Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал

Коактивный коучинг. Учебник

Co-Active Coaching

Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004 г.
Твердый переплет, 360 стр.
ISBN   5-98397-001-1
Тираж: 2000 экз.
Формат: 70x100/16

*Коучинг представляет собой один из типов консультирования.*

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

*Книга предназначена для тех, кто стремится овладеть новой уникальной системой коучинга - Коактивным коучингом. Она также будет представлять интерес как для профессионалов в области консультирования, так и для родителей, желающих оказать своим детям квалифицированную помощь. Историю о морской звезде на берегу знают многие, но здесь ее стоит повторить, так как она хорошо иллюстрирует суть Коактивного коучинга и смысл самой профессии коуча...*

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

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Светлана Чумакова,*

*Профессиональный*

*сертифицированный коуч ICF,*

*Президент Международной*

*Академии Коучинга*

**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА**

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

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

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

***Глава первая***

**СИСТЕМА КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА**

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

**Основные принципы коучинга**

Фундамент Коактивного коучинга составляют четыре основных принципа.

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

**Сильные стороны клиента**

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

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

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

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

**Обращение к жизни клиента в целом**

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

**Постановка задач**

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

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

**Формирование целенаправленного альянса**

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

**Коучинг — это деятельность и обучение**

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

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

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

**Ядро системы: сценарий клиента**

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



**Рис. 1. Модель Коактивного коучинга**

**Самореализация**

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

**Жизненный баланс**

При сегодняшнем ритме жизни, с множеством обязанностей, заманчивых возможностей, требований и развлечений, баланс может казаться неосуществимой мечтой. Особенно он -представляется недостижимым тем, кто обращается к коучингу. Обычно это неудовлетворенные жизнью, пребывающие на каком-то минимальном жизненном уровне люди, которые хотят больше получать от жизни и больше отдавать. Они могут со всей страстью отдаваться тому, что им интересно, полностью сосре­доточиваясь на этом, в результате чего одна часть их жизни оказывается превосходно развитой, тогда как остальные пребывают в забвении. Эти люди понимают важность баланса и, возможно, неоднократно пытались достичь его, решая больше за­ниматься физическими упражнениями, больше отдыхать или больше времени общаться с друзьями, однако проходили недели и месяцы без каких-либо изменений.

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

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

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

**Процесс**

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

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

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

**Пять контекстов**

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

**Слушание**

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

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

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

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

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

**Интуиция**

Слушание на втором и третьем уровнях дает также коучу больший доступ к интуиции — глубинному знанию, где смешиваются явные и неявные данные. Это вид внутреннего знания, который обычно остается невысказанным. Он остается «в тени», потому что мы не привыкли ему доверять. В нашей культуре не принято относиться к интуиции как к достаточно надежному источнику, позволяющему делать заключения или принимать решения, поэтому мы, боясь показаться глупыми, обычно не решаемся произносить то, что она нам подсказывает. Тем не менее, интуиция — это одно из наиболее эффективных качеств, которые коуч использует в работе.

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

**Любознательность**

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

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

**Деятельность / обучение**

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

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

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

**Управление собой**

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

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

**Место коуча в модели**

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

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

**Следование за клиентом**

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

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

**ОТНОШЕНИЯ В КОАКТИВНОМ КОУЧИНГЕ**

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

**Целенаправленный альянс**

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

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



**Рис. 2. Треугольник отношений в коучинге**

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

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

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

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

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

**Атмосфера коучинга**

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

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

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

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

**Конфиденциальность**

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

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

**Доверие**

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

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

**Правдивость**

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

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

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

Сказать правду — вовсе не означает «дать оценку». Коуч просто отмечает то, что видит. Сокрытие правды не идет на пользу ни клиенту, ни отношениям коучинга. Подлинные человеческие взаимоотношения строятся не на желании произвести приятное впечатление, а на возможности каждого быть тем, кем он является. Когда коучу хватает решимости говорить правду, он становится для клиента образцом для подражания. Правдивость в отношениях коучинга служит основой доверия.

**«Просторность»**

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

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

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

**Пять аспектов вводной сессии**

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

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

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

В каком порядке коуч будет включать эти темы в ознакомительную сессию, зависит от его собственных предпочтений, а также от самого течения беседы. Клиенты могут, например, захотеть начать с логистик или с обозначения своих целей на будущее и своих обязательств.

**Разрешение**



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

Разрешение лучше всего использовать, когда коуч хочет исследовать некую наиболее уязвимую область жизни клиента или вызывающую у него наиболее сильное сопротивление. Например, коуч может спросить: *«Вы* разрешите мне сказать, что я думаю? Да? Мне кажется, вы не принимаете себя всерьез». Или: «Как Вы считаете, стоит ли нам провести "мозговой штурм", чтобы рассмотреть альтернативные варианты?» В любом случае коуч должен быть готов услышать отрицательный ответ, принять его и с учетом этого двигаться дальше.

**Обнаружение**

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

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

**Рис. 4. "Колесо жизни"**

+

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

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

**Проектирование будущего**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Повседневные привычки (регулярные действия, осуществляемые ежедневно или еженедельно) важны, так как именно в них проявляется ответственность клиента, его решимость и способность взять в свои руки контроль над собственной жизнью. Полезные привычки сами 1ю себе могут показаться всего лишь надоедливыми пунктами из бесконечного списка необходимых дел. Клиент принимает эти привычки, поскольку они, во-первых, полезны, а во-вторых, помогают ему заботиться о себе и быть дисциплинированным.

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

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

**Логистики**

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

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

**Инструменты для клиента**

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

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

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

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

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

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

У большинства клиентов самый сложный период наступает между третьей и восьмой неделями коучинга — или изменения происходят недостаточно быстро, или исчезает начальная эйфория. Клиент осознает, что рассуждать о деле — это одно, а действительно что-либо предпринимать — совсем другое. Именно для того, чтобы помочь клиенту преодолеть этот первый, самый тяжелый, период неуверенности и разочарования, и устанавливается минимальный срок заключаемого контракта — 3 месяца.

**Эффект «гремлина»**

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

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

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

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

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

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

Только не следует впадать в заблуждение — невозможно победить «гремлина», уничтожить его посредством коучинга. «Гремлин» клиента слишком умен, слишком быстр и опытен в подобных играх, чтобы его можно было загнать в угол вопросами коучинга. И все же нельзя просто игнорировать «гремлина»: если его оставить в покое, он и не подумает убраться восвояси. Один из лучших способов в борьбе против «гремлина» — заметить его, узнать и дать ему имя. Если вытащить его из тени на свет, он начнет терять свою силу, поскольку не выносит пристального внимания к собственной персоне.

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

**Результаты вводной сессии**

Вводная сессия должна дать следующие конкретные результаты:

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

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

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

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

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

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

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

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

**УМЕНИЯ И НАВЫКИ КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА**

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

* слушание;
* интуиция;
* любознательность;
* деятельность /обучение;
* управление собой.

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

***Глава первая.***

**СЛУШАНИЕ**

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

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

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

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

**Внимание и воздействие**

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

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

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

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

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

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

**Первый уровень: поверхностное слушание**

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

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

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

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

**Диалог первого уровня**

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

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

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

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

*Клиент:* Но это действительно отвлекает.

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

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

**Второй уровень: сфокусированное слушание**

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

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

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

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

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

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

**Диалог второго уровня**

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

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

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

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

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

Коуч: А для чего у вас есть время?

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

Коуч: А что можно сделать вместо этого?

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

**Вывод**

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

**Третий уровень: глобальное /всеобъемлющее слушание**

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

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

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

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

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

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

**Диалог третьего уровня**

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

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

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

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

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

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

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

Коуч: Что вы намерены с этим делать?

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

**Вывод**

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

**Коуч слушающий**

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

Слушание — отправная точка всего, что связано с коучингом. Все остальные контексты основаны на слушании второго и третьего уровней. Следовательно, слушание — это те ворота, через которые проходит коучинг.

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

**Навыки коучинга**

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

**Проговаривание**

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

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

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

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

**Диалог.**

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

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

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

**Уточнение**

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

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

**Диалог**

*Клиент:* Я не могу решить, правильно ли это.

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

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

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

*Клиент:* Конечно.

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

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

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

*Клиент:* Спасибо. Это позволило мне лучше увидеть перспективу.

**Мета-формат**

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

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

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

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

**Метафоры**

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

**Признание и принятие**

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

**Что значит «быть услышанным»**

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

**Упражнения**

**1. Слушание на первом и втором уровнях**

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

**Первый уровень**

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

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

**Второй уровень**

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

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

**2. Слушание на третьем уровне**

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

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

**3. Мета-формат**

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

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

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

**4. Метафоры**

Придумайте метафоры к каждой из предложенных ситуаций.

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

**5. Признание**

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

**ИНТУИЦИЯ**

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

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

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

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

**Известная и неизвестная Вселенная**

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

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

«Я слышал прогноз погоды по радио».

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

«Столбик барометра быстро падал все утро».

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

«Костями чувствую».

«Просто знаю».

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

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

**Но правильно ли это?**

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

*Клиент:* Это как дорога, которую не выбрали.

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

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

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

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

**Интуитивное восприятие**

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

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

**Интерпретация, а не оценка**

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

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

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

**Как найти доступ к собственной интуиции**

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

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

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

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

**Включение/выключение интуиции**

Доступ к интуиции может быть новым для вас, особенно тот глубокий уровень интуитивного доступа, который мы описываем. Пока вы не освоите его, как простой инструмент, вам может понадобиться то или иное напоминание о нем в процессе коучинга: наклеенный на телефон листок с напоминанием, часы, специально надетые на другую руку, можно работать стоя, если вы обычно сидите.

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

**Как высказывать то, что приходит в голову**

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

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

**Получение интуитивного толчка**

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

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

**Формулировки**

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

«У меня такое чувство...».

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

«У меня предчувствие, что...».

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

«Мне интересно...».

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

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

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

**Умения коучинга**

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

**Вмешательство**

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

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

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

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

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

Начинающие коучи часто полагают, что им нужно больше информации, что необходимо сначала услышать всю историю. Они считают, что им нужно лучше узнать биографию человека или условия его жизни. Но в большинстве случаев они позволяют клиенту рассказывать дольше, чем это необходимо. Умение вмешиваться помогает коучу отсекать в рассказе клиента второстепенное, зачастую служащее лишь прикрытием, которое создаетсам клиент, чтобы не вдаваться в суть проблемы. Вмешательство ускоряет достижение главного — деятельности и обучения.

**Диалоги**

**Пример А: Плохое использование умения**

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

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

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

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

Коуч: Что вам нужно с этим сделать?

*Клиент:* Сделать?

Коуч: Да. Что вам нужно с этим сделать?

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

Коуч: Когда вы хотите поговорить с ней об этом?

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

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

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

**Клиенты и их интуиция**

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

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

**Упражнения**

**1. Интуиция**

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

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

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

**2. Вмешательство**

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

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

- Вмешайтесь, объявив о своем намерении прервать:«Сейчас я тебя перебью».

Образцы для вмешательства: «Прошу прощения, ты только что...», «Позволь спросить...».

***Глава третья.***

**ЛЮБОПЫТСТВО**

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

**Иной способ задавания вопросов**

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

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

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

**Получение информации Любопытство**

Какие темы Вы планируете Что Вам даст завершение

включить в свой отчет? этого отчета?

