитворт, Карен Кимси-Хаус, Генри Кимси-Хаус, Филлип Сэндал
Davies-Black, 2007

Год первого издания:1998

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Еще десятилетие назад в роли коучей выступали психологи-консультанты. Их работа состояла в том, что они предписывали клиентам, желавшим решить свои психологические проблемы, изменить свое поведение в ту или иную сторону. Арсенал приемов современного коучинга – гораздо шире. Работая с клиентом, коуч предстает в роли его друга и партнера, а не всезнающего наставника. Авторы этой книги утверждают, что сеансы коучинга способны коренным образом изменить к лучшему не только ситуацию, связанную с работой, но и многое другое в жизни клиента. Значительное место в книге отведено описанию приемов, которыми должны владеть коучи, чтобы добиться такого результата. К изданию прилагается компакт-диск с пояснением основных принципов, которым следуют авторы, а также образцы упражнений для коучей и их клиентов. *BooksInShort* рекомендует эту книгу руководителям, специалистам по управлению персоналом и всем тем, кто желает освежить свои познания в коучинге.

Основные идеи

- Коактивный коучинг – система коучинга, основанная на равноправном взаимодействии коуча и клиента.
- Если человек неудовлетворен своей работой, у него почти всегда есть и другие личные проблемы.
- Цель коактивного коучинга – изменить отношение клиента к жизни.
- Проблему, требующую решения, определяет не коуч, а клиент.
- У клиента есть ответы на все волнующие его вопросы, хотя часто он может не подозревать об этом.
- Коуч всегда и во всем стоит на стороне клиента.
- Коуч должен избегать оценочных высказываний в адрес клиента.
- Умение подстроиться под клиента – важнейшее достоинство коуча.
- Коучинг отличается от обычного психологического консультирования тем, что консультант имеет опыт лишь в определенной области, а коуч работает с жизнью человека в целом.
- Коуч помогает клиенту осознать систему своих ценностей.

Краткое содержание

Коучинг как сотрудничество

Десять лет назад задача коуча, клиентом которого был топ-менеджер, состояла в поиске решений конкретных проблем. Популярность коучинга с тех пор выросла, вместе с ней выросло число приемов и методов работы коуча, а сам коучинг изменил свою направленность. Сегодня главная цель коуча – это общее развитие клиента, а решение конкретных жизненных проблем становится побочным результатом. Активно взаимодействуя с клиентом, коуч помогает ему понять самого себя и тем самым полнее реализовать в жизни. Клиент при этом учится самостоятельно искать ответы на свои вопросы и принимать взвешенные решения.

“У клиента есть все ответы на волнующие его вопросы – таков основополагающий принцип коактивного коучинга”.

Понятие “коактивный коучинг” предполагает, что коуч не рассматривает своего клиента в качестве человека пассивного, несведущего, бездарного и лишенного творческих порывов. Напротив, он признает, что у клиента есть сильные стороны и скрытые возможности. Между коучем и клиентом возникают отношения сотрудничества, основанные на взаимном уважении, открытости, доброте и внимании. Решение проблем, связанных с работой, – это только часть процесса. Цель коактивного коучинга состоит в том, чтобы помочь клиенту почувствовать себя счастливым, удовлетворенным жизнью человеком. В основе системы коактивного коучинга лежат следующие четыре принципа:

1. **Любой клиент – талантливый и самодостаточный человек.** Нередко клиенты ожидают, что коуч возьмет решение их проблем на себя. Внутренний голос твердит человеку, что он не способен самостоятельно отыскать выход из тупика, в котором оказался. Однако нет такого клиента, который был бы неспособен проанализировать и преодолеть свои страхи и внутренние барьеры, сдерживающие его профессиональное и личное развитие.
2. **Цели ставит клиент.** Цели процесса коучинга определяет сам клиент, и главная задача коуча состоит в том, чтобы помочь клиенту достичь этих целей. В отличие от психолога-консультанта, коуч не предлагает клиенту готовых решений, а помогает отыскать направление, в котором надо двигаться, чтобы эти решения найти.
3. **Коуч во всем следует за клиентом.** Коуч должен чутко улавливать любые устремления клиента. То, что кажется клиенту важным сегодня, завтра может перестать волновать его. Задача коуча – внимательно слушать клиента, высказывать свои соображения и задавать наводящие вопросы.
4. **Коактивный коучинг обращается к жизни клиента в целом.** Перемены на работе способны повлиять и на другие стороны жизни клиента. Например, с переходом человека в другой отдел компании может измениться режим его работы, что в свою очередь изменит распорядок домашних дел, а повышение зарплаты открывает новые возможности и меняет характер расходов. Все в жизни взаимосвязано.

Цели “большие” и “малые”

“Большая” цель коучинга состоит в том, чтобы помочь клиентам полностью реализовать себя, восстановить внутренний баланс и научиться получать удовольствие от жизни. Однако человека заботит и множество мелких повседневных проблем – их решение составляет “малую” цель коучинга. Следующие особенности процесса общения коуча с клиентом помогают достичь обеих целей:

- **Умение слушать.** Коуч должен следить не только за словами клиента, но и за скрытым смыслом этих слов. Его задача – распознать цели, ценности и ожидания клиента, а также его страхи и внутренние барьеры.
- **Интуиция.** Большинство людей недооценивает интуицию, а также любую информацию, переданную с помощью эмоций, намеков и других невербальных средств. Однако коуч должен научиться доверять своей интуиции, подсказывающей ему, как и в какую сторону направлять клиента.
- **Любопытство.** Потребности и скрытые желания клиента должны стать предметом острого интереса как для коуча, так и для самого клиента. Подобно ученым, любопытство которых ведет к научным открытиям, коучи и клиенты проводят исследования и ставят опыты, познавая новое.
- **Движение вперед.** Результат процесса коучинга – решение клиента действовать на основе полученных знаний. Коучи любят слово “вперед”, потому что их цель – подтолкнуть клиентов к действию.
- **Самоконтроль.** Коуч должен действовать так, чтобы ни в коем случае не становиться на пути у клиента. В отношениях с клиентом его собственные потребности и интересы должны всегда оставаться на заднем плане.

Главное – доверие

Доверительное и целенаправленное общение – важнейший элемент коактивного коучинга. Клиенты способны изменить свои взгляды на мир только в ситуации, когда они чувствуют, что могут без опаски говорить о своих слабостях и недостатках. Во время сессии коуч должен создать такую атмосферу, в которой клиент ощущал бы себя комфортно и не испытывал страха. Условиями создания такой атмосферы являются:

- **Конфиденциальность.** Часто клиент испытывает волнение и страх перед самим процессом коучинга, который, возможно, изменит всю его жизнь. Поэтому он должен точно знать, что все, о чем он говорит с коучем, останется строго между ними.
- **Доверие.** Клиент должен быть уверен, что коуч действует исключительно в его интересах. Коуч со своей стороны также должен быть уверен, что клиент не станет пропускать назначенных сессий и будет участвовать в них с полной отдачей.
- **Искренность.** Клиент должен ощущать, что может поделиться с коучем своими самыми сокровенными мыслями и чувствами, не встретив осуждения с его стороны. Коуч в свою очередь должен знать, что клиент, услышав прямолинейный вопрос, не воспримет его как обиду.
- **Открытость и непринужденность.** Во время коучинг-сессии клиент не должен чувствовать себя стесненным или подавленным. Коучу не следует упрекать его, если разговор отклоняется от темы или заходит в тупик. Напротив, такие отступления нужно использовать для развития взаимоотношений. Коуч следует за течением мысли клиента, давая советы и направляя разговор, но ведущим всегда остается клиент.