Сколько упражнений в А что для Вас значит «быть в

неделю Вам требуется? форме» ?

Какие возможности обучечения Что бы Вам хотелось узнать,

Вам доступны? чего Вы сейчас не знаете?

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

**Закрытые вопросы Открытые вопросы**

Является ли данная стратегия Что делает эту стратегию

эффективной для Вас? для Вас эффективной?

Можете ли Вы еще чему- Как Вы могли бы удвоить

нибудь здесь научиться? эффект обучения в этой ситуации?

Звучит так, словно Вы застряли Какой третий вариант Вы

между этими двумя могли бы выбрать, помимо тех

альтернативами, верно? двух, которые находятся перед Вами?

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

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

**Ценность любопытства**

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

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

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

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

**Построение взаимоотношений**

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

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

**Любопытство и направление разговора**

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

**Развитие «мускулатуры» любознательности**

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

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

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

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

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

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

**Как приспособить любопытство для коучинга**

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

Коуч: Что же Вас останавливает?

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

Коуч: А что для Вас значит неспособность упражняться?

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

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

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

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

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

Коуч: Чего же Вы хотите?

*Клиент:* Я хочу дисциплинированно выполнять определенную программу.

Коуч: Что же подействует в вашем случае?

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

Коуч: Как Вы можете этого добиться?

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

**Навыки коучинга**

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

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

**Эффективные вопросы**

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

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

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

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

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

На самом деле можно провести всю сессию коучинга исключительно с помощью эффективных вопросов[[2]](#footnote-2). Начинающие коучи постоянно сообщают о поразительной эффективности этого аспекта коучинга. Хотя они и испытывают искушение предложить клиентам ответы или советы, но видят, что у тех есть свои ответы даже тогда, когда коучи в этом сомневаются.

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

Приведем несколько особенно эффективных вопросов.

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

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

**Диалог**

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

Коуч: А чего вы хотите?

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

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

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

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

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

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

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

*Круч:* А что случится, если вы перестанете жаловаться?

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

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

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

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

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

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

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

**«Исследование жизни»**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

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

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

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

Коуч: Где это происходило?

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

Коуч: А было ли это с Вами?

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

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

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

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

*Клиент:* Хорошо, теперь я вгрызусь в этот вопрос.

**Сила любознательности**

Любопытство позволяет коучу изучить своего клиента изнутри. Коуч учится, ему любопытно то, что он узнает, он продолжает задавать вопросы. Клиент, в свою очередь, отвечает на вопросы коуча, проникая все глубже в себя самого, отыскивая свои собственные ответы; пытаясь понять, как устроен его собственный мир, что его волнует, что заставляет остановиться. Со временем коуч будет все лучше понимать внутреннюю работу клиента, пока не окажется его собственным голосом, задающим вопросы, которые тот хотел бы себе задать.

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

**Упражнения**

**1. Любопытство**

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

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

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

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

**2. Эффективные вопросы**

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

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

**3. «Исследование жизни»**

«Исследование» — это открытый эффективный вопрос, который коуч задает клиенту в течение недели или еще более длительный срок с целью помочь ему глубже понять важные области своей собственной жизни. Прежде чем делать это упражнение, перечитайте перечень соответствующих тем в главе 1 части четвертой настоящей книги.

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

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ/ОБУЧЕНИЕ**

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

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

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

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

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

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

**Перспективы коучинга**

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

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

**Подотчетность как обратная связь**

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

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

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

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

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

**Подотчетность на практике**

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

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

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

**Сессии коучинга**

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

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

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

Клиенты — люди находчивые: они знают, что нужно предпри­нять, что подействует. Коучу необходимо быть готовым пробо­вать, подталкивать, поднимать шлагбаум, но список задач для клиента составляет не он. Клиент усвоит больше, если сделает это самостоятельно. Самый эффективный способ отчитываться оказывается к тому же самым простым. Задайте клиенту вопрос: «За что Вы будете отвечать на этой неделе? ». Иногда становится удивительно, сколько же клиенты хотят с себя спросить, а ино­гда требуется подвигнуть их на большее.

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

**Отслеживание подотчетности**

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

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

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

Лучшие соглашения о подотчетности сформулированы в аб­бревиатуре SMART[[3]](#footnote-3) — Конкретность (Specific), Измеримость (Measurable), Достижимость (Attainable), Реалистичность (Realistic) и Ориентированность на время (Time-oriented). Это кажется слишком простым, но удивительно: даже спустя меся­цы коучинга многие клиенты по-прежнему не могут определить­ся в своих планах. Поэтому коуч оказывает им неоценимую ус­лугу, когда просит произнести вслух, что они собираются сде­лать.

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

**Поощрения и последствия деятельности**

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

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

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

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

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

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

**Попавшие в ловушку подотчетности**

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

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

**Навыки и умения коучинга**

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

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

**«Мозговой штурм»**

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

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

**Диалог**

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

Коуч: А что вы хотели бы делать?

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

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

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

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

*Клиент:* Я развожу птичек.

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

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

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

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

**Планирование/Целеполагание**

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

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

Коуч: Еще что-нибудь?

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

Коуч: Отлично. Что у Вас на следующем уровне?

*Клиент:* Поднять планку?

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

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

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

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

**Просьба**

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

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

Ключевой момент успешного применения этой техники коу-чинга состоит в том, чтобы не привязываться к содержанию просьбы. Как только коуч фиксируется на великолепии собст­венной идеи и начинает думать, что это оптимальный путь для достижения клиентом результатов, это становится частью сце­нария ег5 жизни, а не клиента. Необходимо всегда оставлять клиенту три пути: он может согласиться выполнить просьбу ко­уча, отказать ему или выдвинуть встречное предложение. Если клиент отказал коучу, тому не надо стесняться некоторое время отстаивать свою идею, продолжая объяснять, почему это долж­но подействовать и какую ценность могло бы иметь. Возможно, клиент отвлекся и не понял коуча с первого раза. Можно даже попытаться проверить, действительно ли отказывает сам чело­век, а не его «гремлин».

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

**Диалог**

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

Коуч: А как идет Ваша программа тренировок?

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

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

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

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

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

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

Коуч: Вы хотите что-нибудь добавить?

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

**Вызов[[4]](#footnote-4)**

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

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

**Диалог**

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

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

*Клиент:* Исследовательская статья. На самом деле, ис­следование уже завершено. Все, что от меня требуется, это описать его.

Коуч: Когда Вы собираетесь завершить статью?

*Клиент:* На этой стадии я не знаю.

Коуч: Сколько часов это займет? В наилучшем случае?

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

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

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

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

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

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

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

**Как заставить работать всякие структурирующие элементы**

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

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

Слушать медитативную музыку.

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

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

Привлекать товарища для совместных тренировок или нанять личного тренера.

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

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

**Упражнения**

**1. Просьба**

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

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

**2. Вызов**

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

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

**3. Структурирующие элементы**

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

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

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

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

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

Ваша задача — предложить еще шестнадцать структур.***Глава пятая.***

**УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ**

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

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

**Как взять себя в руки**

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

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

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

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

Коуч: Расскажите о том, что вы утратили.

**Дополнительные вопросы коучинга**

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

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

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

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

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

**Что делать с реакциями первого уровня**

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

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

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

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

Существуют определенные очевидные признаки. Когда коуч обнаруживает себя в ловушке самоанализа — занимает защит­ную позицию, осуждает, испытывает раздражение — включает­ся сигнал тревоги. Коуч оказался на первом уровне. Он крутит­ся как белка в колесе, ни на шаг не продвигаясь вперед. На про­тяжении сессии коучинга работа коуча заключается в том, что­бы не дать себя «зацепить». Он должен утстранить все это внут­реннее возмущение со своего пути и вернуться на второй или третий уровень глубины восприятия. Конечно, у коуча есть оп­ределенные внутренние проблемы, он учился распознавать их проявления, но сейчас не время разбираться с ними. Он должен идти навстречу потребностям клиента. Поэтому коучу нужно просто отметить свою внутреннюю реакцию и суждение, замо­розить и поместить их на временное хранение, пока его внима­ние возвращается к подопечному.

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

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

**Куда бы вам хотелось двигаться?**

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

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

**Способы «эмоционального проветривания»**

Еще один случай подготовиться и прояснить мысли представ­ляется перед каждой сессией коучинга. Многие коучи соверша­ют специальный ритуал перед началом каждого дня или перед новой встречей. Это специальное средство самоорганизации, помогающее настроиться на коучинг, подготовиться к встрече с клиентом физически, умственно, эмоционально и даже духовно. Этот вид подготовки особенно важен, когда все лучшее в коуче сосредоточено на его личной жизни. Коуч ведь тоже человек! Периодически в его жизни случаются разные происшествия, которые заставляют коуча сосредотачивать внимание, скорее, на себе, нежели на клиенте. Допустим, по дороге на работу коуч угодил в пробку, мчался, спешил, боясь опоздать, влетел в офис, хлопнулся в кресло — и тут же зазвонил телефон. Его сознание еще несется в сумасшедшем темпе. Ему нужно привести в поря­док свои чувства перед разговором с клиентом, чтобы полно­стью сосредоточиться исключительно на клиенте, а не на собст­венных трудностях.

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

**«Запретная территория»**

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

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

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

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

**Контроль над «гремлином»**

Коуч может быть уверен — его «гремлин» все еще находится поблизости, готовый непрерывно комментировать ограничения и неудачи. Полностью избавиться от этого саботажника никогда не удастся. Кажется, что уж на этот раз удалось окончательно его одолеть, а он вдруг снова воспрянул. Коуч отказывается от встречи с клиентом, чувствуя себя несчастным и некомпетент­ным. Он растерян и ощущает себя неумелым.

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

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

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

**Навыки и умения коучинга**

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

**Умение спрашивать разрешения**

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

**Сообщение по сути**

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

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

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

**Диалог**

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

Коуч: И в чем же суть, Том?

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

Коуч: Что Вы собираетесь сделать для своего здоровья?

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

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

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

**Быть союзником[[5]](#footnote-5) клиента**

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

**Прояснение**

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

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

Коуч: Давайте. Что еще?

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

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

*Клиент:* Я должен был отследить то, что произошло.

Коуч: Таким образом, Вы высказываете суждение: «Должен был отследить» или это делает ваш «гремлин». Еще что-то?

*Клиент:* Какое-то чувство пустоты... Коуч: Глубокая печаль и сожаление. *Клиент:* Точно. Коуч: А дальше?

*Клиент:* Думаю, что нужно покончить с мрачными мыс­лями.

Коуч: Как Вы это сделаете?

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

**«Рефрейминг»**

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

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

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

**Диалог**

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

*Клиент:* Полный провал. Шесть недель коту под хвост.

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

*Клиент:* Это правда.

Коуч: Чему Вы научились за эти шесть недель?

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

Коуч: А чему еще Вы научились?

*Клиент:* Я научился представлять свое дело людям дру­гих специальностей.

Коуч: Людям без технического образования?

*Клиент:* Да. Банкирам и склонным рискнуть капиталис­там.

Коуч: Вы еще чему-нибудь научились?

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

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

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

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

**Отделение интерпретаций**

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

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

**Диалог**

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

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

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

Коуч: А что случится, если Вы откажетесь?

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

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

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

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

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

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

*Клиент:* Согласен.

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

*Клиент:* Ну, я могу не сразу соглашаться, ссылаясь на не-обходимостксначала свериться со своим еженедельни­ком.

Коуч: Хорошо. Какой еще можно избрать путь?

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

**Когда ничто другое не действует**

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

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

Коактивный коучинг поощряет клиентов к рассмотрению то­го, что именно они называют своими «неудачами», подчеркивая разницу между определениями «потерпеть неудачу» и «быть не­удачником». Это совсем не одно и то же. Люди по природе сво­ей — целостные, очень сильные, способные и творческие суще­ства. Они не являются неудачниками, даже если порой им что-то не удается. На самом деле, чтобы осуществить серьезные изме­нения в своей жизни, клиентам часто приходится действовать на пределе своих способностей и возможностей. Порой они де­лают еще один шаг и терпят поражение; иногда они не соверша­ют нужного шага и страдают из-за упущенных возможностей. Вне зависимости от успеха или неудачи, главное — всегда вни­мательно относиться к последствиям действий и учиться на них. В этом заключается ценность неудач. Клиент достоин уважения, когда набирается храбрости, обязуется рискнуть и терпит не­удачу. Коучинг воспринимает неудачи как нечто важное, он вы­соко ценит тех, кто способен, признав свои ошибки, поставить себя в такое положение, что заслуживает всяческих похвал.

**Упражнения**

**1. Управление собой**

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

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

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

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

- внимательно изучите «гремлина», который портит вам коучинг. Нарисуйте его портрет и дайте ему имя;

* перечислите самые распространенные высказывания
вашего «гремлина», определите, какой у него голос, ка­
ким тоном он говорит;
* укажите, в каких ситуациях он чаще всего проявляется;
* посчитайте, сколько раз за неделю он проявит себя.

**2. Быть** союзником **клиента**

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

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

3. **Прояснение**

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

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

**ПРАКТИКА КОАКТИВНОГО КОУЧИНГА**

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

***Глава первая.***

**САМОРЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТА**

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

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

**Жажда самореализации**

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

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

**Самореализация как состояние**

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

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

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

**Комфортное состояние — не критерий**

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

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

**Быть живым**

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

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

**Рис. 5. Колесо жизни: самореализация.**



**Поиск личного определения самореализации**

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

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

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

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

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

**Самореализация и ценности**

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

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

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

**Ценность — это не мораль и не принцип**

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

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

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

Важно, чтобы в выделяемой группе каждый термин был подо­бран как можно точнее — только тогда клиент сможет описать, что эта ценность реально для него значит. А когда он собьется с избранного пути, такое четкое именование ценностей может по­мочь ему вернуться на правильный путь. Коуч не должен чрез­мерно придираться к выбору терминов или требовать, чтобы клиент определил свой словарь четко раз и навсегда. Необходи­мо узнать, что творится у клиента в сердце. Коуча должно инте­ресовать значение данного слова не в толковом словаре, а в ре­чи клиента. Именно на клиента должна быть ориентирована вся эта «редакционная» работа.

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

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

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

**Ценность выявления и уточнения ценностей**

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

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

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

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

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

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

**Самореализация и «гремлин»**

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

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

**Самореализация и «призывающий путь»**

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

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

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

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

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

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

**Самореализация и Цель Жизни**

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

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

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

**Самореализация и роль коуча**

Есть некая ирония в том, что клиенты обращаются к коучингу за самореализацией, а потом большинство из них начинает об­манывать себя, занижая стандарты и стараясь по существу оста­вить все как есть. Путь к самореализации может быть трудным, непривычным, пугающим. Жизнь в согласии с внутренними ценностями — это совсем не то, чему нас учит общество. Это не легкий проторенный путь. Мы очень часто выбираем не то, чего требуют наши ценности, а то, чего от нас хотят другие люди, или просто то, что легче, что порождает меньше дискомфорта. То есть мы сдаемся. Поиск пути к самореализации — серьезное и нелегкое решение. Фактически это радикальный шаг.

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

**жизненный баланс клиента**

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

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

**Когда надо сказать: «хватит»**

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

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

**Выбор, позволяющий жить**

Если вы привыкли автоматически переходить за жизненным столом от одной закуски к другой, коучинг обеспечит вам такие условия, при которых этот процесс будет прерываться — хотя бы на полчаса в неделю. Он позволит вам спросить себя: что для вас действительно важно, а что нуждается в изменении. Здесь нет никаких абсолютных правил. Образ жизни, нормальный для одного человека, для другого будет грубым насилием. Кому-то для достижения баланса понадобится замедлить темп, облегчить ношу, взять тайм-аут. В США сейчас растет движение за «добро­вольную простоту».

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

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

**Кто за рулем этого автобуса?**

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

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

**Формула баланса**

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

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

Коучинг, ориентированный на создание жизненного баланса, начинается с разбора ограничений, наложенных на перспекти­ву, после чего должно последовать расширение пространства выбора.

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

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

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

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

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

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

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

**Шаг 4. Сделать выбор.** Теперь настало время выбрать из мно­жества перспектив одну — ту, которая послужит мотивом к дей­ствию, что, однако, не отрезает путь назад: можно начать выби­рать заново. Это значит: «Давайте попробуем». Совершая такой выбор, клиент тем самым делает первый шаг из Страны Заст-ряндии в область многообразных возможностей. Он может и не захотеть оставаться там долго, но какой-то сдвиг в сторону ба­ланса все равно произойдет. И этот важный шаг обязательно должен быть закреплен признанием.

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

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

Пример коучинга: «Что вы планируете?».

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

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

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

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

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

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

**Диалог**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Клиент:* Переходный период.

Коуч: Хорошо. Еще?

*Клиент:* Может быть, это место для обучения.

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

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

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

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

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

*Клиент:* Точно.

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

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

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

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

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

*Клиент:* Я могу уходить на работу не так рано.

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

*Клиент:* Не смотреть телевизор по ночам, чтобы нор­мально высыпаться.

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

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

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

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

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

Коуч: А если конкретнее?

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

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

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

Коуч: Какие-нибудь еще замечания к плану?

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

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

*Клиент:* Я готов.

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

*Клиент:* Я перешагиваю. «Один маленький шаг челове­ка...»[[6]](#footnote-6)

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

*Клиент:* Да, это серьезное переживание.

**Баланс — это личное**

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

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

**Долгосрочная оценка баланса**

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

Имейте в виду, что иногда довольно длительные периоды в жизни людей кажутся со стороны очень далекими от баланса. Спросите любого владельца частного маленького предприятия, на что была похожа его жизнь в начале пути. В этот период все его время, энергия, все мысли и чувства были сконцентрирова­ны, скорее, на деле, чем на какой бы то ни было другой стороне жизни. Такой человек мог бы признаться: «В данный период времени я должен сосредоточиться на одном, самом существен­ном аспекте своей жизни». Если такое состояние не длится бес­конечно, подобная концентрация усилий вполне может оказать­ся частью долгосрочной стратегии, направленной на баланс. Это становится проблемой только тогда, когда период «выбитости из колеи» переходит в полную невозможность как-либо и куда-ли­бо двигаться.

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

**«Игра в перспективы»**

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



Вопрос: Какой будет следующий шаг в моей жизни?

**Рис. 6. Перспективная игра**

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

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

* выйду замуж;
* вступлю в Корпус мира;
* продолжу высшее образование;
* поеду во Французскую Ривьеру;
* усыновлю ребенка;
* уеду на машине куда-нибудь в леса и буду писать книги;
* возьму шестимесячный отпуск и вообще ничего не буду делать (или отправлюсь в паломничество по святым местам);

- получу новую работу.

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

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

**Умение сказать «нет»**

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

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

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

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

**Обязательства и ответственность**

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

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

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

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

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

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

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

**Сбалансированный взгляд на вещи**

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

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

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

**БЫТИЕ КЛИЕНТА: ХОД ПРОЦЕССА**

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

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

**Как выглядит процесс (бытие)**

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

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

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

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

Работа с процессом означает исследование, в каком именно месте реки вы находитесь; это не предполагает попыток запру­дить ее, подняться по ней вверх или вообще остановить течение. Если вы встречаете на реке пороги, единственное, что можно сделать, — это преодолеть их. Вам может это не нравиться, но та­ково место, где вы оказались в данный момент.

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

**Коуч и процесс**

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

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

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

**Где надо искать**

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

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

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

**«Вход воспрещен»**

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

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

**Деятельность «гремлина»**

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



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

**В поисках подводных течений**

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

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

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

**Коучинг процесса**

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

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

**Начало: покажите, что заметили сопротивление**

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

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

В этой ситуации есть разные пути коучинга, например вариа­ции на тему «не ошибается только тот, кто ничего не делает», «на ошибках учатся» и так далее или разбор альтернативных реше­ний той же проблемы, но не надо забывать о том, что коуч и кли­ент плывут по реке. За шумом этой реки клиент может просто не услышать попыток коуча его успокоить. В рамках коучинга про­цесса коуч не должен утешать клиента, убеждая его, что бояться неудачи — это плохо. Сейчас клиент чувствует, что боится не­удачи, и ему плохо. Коуч должен разделить с ним это чувство, вступить в этот поток, продолжая, впрочем, крепко держаться за большое дерево на берегу. Освоившись, можно заходить все глубже.

**Дальнейшее погружение**

Приступив к этому погружению в чужой процесс, коуч уже не имеет права его прервать. Он остается внутри, воспринимая все новые детали внутреннего опыта клиента. Больше того, этот опыт можно углубить и расширить. Можно усилить эффект зон­дирования посредством воображения: «Какой частью вашего тела Вы ощущаете неудачу? Что Вы при этом видите? В какой находитесь позе? Как Вы дышите?». Коуч должен напомнить клиенту, что находится рядом с ним: «Вы готовы продолжать? Давайте усилим интенсивность ощущений — так, как можно увеличить громкость звука. Представьте, что Вы беретесь за ру­коятку и поворачиваете ее в сторону увеличения громкости на одно деление шкалы. Что Вы чувствуете теперь?».

Самая эффективная основа для коучинга процесса — это ис­пользование метафор. Клиент получает сюжеты и образный язык, с помощью которых он может выразить свои сильные и часто недифференцированные ощущения. Можно представить, например, что проблема — это озеро, в которое коуч с клиентом нырнули и теперь по нему плавают. Или предложить клиенту исследовать пещеру, освещая ручным фонариком все ее закоулки и расщелины. Или попросить его засучить рукава и запустить руки в глубину проблемы прямо по локоть. Или представить се­бя ученым, провести научное исследование проблемы и скрупу­лезно зафиксировать его, аккуратно регистрируя на своем пути все открытия.

Через непродолжительное время клиент достигнет точки, где его представление о содержании данной темы станет относи­тельно полным. Спрашивая: «Что Вы видите еще? Что интерес­ного мы еще можем здесь обнаружить?», коуч рано или поздно обнаружит, что клиент перестал погружаться глубже. Интуиция и опыт помогут ему определить момент, когда представление о теме оформилось. Тогда можно начать подводить итоги: «Что но­вого Вы в результате узнали? Что это Вам дало? Что Вы вынесли из этого опыта? С чем Вы хотели бы расстаться? Что Вам хоте­лось бы в следующий раз сделать иначе?».

**Создание свободной, просторной жизни**

Итак, коуч с клиентом получили опыт совместного пережива­ния некоторого периода его жизни, включая и ту его часть, кото­рую клиент до этого отказывался принимать и даже называть своим именем. Теперь надо начать «встраивание» этого опыта в его реальную жизнь.