Организация коучинга

Формы проведения коучинг-сессий разнообразны. Одни коучи встречаются с клиентами у них на работе, другие предпочитают вести беседы в своем кабинете, у клиента дома или в каком-нибудь нейтральном месте. Иногда сессии проводят по телефону или Интернету. Коучи работают с клиентом в течение определенного периода времени или на постоянной основе. Какую бы форму не принимал коучинг, главное – чтобы обе стороны чувствовали себя комфортно, были убеждены в важности того, чем занимаются, и доверяли друг другу.

“Цель взаимоотношений между коучем и клиентом состоит в решении проблем, возникших у клиента”.

того, как коуч и клиент решат, какой формат сессий им подходит лучше всего, на первой из них коуч обычно рассказывает клиенту о себе и поясняет в общих чертах структуру процесса коучинга. Клиент в свою очередь должен сообщить о том, что именно в своей жизни он хотел бы изменить или улучшить. Его могут волновать вопросы, связанные как с работой, так и с общим развитием личности. Нередко клиенты обнаруживают, что перемены в одной области жизни ведут к переменам в другой. Кроме того, иногда в ходе совместной работы выясняется, что мелкие на первый взгляд неприятности вызваны глубокими психологическими проблемами.

Умение слушать

Чтобы работа коуча была успешной, он должен обладать несколькими хорошо развитыми качествами. Главное из них – умение внимательно слушать других. Хороший слушатель следит за тем, что говорит ему собеседник, в то время как плохой в первую очередь стремится высказать собственные мысли, и, вместо того чтобы выслушивать слова другого, мысленно формулирует свой ответ. Споры людей часто возникают из-за простого неумения услышать друг друга.

“Чтобы добиться результатов, клиент должен быть готов рискнуть собственным комфортом и сделать шаг в неизвестность”.

В то время как клиент волен говорить обо всем, что его заботит, и рассказывать о любых своих проблемах, коуч себе этого позволить не может. Он должен воздерживаться от любой критики, избегать необдуманных высказываний и не давать поспешных советов. Ему не следует говорить клиенту, что тот “прав” или “не прав”. Коуч должен чутко следить за клиентом, обращая внимание на его интонацию и жесты в той же мере, что и на слова.

“Коуч должен обладать умением вынести свое «я» за рамки взаимоотношений с клиентом”.

Чтобы избежать пристрастных оценок, коучи часто перефразируют мысли клиента, представляя их в новом свете. Увидев ситуацию глазами другого человека, клиент начинает гораздо лучше понимать ее. Главная задача коуча – подвести клиента к такому пониманию проблемной ситуации, которое не будет противоречить его жизненным ценностям и целям.

“Подлинный интерес рождает доверие, а ситуация допроса рождает только желание защититься”.

Еще одно важное для коуча качество – умение обращать внимание на успехи клиента. Человек, который смог преодолеть определенную трудность или проявил стойкость в опасной ситуации, заслуживает похвалы. Одобрительные слова коуча придают клиенту уверенность и укрепляют его стремление достичь поставленных целей.

“Если клиенту пересказать по-новому его собственные слова, он увидит ситуацию под иным углом”.

Подобно врачу-психотерапевту, коуч дает клиенту возможность проделать большую часть работы, при этом мягко направляя его усилия. Однако время от времени коуч должен помочь клиенту сосредоточиться. Клиент, понимающий, что коуч иногда должен проявлять жесткость, не будет обижен таким вмешательством. Как показывает практика, большинство клиентов ожидает от коучей активных действий по направлению разговора в нужное русло.

Любопытство – не порок

У коучей и журналистов есть две общих черты. Во-первых, те и другие любопытны и не скрывают этого. Клиент должен быть уверен, что коуч испытывает непритворный интерес к его жизни. Во-вторых, коучи, как и журналисты, виртуозно владеют искусством постановки наводящих вопросов, на которые нельзя дать однозначный ответ. Они стараются избегать вопросов, на которые можно просто ответить “да” или “нет”.