Это ключевой момент в коучинге процесса. Необходимо со­здать свободное пространство, в котором поместилась бы вся жизнь, и собрать ее — собрать, включив не только ее легкие и приятные части, но и весь беспорядок, все разочарования, по­стыдные воспоминания, сожаления, все, с чем так трудно жить. Это и есть тот опыт, в который коуч должен был помочь клиенту войти — вместо того чтобы просто говорить о нем. Как только клиент сумеет включить в свой опыт все, что предлагает ему жизнь, он может вздохнуть гораздо свободнее. И сама его жизнь теперь становится более свободной. Такое глубокое пережива­ние сильно расширяет пространство возможных действий.

**Эмоция — знак, но не симптом**

Наиболее сложный элемент коучинга процесса, вызывающий у многих коучей затруднения, — это переживание эмоций. Ис­следование, которое мы описали, затрагивает очень глубокие переживания и чувства клиента — эмоции и состояния, часто выражаемые как вербально, так и невербально. Это может быть клокочущая в груди ярость или мужественно сдерживаемые слезы. Открытие двери, ведущей на запретную территорию, мо­жет привести буквально к эмоциональному наводнению, пото­пу. Коучей это иногда путает и смущает. Они начинают думать, что, раз реакция клиента оказалась такой бурной, тут нужны уже не равноправные отношения, а психотерапия. Но эмоции не всегда требуют психотерапии. Эмоции — это всего лишь эмо­ции. Когда человек плачет, это не обязательно значит, что он бо­лен. Он плачет просто потому, что ему хочется плакать — это та­кой способ выражения сильных чувств.

Коуч должен допускать и даже поощрять проявление эмоций — таких как тоска, боль, ярость. Эмоции — это такой же нор­мальный способ выражения переживаний, как слова, музыка или танец. Пусть они вас не настораживают. Обычно коучи сра­зу пытаются выяснить причину слез; этого делать не нужно. Причина сама по себе не так уж важна, важно то, что коуч при­нимает это переживание клиента. Тем более коучу не следует пытаться затормозить или остановить эмоциональные проявле­ния (хотя это тоже типичная реакция). Нужно просто признать их наличие и исследовать, констатируя факт столкновения с сильным чувством, за которым кроется какая-то боль клиента.

Проявление эмоций входит в нормальное функционирование человеческой личности. Это не симптом болезни. Здоровый, сильный, полноценный человек имеет полный доступ к своим эмоциям. Попытки отрицания, сокрытия, подавления эмоций — это именно то, что ведет к неприятностям. Чувства суть способ самовыражения; проявляя их, мы разряжаем внутреннее напря­жение и раскрываемся для мира. А если мы не разряжаемся и не раскрываемся, то мы и не растем. Если мы что-то такое удержи­ваем в себе, то можем просто заболеть — психически или физи­чески. К тому же важно учитывать очистительный эффект слез, гнева или удовольствия.

В коучинге процесса слезы и другие эмоциональные выплес­ки закономерны, поскольку коуч предлагает клиенту — и даже побуждает его к этому — посетить «запретные» области собст­венной жизни и пережить их содержание так, чтобы оно пере­стало быть недоступным. Коучинг, не проникающий в эти за­крытые места, лишен и глубины, и размаха. Клиент может при этом продолжать двигаться вперед, но истинного развития нет там, где нет глубоких перемен.

Несмотря на эмоциональную нагруженность коучинга про­цесса, в нем может остаться место и для юмора. Если при про­никновении на запретную территорию удается сохранить чув­ство юмора, клиент будет смелее направлять луч света во все­возможные темные места. И глубина мрачных подземных вод будет пробуждать в нем, скорее, любознательность, чем боязнь утонуть.

**Ловушки коучинга процесса**

Теперь поговорим о некоторых трудностях. Коучинг процесса — занятие в целом менее упорядоченное, чем коучинг самореали­зации, где приходится заниматься выявлением и уточнением цен­ностей, созданием перспективы на будущее, борьбой с «гремли-ном», или коучинг баланса, который опирается на четкую после­довательность семи ступеней, ведущих к действию. К тому же ко­учинг процесса по самой своей сути эмоциональнее нагружен. Уникальная природа коучинга процесса порождает здесь некото­рое количество ловушек, которых стоит остерегаться.

**По ту сторону техники**

Ошибка, свойственная некоторым коучам, — сводить коу­чинг процесса только к технике. Особенно это касается «зонди­рования», т.е. проникновения в глубокие слои личности с ис­пользованием воображения. Руководствуясь интуицией и лич­ным стилем, коуч ищет способы предложить клиенту описать, где он находится сейчас. «Где в Вашем теле можно локализовать это ощущение?» — этот часто очень полезный вопрос смещает внимание клиента от интеллектуальных построений к непосред­ственному опыту.

Но серия подходящих вопросов, направляющих внимание клиента в нужную сторону, — это еще не коучинг процесса. Са­ма по себе техника — это только опорный пункт, ворота в тун­нель. Придание технике самостоятельного значения позволяет работать без риска, но порождает поверхностный подход к кли­енту. А что, если клиент согласен рисковать, но хочет погрузить­ся глубоко? Коуч обязан установить внутреннюю связь с клиен­том, иначе коучинг процесса просто не состоится. Клиент пре­красно чувствует, разделяет коуч его опыт на глубинном уровне или нет, присутствует ли он на третьем уровне. Коуч должен стремиться быть с клиентом, разделяя его переживания.

**Испугались?**

Иногда коучей пугают прорывы эмоций у клиента и другие особенности коучинга процесса, который очень трудно упорядо­чить и подогнать под какие-то алгоритмы. Коучинг баланса — это набор действий, аккуратно расписанных по шагам. В коучинге самореализации есть такая вполне понятная процедура, как вы­явление и уточнение ценностей. Но коучинг процесса обязатель­но требует погружения под воду, в мутный поток, в котором не­известно еще, что найдешь. Непредсказуемость результата, не­контролируемость процедуры, опасение, что клиенту на самом деле нужна психотерапия, сильнейший соблазн оказать локаль­ную помощь («скрепить» расползающиеся швы и т.п.) и на этом свернуть работу — все это обычные реакции испуганного коуча, который вдруг обнаружил, что попал, как кур в ощип, в коучинг процесса. Сверх того, коучинг процесса — это поразительный опыт события с другим человеком на уровне более глубоком, не­жели мышление и понимание. Коуч при этом полностью входит в жизнь клиента и разделяет его переживания. Для самого клиен­та это очень серьезный опыт. Он, скорее всего, редко встречал в своей жизни людей, готовых запросто сопровождать его в опас­ном путешествии, не отговаривая, не давая дурацких советов, не успокаивая, не похлопывая ободряюще по плечу, готовых просто двинуться с ним в путь. Человек чувствует себя исключительно спокойно, уверенно и безопасно тогда, когда он с кем-то вместе и при этом может быть полностью собой.

**«Процессуализм» как зависимость**

Однажды оценив мощь коучинга процесса и то, какой потен­циал он предоставляет клиенту, некоторые коучи начинают ис­кать объекты для коучинга процесса где угодно. Происходит своеобразная интоксикация, порождающая привыкание к дан­ному типу переживаний (а может быть, к выбросам эндорфи-нов, адреналина или эмоциям, которыми они сопровождаются). Но коучинг процесса — это не магический эликсир. Его надо ис­пользовать аккуратно, сопровождая коучингом деятельности. Запомните, что направление, в котором ведется Коактивный ко­учинг, — это часть соглашения, заключенного между коучем и клиентом. Если коуч постоянно навязывает клиенту свою про­грамму — значит, он это соглашение нарушает. Здесь тоже ну­жен баланс между бытием и действием.

И последняя ловушка коучинга процесса — остановка на пол­пути. Уж если коуч ступил на этот путь, то лучше идти и дальше, набираясь храбрости, до тех пор, пока клиент снова не обретет ясность и вновь не войдет в контакт со своей собственной силой.

**Диалог**

*Клиент:* Похоже, что мне все-таки придется опять выта­щить на свет Божий свое старое резюме.

Коуч: Вы, наконец, узнали что-нибудь о заморской ва­кансии?

*Клиент:* Да. И получил совсем не тот ответ, на который надеялся. Так что я начинаю поиск заново.

Коуч -. Вы так издергались, пытаясь получить эту работу. Я помню, в каком Вы были состоянии после последнего собеседования. А сейчас мне кажется, что Вы даже рады от нее отделаться, словно это и неважно. В чем тут дело?

*Клиент:* В разочаровании. Коуч: Угу.

*Клиент:* Ради этого собеседования я просто выжал себя до капли. Я не представляю, что мог бы сделать еще.

Коуч: Колоссальный провал.

*Клиент:* Я не хочу продолжать этот разговор.

Коуч: Я понимаю. Только вот мне кажется, будто что-то внутри Вас все еще очень хочет его продолжить.

*Клиент:* Да, парень, это правда. Я не помню, чтобы мне когда-нибудь раньше было так плохо. Может быть, я слишком много потратил сил, пытаясь выбраться к черту из этой страны.

Коуч: Как это для Вас выглядит? Мне вот сейчас груст­но. А у Вас какие ощущения?

*Клиент:* Такие, как будто мне врезали кулаком в живот. Как будто дышать нечем. Ударили прямо в живот, аж не разогнуться.

Коуч: Что самое болезненное?

*Клиент:* Потеря. Ожидание. Энергия, потраченная впус­тую.

Коуч: Что, если мы разберемся в этом прямо сейчас? Я думаю, что эту проблему надо пройти насквозь, а не пе­решагивать через нее.

*Клиент:* Да. Я все это ненавижу, но избавиться не могу. Коуч: Как это выглядит?

*Клиент:* Что-то темное... темное и острое... трудно раз­глядеть, но, кажется, там зазубренные края.

Коуч: Что Вы чувствуете на своем лице?

*Клиент:* За глазами — какое-то давление. Мой лоб чем-то стиснут, а в ушах звенят колокольчики и вроде бы слышатся голоса.

Коуч: Что они говорят?

*Клиент:* Все то же, что обычно говорят «гремлины». Но сегодня у них любимая тема: «Ты — плохой специалист. Ты засыпался на первом же собеседовании. Если тебя когда-то и ценили, то незаслуженно. Никого не обманул твой фальшивый послужной список». Ну, обычный на­бор — сами знаете.

Коуч: Хорошо. Теперь я хочу, чтобы Вы повысили их громкость — сначала ненамного. Сейчас указатель на цифре 5, подверните его до 6.

*Клиент:* В смысле — громкость голосов?

Коуч: Громкость голосов, интенсивность боли, давления — всего, что Вы сейчас чувствуете. Прислушайтесь ко всему этому — и как следует. Я буду рядом.

*Клиент:* Поворачиваю регулятор звука. Сейчас он пока­зывает 6.

Коуч -. И что Вы замечаете?

*Клиент:* Неудача. Грандиозная неудача, которая накаты­вается волной и заглушает все остальное.

Коуч: Накатывается волной неудача. А Вы сами при этом в безопасном месте?

*Клиент:* Да, волна уже катится позади меня.

Коуч: Когда будете готовы, попробуйте перевести регу­лятор на 7.

*Клиент:* Вот сейчас я действительно ощущаю потерю. Как будто умерла мечта. Как будто исчез мой последний шанс создать в жизни что-то существенное.

Коуч: Вы действительно сожалеете о потере мечты. На­сколько это серьезно?

*Клиент:* Предельно серьезно.

Коуч: Да уж. А что вы замечаете сейчас?

*Клиент:* Что могу уменьшить звук.

Коуч: Вы действительно хотите сделать это сейчас?

*Клиент:* Да.

Коуч: Что происходит с ощущениями потери и неудачи, которые Вами сейчас владеют?

*Клиент:* Я и не знал, насколько крепко они меня схвати­ли. По крайней мере, сейчас чуть-чуть свободней.

Коуч: И Вы видите, что можете отчасти их контролиро­вать. У вас есть силы, чтобы их пережить — и чтобы ог­раничить удар, который они Вам нанесли.

*Клиент:* Я не просто жертва. Я еще могу выбирать.

Коуч: Итак, вот Вам моя просьба на следующую неделю: я хочу, чтобы Вы так и не расставались с ощущениями разочарования, потери и неудачи. Сделаете это?

*Клиент:* Вы шутите!

Коуч: Да нет, не шучу. Как искать работу, вы знаете: на­писать резюме, пройти собеседования, ну и что там надо еще... Ваша проблема — как жить с чувством разочаро­вания. Здесь Ваши умения кончаются. А если бы Вы это­му научились, что бы это вам дало?

*Клиент:* Свободу. Только... Я ведь не обязан получать от этого удовольствие?

Коуч: Нет. И Вам не придется ничего избегать из того, что Вы делаете обычно. Вы ведь сейчас, скорее всего, не последний раз столкнулись с потерей и неудачей. Если Вы сумеете пережить их сейчас — и нарастить соответ­ствующие «мускулы», чтобы обращаться с ними, — то окажетесь в лучшей форме в следующий раз, когда слу­чится разочарование.

*Клиент:* Прямо-таки программа эмоциональной гимнас­тики, просто фитнесс какой-то.

Коуч: Для которого Вселенная обеспечила Вам велико­лепный тренажерный зал. Так давайте им воспользуем­ся, чтобы научиться противостоять разочарованию и не­удачам, которые Вам еще встретятся в жизни. Задание для «исследования жизни» на эту неделю: «Чему я учусь у своих разочарований?».

*Клиент:* Думаю, что тут многому можно научиться.

**Процесс и подотчетность**

Процесс — это самоуглубление, созерцание, следование по­току. Но в то же время, как мы уже отметили ранее, процесс включает в себя деятельность. Следовательно, коучинг процес­са, так же как коучинг самореализации или баланса, может включать элемент подотчетности. В этом случае коуч и его кли­ент активно ищут способы катализировать действия и углубить навыки плавания в потоке жизни.

Представим, что клиентка испытывает затруднения каждый раз при необходимости высказать неприятную правду боссу, коллегам, супругу или детям, и эти затруднения столь сущест­венны, что мешают ей вообще куда-либо двигаться. Коуч может убедить ее взять на себя обязательство сказать неприятную правду на следующей неделе не менее пятнадцати раз и пона­блюдать, что в ней происходит в момент непосредственного столкновения с внутренней борьбой, вместо того чтобы заглу­шать или избегать ее. Теперь она ответственна за свое бытие в этой нелегкой ситуации. Например, она может обещать записы­вать ежедневно по три утверждения «неприятной правды» и по­том отмечать, хватило или нет у нее решимости громко произне­сти каждое из этих утверждений перед человеком, которого оно касается. Или она может каждый день записывать в дневнике ответ на вопрос: «Какую неприятную правду я скрыла от себя сегодня?».

Также можно добавить процессуальный аспект к традицион­ным формам подотчетности. Если клиент обязался написать за следующую неделю очередные тридцать страниц своей книги, заметив, что он это исполнит, хотя и с большим трудом, — коуч может сделать встречное предложение: «А слабо написать все те же самые тридцать страниц, но только так, чтобы это было лег­ко?». Или спросить клиента, выяснив, что тот намерен делать, какие ощущения у него могут возникнуть в этот момент. Может ли он выполнять задуманные действия так, чтобы это было быс­тро, или радостно, или по-детски, или торжествующе, или неж­но? Хочет ли он быть веселым, напряженным, творческим, со­средоточенным, ответственным? И вообще — сколько сущест­вует способов, которыми можно просто быть?

**Где надо остановиться?**

Прежде чем закончить обсуждение работы с «внутренними препятствиями» клиента, стоит целенаправленно задать вопрос коучу: «Где Вы сами останавливаетесь в коучинге? Какие облас­ти жизни являются трудными для Вас?». Ответ на этот вопрос очень важен — он указывает на моменты и темы, которые коучу будет трудно прорабатывать с клиентами.

Допустим, у коуча проблемы с финансами, или его одолевают агрессивные реакции, или охватывает чувство покинутости. Это пункты, о которые коуч может споткнуться, спасовав в тот мо­мент, когда клиенту понадобиться пройти сквозь эти участки своего опыта. Но, если коуч не сознает особенностей своего соб­ственного процесса, то в такой ситуации не сможет вести коу-чинг, фактически обманув клиента: как только клиент двинется в одну из этих областей, коуч тут же бессознательно направит его в другую сторону. Таким образом, коучу необходимо пройти су­ровый самоанализ — желательно с помощью другого коуча. Про­анализировав эти «заблокированные» потоки и интегрировав их в свою жизнь, коуч сможет помочь в этом и своим клиентам.

**Самореализация, баланс и процесс: сведение воедино**

Пройти с каждым клиентом сквозь каждую ситуацию всегда можно через дюжину различных туннелей. Тех, кто ищет руко­водство по коучингу «для чайников» или исчерпывающий свод правил, придется разочаровать: такого не существует. Во всяком случае, универсального алгоритма, который бы в каждом случае безошибочно вел вас от одного шага коучинга к другому, не предложит никто. То, какой туннель коуч выберет, зависит от его осознавания и присутствия на третьем уровне, от интуиции и решимости следовать непроторенными путями.

В первом туннеле, который он выберет, может не оказаться прохода. Это нормально. Коучинг — затея долговременная, на­скоком тут ничего не сделаешь. В течение тридцатиминутной сессии можно неудачно попытаться войти в несколько разных туннелей, всякий раз возвращаясь к началу. Можно провести небольшие «кусочки» коучинга самореализации, посвященного выявлению ценностей, коучинга баланса с обзором новых пер­спектив и коучинга процесса для выяснения причины невыно­симой медлительности того, что происходит; причем каждая из этих попыток займет какие-то минуты.

Со временем коуч все лучше будет осваивать навыки коучин­га и учиться подстраиваться к клиенту, слушая его на втором и третьем уровнях. Коуч очень чутко реагирует на все происходя­щие изменения. Это и называется — пребывать в потоке.

Большинству людей — даже большинству коучей — легче по­нять, зачем нужны коучинг самореализации и коучинг баланса и какое место они могут занимать в человеческой жизни. Это два туннеля, в которые коучи и клиенты заходят в первую очередь. Активная деятельность и подотчетность — видимые и осязае­мые аспекты коучинга, создающие его «скелет» и «мускулату­ру». Но если объектом коучинга оказывается вся жизнь клиента целиком, а задача коучинга — помочь клиенту достичь полноты самореализации и самовыражения, свободного доступа во все области собственной жизни, то в этом случае необходимо пони­мать, что такое коучинг процесса, и уметь им пользоваться. Ра­бота с процессом — сердце целостного организма коучинга.***Глава четвёртая.***

**ЛОВУШКИ И ПОДСКАЗКИ**

На протяжении почти всей книги мы говорили о принципах, контекстах и навыках коучинга. Мы приводили примеры и опи­сывали способы его применения. А теперь настало время проана­лизировать мелкие детали и разобраться в разных винтиках, шпунтиках и прочих составляющих коучинга, исследовать все серьезные вопросы о том, как изучать, распространять и налажи­вать эффективную практику коучинга.

Подробное освещение этих тем потребовало бы написания отдельной книги. Но есть несколько моментов, которые необхо­димо обсудить прямо сейчас, потому что они непосредственно касаются взаимоотношений коуча и клиента.

**Временная рамка**

В коучинге мы постоянно заостряем внимание на вопросах, связанных со временем, и это — один из краеугольных камней коучинга. Когда мы берем на себя ответственность за использование некоего конкретного времени, то есть вкладываем ресурс времени в наше собственное развитие и обозначаем временные рамки наших действий, это оказывается важным по ряду при­чин. Самое главное — такой подход воплощает истину, касаю­щуюся длительного и глубокого личностного изменения.

Трансформация всегда требует времени. Ослепляющая вспышка инсайта^или явление божества на вершине горы всегда возможны, но для большинства клиентов изменения — посте­пенный процесс, больше напоминающий возделывание земли, нежели запуск космической ракеты. Приходится копаться в гря­зи, что-то высаживать, поливать, пропалывать и только потом — собирать урожай. Клиентам требуется время, чтобы усвоить оп­ределенные вещи, достичь ясности, понять, какие пределы и (са­мо) ограничения мешают им продвигаться в жизни.

Большинство отношений коучинга начинается с того, что кли­ент берет на себя обязательства, определенную ответственность перед коучем, по крайней мере, на три месяца, хотя зачастую срок коучинга составляет шесть месяцев, год или более. В этом случае временная рамка помогает клиенту взять на себя ответст­венность и серьезные обязательства на длительный период вре­мени, вместо того чтобы просить психотерапевта или коуча «по­чинить» его как можно быстрее и желательно с минимумом уси­лий с его, клиента, стороны.

Коучинг — это не «залатывание дыр», это изменение всей жизни. Три месяца, как правило, включают период первого по­гружения в процесс, а также первого застревания, или «плато». Клиенты начинают свои отношения коучинга преисполненны­ми энергии, энтузиазма и даже эйфории по поводу возможнос­ти «начать новую жизнь». Через несколько недель, по мере того как процесс изменения становится неприятным и напряжен­ным, это сияние начинает тускнеть, меркнуть. «Гремлин» про­сыпается и начинает бузить, а клиенты обнаруживают, что из­менения — это, ко всему прочему, еще и беспорядок, неразбе­риха и путаница.

Когда мы беремся «реконструировать» собственную жизнь, это напоминает строительные или ремонтные работы любого рода. Кругом — хаос, приходится принимать какие-то решения, иметь дело с какими-то людьми... Когда в воздухе полно цемент­ной пыли, трудно сохранить ясное видение перспективы и конечной цели. Временная рамка создает клиенту условия для ис­следования ситуации разочарования, потери отваги и мужества или ситуации «застревания», тупика, «плато».

Часто клиенты стремятся максимально использовать энергию своей мотивации и повышенной осознанности, поэтому в самом начале добиваются фантастических результатов (в смысле жиз­ненных изменений). В дальнейшем они в какой-то момент до­стигают пределов своей зоны комфорта. Они останавливаются у порога, причем обычно их удерживает какой-нибудь «гремлин», и начинают сомневаться в том, что могут двигаться дальше.

Такое состояние «плато» чаще всего возникает в первые не­сколько месяцев. В этот же период может произойти «откат», сползание, потеря четкого направления. Клиентам становится скучно играть в свою игру. Первые несколько месяцев — это также и период испытания, клиенты выясняют, насколько мож­но отклониться от намеченного курса и как долго им будет поз­волительно манкировать своими обязательствами, прежде чем коуч призовет их к ответу. Необходимо время, чтобы построить взаимоотношения коучинга и определить их основные правила.