“Жизненные ценности – качественные характеристики жизни, глубже других укорененные

В процессе коучинга клиент должен находиться в постоянном движении к намеченной цели. Однако иногда клиент словно натывается на стену, и это движение останавливается. Если в этот важный момент коуч проявит растерянность или раздражение, он нанесет непоправимый вред отношениям с клиентом. Коуч должен выяснять причину своего раздражения и обуздывать эмоции, чтобы они не отражались на его работе с клиентом.

“Коуч не только не должен сдерживать эмоции клиента – печаль, боль, гнев, переживание утраты, – но и, напротив, поощрять их проявление”.

Проблемы в личной жизни коуча ни в коей мере не должны вмешиваться в его работу. Жизнь полна неприятностей: сломалась машина, сын принес из школы плохие отметки, резко выросла цена страховки или заболел близкий родственник. Погруженный в свои заботы, невнимательный коуч не сможет быть искренним со своими клиентами. Он должен выработать привычку целиком сосредоточиваться на клиентах, полностью отрешаясь от собственных проблем. Впрочем, если в его жизни случается что-нибудь действительно серьезное, он может попросить клиента о переносе сессии. В конце концов, все мы люди, и нет ничего постыдного в том, чтобы в этом признаться.

В поисках смысла жизни

Хотя клиенты чаще всего обращаются к коучу для решения конкретных проблем, ими также руководит желание понять смысл своей жизни. Как бы искренне они ни верили, что повышение по службе, прибавка к зарплате или покупка роскошной машины принесут им счастье, когда эта цель достигается, радость постепенно угасает и возвращается чувство неполноты жизни. В таком случае коучи предлагают клиентам обрисовать, как они видят свое жизненное предназначение. Часто оказывается, что подлинное счастье имеет мало общего с материальными благами или вожаделенной беззаботностью. Многие люди начинают понимать, что самые трудные периоды в их жизни были и самыми счастливыми, потому

что тогда у них было чувство полноты и осмысленности существования.

“Коучи не всегда могут провести границу между психотерапией и коучингом”.

Искусные коучи помогают клиентам составить шкалу своих жизненных ценностей. Люди, у которых отсутствует представление о своих ценностях, никогда не смогут достичь душевного равновесия и получать подлинное удовольствие от жизни. Люди впадают в подавленное или равнодушное состояние потому, что им, скорее всего, не удалось осуществить свое жизненное предназначение, а их поступки не согласуются с их глубинными принципами. Как бы ни было трудно сформулировать свои жизненные ценности, люди почти всегда ощущают, удается им жить в соответствии с ними или нет.

Стремление к гармонии

Стремление сделать жизнь клиента гармоничной не означает, что коучу надо оценить в баллах или взвесить отдельные ее стороны. Гармоничность жизни не исключает присутствия в ней неожиданных взлетов и падений. Любую жизненную ситуацию можно рассматривать под разными углами. Например, мальчик мечтает сходить на футбольный матч, но для его отца посещение матча означает лишь проблемы с парковкой автомобиля, жару и дополнительные расходы на еду. Ни тот, ни другой взгляд нельзя назвать правильным или неправильным – они просто разные. Однако человек может выбрать, с какой точки зрения он станет рассматривать эту ситуацию.

“Консультанты и руководители все чаще прибегают к коучингу как средству поддержки организационных преобразований”.

Определив направление пути, клиент получает возможность отказаться от прежних стереотипов и начать движение вперед. На завершающем этапе коуч оценивает достижения клиента и обсуждает положительные и отрицательные моменты полученного им опыта. Если позже клиент отклонится от выбранной траектории, коуч поможет вернуться к ней, чтобы продолжить движение к намеченной цели.

Об авторах

Лаура Уитворт, Карен Кимси-Хаус, Генри Кимси-Хаус – соучредители института подготовки коучей. **Филлип Сэндал** – соучредитель компании по оценке командной работы и проведению коучинга.