Необходимо также тщательно рассмотреть и обдумать личное отношение клиента ко времени. Какова приемлемая (а также оптимальная) для него скорость изменений? Если коуч сразу начнет слишком сильно «давить», то даже те клиенты, которые очень стремятся и готовы к изменениям, могут взять на себя слишком много и потерпеть неудачу. Конечно, провал и ошибка — это не беда, это возможность чему-нибудь научиться. Но на начальных стадиях формирования отношений коучинга лучше, чтобы у клиента было больше возможностей учиться не на ошибках, а как-то иначе, тогда его мотивация к изменению по­высится. Когда правильно — «давить», когда — игнорировать ошибки, когда — удерживать клиента от поспешных действий, а когда — предпринимать решительные шаги и двигаться дальше? Все эти вопросы имеют отношение к восприимчивости, чуткос­ти коуча.

Главное — удостовериться в том, что клиент делает макси­мально возможное для него на данный момент. Когда, допустим, спортсмен или атлет стремится достичь определенных успехов в своей области, он использует цикл, состоящий из этапа интен­сивных тренировок и последующего отдыха, что позволяет быс­тро и эффективно развивать мышцы и выносливость при длительных нагрузках. Мы намеренно даем мышцам очень боль­шую нагрузку и сильно устаем, чтобы затем выстроить заново всю систему, которая станет эффективнее, чем была. Коучу не­обходимы чувство ритма, чувство времени, и это очень важно. Это умение, которое сочетает в себе опыт, интуицию и слуша­ние на третьем уровне глубины.

Клиенты иногда хотят „передохнуть, сделать перерыв на неде­лю или пару недель. Они могут предложить встречаться или раз­говаривать по телефону раз в две недели, а не раз в неделю. Опасность в данном случае заключается в том, что клиент может утратить намерение, мотивацию или сложить с себя взятые обя­зательства. Развитие, которое происходит при еженедельных встречах коуча с клиентом, начинает угасать, не получая регу­лярного подкрепления. Коуч может спросить клиента, насколь­ко действительно тому требуется передышка, не есть ли это оче­редная ловкая «гремлиновская» игра, направленная на противо­стояние изменениям?

Если после перерыва клиент вновь возвращается к коучингу и с трудом снова «встает на дорожку», если кажется, что он поте­рял опору или пламя, горевшее в нем, потухло, все это — обуча­ющие возможности для коуча и клиента. Может быть, более ту­склое пламя — это именно то, что и было нужно клиенту. Коуч знает, что для реальных изменений требуется несколько меся­цев. Поэтому в такой ситуации есть определенные преимущест­ва, когда коуч помогает клиенту делать выбор и принимать ре­шения. Например, клиенты иногда будут брать на себя обяза­тельства произвести какие-то действия, а коуч по опыту знает, или интуиция подсказывает ему, что они обрекают себя на про­вал. Коуч может или вмешаться и спасти клиента от такой пло­хой, разрушительной идеи, или же позволить клиенту учиться на своих собственных ошибках, зная, что именно время научит его тому, в чем он нуждается.

Эта ситуация также освобождает коуча от определенного ро­да давления, от веры в то, что он должен быть «доброй феей», ко­торая готова с волшебной палочкой прилететь по первому зову. Здесь есть одна ловушка, и коуч должен ее внимательно высма­тривать: это стремление ускорить коучинг, мысль о том, что про­рывы в понимании и значительные жизнеизменяющие инсайты у клиента могут и должны возникать при каждой встрече (или телефонном разговоре) с коучем. На самом деле, если подобные

инсайты вообще случаются, они, как правило, происходят в пе­риод между встречами клиента с коучем, а не во время самой сессии. Коучи, которые ловятся на удочку так называемой «про­фессиональной необходимости» при каждой встрече с клиен­том достигать каких-то фантастических результатов, подверга­ются опасности причисления себя к образу «великого коуча». При этом они начинают действовать, исходя из своей собствен­ной жизненной программы (сценария развития), вместо следо­вания запросу клиента и работы со сценарием развития его жизни.

**Отношения «на равных»**

В отношениях коучинга имеет место равенство позиций коу­ча и клиента. Они оба взяли на себя ответственность и обяза­тельства достичь максимально возможных результатов (рис. 8). Клиенты входят в процесс коучинга со своими целями. Они ищут помощи и поддержки, чтобы эти цели рассортировать, упорядочить, не «сойти с дистанции», двигаться наиболее эф­фективно до тех пор, пока не дойдут до «финишной прямой». Коуч полностью как партнер вовлечен в этот процесс, помогая клиенту войти в контакт с его собственными ресурсами, созда­вая условия для того, чтобы он полагался сам на себя и был уве­рен в себе настолько, чтобы впоследствии перестать нуждаться в поддержке.

Одна из глубинных целей коучинга — породить в клиенте бо­лее сильную личность, способную самостоятельно управлять процессами своего развития и изменения. Некая часть того, что дает клиенту коуч, постоянно и постепенно становится его соб­ственным достоянием. В Коактивном коучинге все самое глав­ное происходит именно благодаря тому, что коуч и клиент нахо­дятся в отношениях «на равных», как партнеры.

Коуч и клиент находятся на равных (см. рис. 8), тогда как учи­тель, консультант, родитель, начальник или любой представи­тель власти находятся «выше» и оттуда «спускают» клиенту свои инструкции, рекомендации и прочее.

Если коуч ставит себя выше клиента, то всегда рискует огра­ничить его способности, не дать ему полностью использовать свои силы. Это все равно, что исполнять роль «родителя». Ино­гда клиенты захотят заслужить одобрения и высокой оценки ко-уча, а иногда — восстать против его власти. Пока коуч будет ис­полнять роль «родителя», вместо того чтобы избрать позицию «на равных», клиент может притворяться более «слабым», пред­ставляя себя «подчиненным» или «жертвой» в этих отношениях. Это позволяет клценту оправдывать то, что у него все еще «не получается». Работая с клиентом «на равных», коуч разделяет его ответственность, поэтому тот может сам для себя быть своей высшей инстанцией. Постепенно клиент будет все меньше пола­гаться на коуча, забрав с собой в свою жизнь ту силу, которую он обрел в отношениях коучинга.

**Коучинг — это поток**

Нет универсального закона, который управляет потоком коу­чинга; но похоже, что существует определенный естественный паттерн со множеством вариаций. Это, разумеется, нелинейная зависимость. Коучинг связан с осуществлением изменений в че­ловеческой жизни, на которые требуется время.

Любому человеку внутренне присуща непредсказуемость. Однако наш опыт подсказывает, что есть определенные тенден­ции, которые повторяются, когда люди вступают в отношения коучинга, переживают эффект его воздействия на свою жизнь и воспринимают сами себя в процессе деятельности и обучения.

**Акцент на деятельности: что я делаю?**

Клиенты вступают в альянс с коучем, принося с собой все то, что необходимо переделать: проблемные области, в которых нужно разобраться, багаж повседневных дел и обязанностей, навыки, которые требуется развить. Необходимость отчиты­ваться за взятые себя обязательства придает клиентам мотива­цию. Цели и планы деятельности очень важны. Человек делает выбор, находит точку сосредоточения сил, соглашается и отка­зывается. Это очень активный период, когда клиенты открыва­ют для себя что-то, касающееся процесса, структуры и даже самого языка отношений коучинга. Они изучают сам процесс «ис­следования жизни», вступают в конфронтацию со своим «грем-лином», знакомятся с Собой-В-Будущем, сталкиваются с огром­ным количеством собственных ценностей, убеждений и мечта­ний. Они проходят через творческий, иногда достаточно спутан­ный, процесс осознания того, как именно работают для них те или иные структурирующие элементы. Может быть, для них хо­рошо «работает» ведение дневника, или регулярная медитация, или занятия карате. Они движутся от реактивной жизни к тому, чтобы самим стать источником собственного направления. Они видят вокруг себя изменения — в новых способах деятельности, новых навыках, которые осваивают, новом опыте, который по­лучают, даже в новой одежде, новых прическах, новых книгах, которые читают. На начальной стадии коучинга у клиентов про­исходит что-то вроде «творческой бури». Это такое путешествие в саму ткань жизни клиента, какого он никогда не знал раньше. Точкой сосредоточения является, в первую очередь, то, что кли­ент предпринимает некие действия. На этой стадии процесса коучинга обучение — скорее, сопутствующий эффект.

**Способы бытия: кто я?**

Через некоторое время процесс обучения «догоняет» деятель­ность и «вливается» в нее. Постепенно клиенты начинают стро­ить свою жизнь и видят ее в более широкой перспективе, как будто с большей высоты. Как атлет, как спортсмен, который тре­нировался в течение многих месяцев, клиент уже может видеть те «мышцы», которые удалось «нарастить», и ту новую выносли­вость, которую он обрел. Боль, испытываемая им в начале дея­тельности, уменьшается, клиент начинает смотреть вперед, при­стальнее вглядываясь в различные способы бытия, исследуя от­ношения и глубже погружаясь в те методы и способы действия, которыми насыщена его жизнь.

Несмотря на то, что задачи, которые клиенты приносят на сессию коучинга, продолжают включать план конкретных дей­ствий на неделю, у них проявляется большее желание взглянуть вглубь, на какие-то личностные принципы деятельности, поэто­му они начинают видеть жизнь более целостно. Очень часто их поле зрения расширяется с позиции: «Что происходит в моей жизни?» до позиции: «Что происходит в моих отношениях с ми­ром?», «Что происходит в сообществе, частью которого я явля­юсь (например, в моем городе)?». Клиент начинает спрашивать: «Куда я могу вложить свои силы? Где я могу что-то изменить к лучшему? ».

**Самосозидание: что дальше?**

Постепенно клиент подобным образом доходит до состояния, стадии, где коучинг очень сильно связан с самосозиданием, вне­сением новизны, приданием себе формы с помощью новых лич­ностных стандартов и стилей деятельности. Клиент обнаружи­вает у себя силы, о которых он не подозревал раньше, и у него появляется желание их использовать. В некоторой точке клиен­ты достигают удовлетворения. Здесь они готовы прекратить ко­учинг и двигаться дальше самостоятельно. Это точка, в которой у коуча перестают возникать вопросы. Клиент сам в себе откры­вает некий голос, который задает вопросы, который занимается поиском; это голос подлинного самовыражения.

Для некоторых клиентов коучинг как целостный процесс с первой, ознакомительной, сессии и до самого завершения мо­жет полностью уложиться в три месяца. У других это может за­нять много лет, потому что отношения коучинга постоянно трансформируются по мере того, как клиенты переходят с од­ной стадии на другую в разные фазы своей жизни. Конечно, во­просы тридцатилетнего человека о своей деятельности, своих ценностях и выборах очень сильно изменятся к тому времени, когда ему стукнет сорок. Коучинг ценен в любом возрасте, в лю­бой ситуации «жизненного перехода», кризиса.

Когда клиенты достигают точки постоянного самоосознава-ния, самомотивированной деятельности и самовыражения, они готовы покинуть отношения коучинга. В этот момент очень по­лезно бывает предложить сохранить отношения коучинга, но в другом временном режиме: например, встречаться или созвани­ваться гораздо реже, раз в месяц или раз в два месяца, или обя­зательно назначать очную встречу где-то раз в квартал, но тра­тить на нее не час, допустим, а больше... При этом каждый раз клиенту необходимо будет прояснять для себя, в каком месте своей жизни, в какой точке он находится.

Если же дело доходит до расставания, надо и его тоже прове­сти вдумчиво, внимательно и сердечно. «Головой» коуч может понимать, что ничего личного в этом нет: просто клиент «развил­ся», теперь он может полагаться сам на себя и сам за себя отве­чать, но имел место общий опыт, совместные исследования и приключения, которые затронули обоих достаточно глубоко. Расставаясь с клиентом, коуч радуется за него, за те новые силы и возможности, которые тот обрел, но при этом, несомненно, ему немного грустно.

**Закрывая книгу**

Подведение окончательного итога — существенный момент в завершении отношений коучинга, придании им целостности. Важно понять, были ли они эффективными, плодотворными, близкими или по какой-то причине ничего не дали. Подводя ито­ги, как бы перелистываешь последние страницы книги. Может быть, в будущем коуч с этим клиентом возобновит отношения коучинга. В любом случае, нельзя просто встать и уйти. Это на­рушает все тончайшее устройство отношений коучинга. В этих отношениях говорят правду, признают, идут на риск, открывают что-то и учатся, поэтому момент их завершения позволяет со­хранить все это и унести с собой.

Самый простой способ для клиента завершить отношения — составить перед последней сессией список всех плюсов и мину­сов — что работало, а что не работало. Это может быть момен­том пересмотра достижений клиента. Чем он гордится больше всего? Когда ему было страшно? Когда он сильнее ощущал обо­дрение и поддержку? В какой момент он больше всего сам себя удивил? Какие изменения он отмечает в самом себе и в своих взаимоотношениях с другими людьми? Данный список позволя­ет клиентам увидеть весь размах своего опыта и продвижение в той работе, которую они проделали. Это последняя возмож­ность для коуча признать, кем должен был быть клиент, чтобы совершить то, что ему удалось совершить. Это последняя воз­можность потренировать клиента в представлении Себя-В-Бу-дущем и так далее.

Переживание, как будто мы что-то заворачиваем, упаковыва­ем и движемся дальше, естественным образом приходит к нам в конце каждого года. Многие коучи используют ритуал завершения в конце каждого календарного года как способ собрать и вновь актуализировать все то, чему человек научился за прошед­ший год. Мы выбрасываем старый мусор и входим в Новый год чистыми и обновленными. Из этого можно в буквальном смысле слова сделать упражнение, попросив клиента составить список всех плюсов и минусов прошедшего года и зачитать коучу вслух на последней сессии в году, а затем порвать, сжечь или как-то иначе уничтожить этот листок. Ритуал завершения может вклю­чать в себя также определение целей, приоритетов и направле­ний на будущее.

**Застревание в привычной колее и подзарядка**

Давайте будем честными. Бывают времена, когда коучи увяза­ют в процессе. Они впадают в рутину повседневности, в при­вычную колею работы с одними и теми же людьми по одним и тем же поводам, они используют те же самые вопросы и те же самые техники — и постепенно засыпают... Коуч проделал ог­ромную работу, чтобы сделать клиента ответственным за терри­торию его жизни и деятельность, но сам при этом начинает уга­сать и чахнуть.

Есть очень много разнообразных способов подзаряжать «коу-чинговые батарейки». Во-первых, в одну какую-нибудь неделю коуч может рассказать клиенту о своих собственных задачах и проблемах. Это радикальный шаг. После всего сказанного о кли­ентах, обязанных самостоятельно расчертить и пересоздать тер­риторию своей жизни, перемена ролей в подобной ситуации за­ставит и коуча, и клиента по-новому взглянуть на все существу­ющие задачи. Очень часто клиенты очень высоко оценивают та­кую психологическую интервенцию. Они чрезмерно устают ре­шать на каждой сессии свои собственные задачи, и такая смена ролей дает им передышку.

Вырваться из рутины можно многими разными способами.

Для начала нужно попросить клиента прочесть книгу, относя­щуюся к делу, которую коуч сам уже читал, а потом обсудить с ним, каким образом он планирует применять то, что почерпнул из этой книги.

Для еженедельной работы с дневником следует выбрать тему, которая не совпадает с той конкретной задачей, которую стремится решить клиент, но каким-то образом обеспечивает ее ре­шение или способствует ему. В таких случаях для исследований подходят, например, такие «серьезные темы»: «Где и каким об­разом я сам себя "подставляю"? Где и как я выставляю себя на посмешище? Где и как я принимаю себя не всерьез?».

Можно порекомендовать клиенту попросить своих друзей или сослуживцев ответить на такие вопросы: «От чего Вам сей­час приходится отказываться в своей жизни?» или: «Какова моя репутация?».

Клиент может описать коучу собственные представления о своей жизненной перспективе или сложить об этом песню, или сделать коллаж из журнальных картинок. Цель этого задания — найти способы творческого выражения центральных «жизнен­ных тем» клиента.

Примерно раз в три или четыре месяца хорошо бы просто спросить клиента: «Что должно случиться, чтобы ценность коу-чинга для Вас возросла в четыре раза?».

Некоторые коучи раз в четыре или шесть месяцев повторяют ознакомительную сессию. При этом они как бы отступают на­зад, но зато перестают сосредотачиваться только на одном ас­пекте. Например, можно потратить час исключительно на про­яснение ценностей клиента или его образа Себя-В-Будущем, или его жизненных целей. Или попробовать нарисовать про­филь «освоенной» личностной деятельности, а также обозна­чить три или четыре навыка или умения, которые клиент хотел бы приобрести. В течение последующих сессий коуч сможет об­ращаться к этому профилю.

Некоторые коучи заранее придумывают «темы на месяц» или «темы на неделю» и делятся ими с клиентом. Серия подобных тем может создавать «каскадный эффект» обучения. На одной сессии можно спросить клиента: «Чего Вы ожидаете от жиз­ни?», на другой: «Как Ваши ожидания помогают Вам в вашей жизни?», на третьей: «Чем Вам приходится расплачиваться за реализацию своих ожиданий? Какова цена Ваших ожиданий для вас?». Далее: «Что и как могло бы заставить Вас отказаться от своих ожиданий или помешать их реализации?». Затем: «К чему Вы привязаны настолько, что ничто не может заставить Вас отказаться от этого?». И так далее, как по ниточке...

Выбраться из привычной колеи коучинга можно, изменив внешние условия (а не только содержание). Если коуч обычно разговаривает с клиентом сидя, то можно попробовать для раз­нообразия одну неделю разговаривать стоя. Или переставить те­лефон в другую комнату. Или отправиться на горный курорт и проводить телефонный коучинг в комнате, из окон которой от­крывается великолепная панорама снежных вершин... Исклю­чительно ради того, чтобы вырваться из привычной рутины...

**Отставим всю серьезность**

Пришло время сказать несколько слов о юморе как средстве коучинга. Именно коуч задает тон тому, как клиенты будут вес­ти себя во время сессии — ив жизни: он придает им направле­ние. Коучинг — дело о-очень серьезное, речь здесь идет о смыс­ле жизни, о счастье человеческом, о достижениях... Но некая умело внесенная доза легкомысленного отношения к жизни мо­жет излечить клиента от чрезмерной серьезности. Для этого нужно быть чувствительным, восприимчивым человеком, но капля юмора в нужный момент может разрядить даже катастро­фическую ситуацию. Юмор делает ситуацию более легкой и светлой, он вытаскивает людей из их норы и дает им перспекти­ву. Юмор полезен для души, и коучинг от этого становится более эффективным. При этом клиенты испытывают гораздо больше желания поиграть с разными возможностями, пойти на риск, вступить на опасную территорию.

Коучу полезно понаблюдать за тем, как он проводит сессию коучинга или прослушать запись одной из своих сессий. Какое настроение удается ему создать? Не слишком ли оно тяжеловес­но, помпезно, не теряет ли сессия энергию? Там, где есть смех, есть также живость и энергия. Юмор — еще один инструмент коуча, помогающий сделать его работу направленной и эффек­тивной. Не забывайте о нем.

**Другие навыки: поручение и требование**

Поручение (telling) и требование (demanding) не фигурируют в перечне «стандартных» умений, необходимых коучу. Это — оружие не новичка, но продвинутого профессионала. Когда мы готовим действительно компетентных коучей, нам приходится затрачивать много времени, чтобы отучить людей от стремления что-то поручать и чего-то требовать. Коактивныи коучинг отста­ивает право клиента на его собственную жизнь, в которую нель­зя вмешиваться со своими советами. Он очень высоко ценит ис­кусство задавания вопросов, а не «давания поручений». Таким образом, мотивация к обучению и деятельности исходит от кли­ента, а не от коуча. Наиболее мощные вмешательства, интервен­ции коуча — это вежливая просьба (request) и вызов (challenge). В них есть «встроенный предохранитель», который предусмат­ривает право клиента в любой момент отказаться или сделать встречное предложение.

Однако бывают случаи, когда правильная тактика коучинга действительно будет заключаться в поручении и требовании. Это как горн, который будит солдат по утрам. Когда клиент аб­солютно запутался и попал в ловушку, когда невозможно пре­одолеть сопротивление, когда он повторяет одну и ту же дест­руктивную игру, когда необходимо прекратить саморазруши­тельный противодействие, для коуча наступает время призвать: «К оружию!». Здесь нельзя останавливаться на полпути. Необ­ходимо четко произнести: «Это разрушительно. Прекратите не­медленно!». Это никакая не вежливая просьба, это не намек, не совет, не предложение решения. Это самое что ни на есть вме­шательство. И оно настолько редко исходит от коуча, что будет втрое эффективнее обычного воздействия на клиента.

Но для работы с таким мощным орудием коуч должен быть опытным человеком. Коуч вправе применять это средство толь­ко в силу того, что он принимает на себя обязательства, касаю­щиеся жизни и благополучия клиента. Это может быть единст­венный способ остановить «гремлина» клиента, взяв его за гор­ло, или единственный способ вытряхнуть клиента из привычно­го для него самоограничивающего убеждения. Требование мо­жет звучать так: «Я не потерплю, чтобы Вы себя предавали и продавали таким образом! Вы же знаете, что достаточно сильны. Я знаю, что Вы достаточно сильны. Просто сделайте это!». Толь­ко представьте, какая сила признания и принятия клиента «встроена» в подобное вмешательство в его жизнь! Как трид­цать тонн тротила.

**Расписания и структурирующие элементы**

Коучи приходят в эту профессию со своими собственными повадками работы, со своим собственным эффективным стилем деятельности, со своей личностью и темпераментом. Для неко­торых получасовой разговор по телефону — абсолютно идеаль­ный способ контактировать с клиентом. Другим получаса недо­статочно, им нужен час, чтобы разговор был в достаточной мере глубоким и серьезным.

Расписание и структура коучинга зависят от индивидуальных предпочтений коуча — во взаимодействии с индивидуальными особенностями клиентов, которые приходят на сессию. Таким образом, модель совместного активного коучинга может быть воплощена во множестве конкретных форм коучинга.

**Еженедельные сессии**

Практика коучинга показывает, что наиболее приемлемыми оказываются еженедельные получасовые телефонные разгово­ры. Это весьма удобно и для коуча, и для клиента. Одного раза в неделю бывает достаточно для поддержания мотивации и энер­гии клиента в его продвижении. Фиксирование времени разго­вора (не более получаса) придает занятию серьезность, а клиен­ту— ответственность за максимально эффективное использова­ние этого времени. Это простой, не требующий особенных уси­лий и удобный для большинства коучей способ организации своей практики, потому что можно работать, не выходя из дома, с клиентами буквально со всего мира.

Но это не единственный способ проведения практики коу­чинга. Многие коучи чувствуют себя вполне комфортно и есте­ственно при очной встрече с клиентом. У них может быть специ­альный офис, в котором они встречаются с клиентами. Некото­рым коучам и клиентам гораздо больше подходит очная беседа в течение часа раз в две недели, нежели еженедельные получасо­вые телефонные разговоры. Некоторые коучи работают три не­дели по телефону и одну неделю очно. В конце концов, нет еди­ных правил проведения подобных занятий. Можно делать что угодно и как угодно, лишь бы это давало результат.

**План (расписание) дня и недели**

Многие коучи предпочитают «принимать» подряд несколько клиентов в день, при этом длительность сессии с каждым клиен­том составляет полчаса. Это помогает коучу «завестись», сохра­няя бодрость и энергичность, что делает его работу более насы­щенной. Если коуч так планирует свой, то ему необходимо не за­быть в своем расписании о перерыве (примерно через каждые четыре сессии), иначе вскоре он начнет мечтать о внутривенном питании и катетере из мочевого пузыря...

Планируя свою неделю, некоторые коучи стараются умес­тить все сессии с клиентами в два-три дня, а остальное время используют на то, чтобы заниматься маркетингом, выступать перед публикой, писать книги или статьи либо тратить это вре­мя на себя.

Коучи, работающие индивидуально, должны заблаговремен­но планировать перерывы, выходные, отгулы и каникулы, жела­тельно — за несколько месяцев. Иначе можно легко уступить со­блазну в это время принять еще каких-нибудь клиентов. Необ­ходимо следить за тем, чтобы запланированное время отдыха коуч действительно уделял себе. Отдых ему, несомненно, пона­добится. И, кроме всего прочего, какой пример он будет пода­вать клиенту? Как коуч может говорить клиенту о необходимос­ти достижения баланса различных областей жизни, если ему са­мому это совершенно не удается?

**Групповой коучинг**

На протяжении всей книги мы говорили об индивидуальном коучинге, однако, групповой коучинг — также весьма распрост­раненная и доступная форма проведения сессий. Она требует по большей части тех же самых умений и навыков и того же са­мого базового формата. Некоторые коучи работают с супружес­кими парами, а также с малыми группами, например, с членами рабочего коллектива какой-нибудь организации, с командой ме­неджеров или исполнителей.

Иногда в группу объединяют людей со сходными целями (на­пример, группа торговых представителей, группа финансистов-плановиков, группа распорядителей или медсестер-сиделок). Первая — вводная, или ознакомительная, сессия сосредоточивается на общих для группы целях и тех результатах, которые ее участники хотят получить от работы с коучем. На первой же сес­сии устанавливается альянс между коучем и каждым из участ­ников группы, при этом определяются конкретные цели для каждого из присутствующих. Встречи с группой происходят ре­гулярно, но их периодичность устанавливает сама группа.

Нередко групповой коучинг осуществляется также по теле­фону, в режиме «форума» или «конференции» с использовани­ем современных технологий. Сессии могут длиться час и прохо­дить раз в неделю. При этом коуч может выделить на звонки ут­ренние часы, пять дней в неделю. Работа по телефону помогает аккумулировать очень много энергии, особенно, если члены группы встречаются ежедневно. Обычно участники группы зво­нят, когда для них наступает время отчитываться в том, что они сделали согласно договору с коучем, сообщать о своих успехах и неудачах, промахах; звонят, когда им необходимо провести «мозговой штурм» или дискуссию в группе, или чему-то на­учиться индивидуально, или договориться о следующей очной встрече и так далее. Если коуч работает с группой, ему требуют­ся определенная ловкость, гибкость и восприятие групповой ди­намики, чтобы быть уверенным в вовлеченности каждого из ее членов в процесс, а также в том, что эти занятия приносят им пользу. Работа с группой — это, естественно, большое испыта­ние для навыков слушания коуча на третьем уровне глубины.

Другой вид коучинга в группе — это так называемый кратко­временный групповой процесс. Обычно он длится три недели. Это очень насыщенный формат, который включает встречи с ко­мандой для оказания поддержки ее членам в удержании ими из­бранного направления движения к реальному прогрессу, пре­одолении различных препятствий на пути развития, лишении со­противления его магической силы и мотивировании всех участ­ников группы к достижению поставленной ими трудной кратко­временной цели.

**Разные коучи — разные стили**

Одна из целей этой главы состоит в том, чтобы расширить ва­ше представление о коучинге и показать, как именно может строиться практика коучинга. Хотя «получасовая еженедельная сессия по телефону» — это весьма распространенная форма, су­ществует множество адаптации, вариаций, которые используют успешно практикующие коучи. Главное — чтобы коучинг «ра­ботал». Все, что работает, — хорошо.

Подчеркнем еще раз: не существует единой канонической формы, с помощью которой штампуют коучей. Принципы, кон­тексты и навыки коучинга задают понимание того, что же нуж­но делать (и тем они и ценны), но нет никакой «волшебной ман­тии коуча», надев которую можно было бы обрести абсолютную уверенность в своем успехе.

Клиенты — уникальные люди, которые приходят со своими особенностями и странностями, со своими силами и чертами ха­рактера, кои иногда бывает трудно полюбить. Коучи тоже быва­ют разные. Они отличаются одаренностью, талантами, жизнен­ным опытом, способами «переходить» из одной ситуации в дру­гую. Дело в том, что нет единого однозначно успешного рецепта «как сделать совершенного коуча из любого человека». Поэтому надо благословить все существующие различия. Они делают жизнь интересной и позволяют множеству людей наслаждаться отношениями коучинга.***Глава пятая.***

**ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО**

Представления о будущем, о собственной миссии никогда не были связаны с коучингом, как таковым. Эти понятия описыва­ют человеческую жизнь, насыщенную, полную, в которой есть баланс, живость, ощущение присутствия, реализованное™. А коучинг был создан как средство воплощения такой жизни. Мы собирали этот метод по кусочкам: читали книги, разговаривали с людьми, экспериментировали, и в результате всего этого по­явились форма, структура и навыки коучинга. Мы играли с тем, что «работало», безжалостно отказываясь от того, что «не рабо­тало».

Мы создали свой язык, свои термины, свою модель, которой гордимся, поскольку она доступно объясняет, что такое процесс Коактивного коучинга. С годами мы все больше радуемся тому, что мы — коучи, что мы готовим и учим коучей и рассказываем миру об эффективности, силе и могуществе коучинга, чтобы люди, решаясь изменить свою жизнь, действительно делали бы это. А видение, взгляд в будущее всегда оказывалось бы достоя­нием самих людей и связывалось бы с их стремлением жить полно, радостно, наслаждаясь своей работой и делая лучшее из то­го, на что они способны.

Сейчас коучинг как профессия еще переживает период мла­денчества. Он ищет свой голос, учится ходить и заявлять о себе. Но мы знаем, что эта профессия востребована, и сейчас есть ко-учи не только в Северной и Южной Америке, но и в Европе, и в странах Тихоокеанского региона. Наша профессия распростра­няется с поразительной скоростью, и это — дань человеческому стремлению к совершенству, стремлению жить полной жизнью, Именно клиенты, приходящие в отношения коучинга со своими запросами, создают основу этой профессии и придают ей силы для роста.

**Создание профессии**

В книге Ральфа Л. Сандерсона «О профессиональной этике» есть перечень пяти особенностей, отличающих настоящего про­фессионала.

Профессионалы владеют некими особенными знаниями, уме­ниями, или навыками.

Они предъявляют к себе более высокие этические требова­ния, оценивают себя по более высоким стандартам, нежели ос­тальные члены общества.

Группа профессионалов самоуправляема: она регулирует вхождение новых членов в профессиональное сообщество, от­слеживает качество их работы и изгоняет тех, кто нарушает свои обязательства.

**Профессионалы работают на благо общества**

У них есть определенные права и привилегии, которых лишены другие профессиональные сообщества и сферы деятельности.

Особенности коучинга как профессии становятся очевидны­ми со временем, как детали изображения на фотографии в про­цессе проявления. Но даже на сегодняшнем уровне коучингуже соответствует критериям «профессии», приведенным выше. Сравните, например, профессию коуча с профессией финанси­ста-плановика. В конце 70-х годов прошлого века в различных сферах деятельности появились люди, которые предлагали сво­им клиентам услуги финансового планирования. Но никакой официальной организации не было, как не было и отдельной профессии — «специалист по финансовому планированию» — наподобие профессии «социальный работник». Но потребность в профессиональном финансовом планировании была, поэтому постепенно единомышленники объединились для удовлетворе­ния потребностей клиентов, желая" при этом защитить целост­ность и интегрированность новой профессии.

Стремление установить и сохранить профессиональную идентичность совпадает со столь же сильным желанием отде­лить специалистов в данной профессии от практиков в других областях посредством введения этических стандартов и серти­фикации.

**Этические стандарты**

Сравнение собственной деятельности с определенными стан­дартами и несение ответственности за нее суть существенные составляющие профессионализма. Эти стандарты разрабатыва­ются и приводятся в исполнение профессиональной ассоциаци­ей. Международная федерация коучей (МФК) разработала сле­дующие этические правила для своих членов.

**Преамбула**

Коуч верит в достоинство и целостность любого человека и берет на себя обязательства развивать присущие каждому чело­веку способности и наличествующие у него внутренние силы для реализации его целей. В процессе диалога коуч стремится создавать условия для того, чтобы клиент самостоятельно разра­батывал стратегии, находил решения, которые будут быстро и эффективно продвигать его к достижению собственных целей. Коуч предупредительно относится к ранимости и уязвимости каждого клиента и оберегает его, стараясь при этом вести чело­века к достижению высочайших стандартов ответственности за собственную жизнь и опоры на самого себя. Коуч сохраняет собственную объективность и компетентность в тех областях, в которых он декларирует ее наличие, и направляет свою практи­ку на благо клиента, местного сообщества и общества в целом.

**1. Отношения коучинга и контракт**

В начале любых отношений коучинга члены Международной федерации коучей должны произнести вслух и прояснить для клиента условия данных отношений коучинга, зафиксирован­ные письменным соглашением или договором. Этот документ может храниться на web-сайте или в электронной почте клиента и коуча, или в напечатанном виде. Условия договора между коу-чем и клиентом должны предусматривать: квалификацию коуча; тип доступных услуг; ограничения и перспективы услуг коуча; Положение о правах клиента; а также собственно условия кон­тракта, такие как его продолжительность, частота встреч, спосо­бы коммуникации и оплата услуг коуча.

**2. Защита клиента**

Благополучие и самореализация клиента суть основные цели отношений коучинга, налагающие на коуча обязательства под­держивать высокий уровень целостности и надежности в тече­ние всего времени действия контракта. Для этого коучи обяза­ны: уважительно относиться к потребностям и просьбам клиен­та; обеспечивать конструктивную обратную связь; внимательно относиться к границам и личным ограничениям каждой из сто­рон; соблюдать конфиденциальность и учитывать возможный конфликт интересов; искренне и конгруэнтно подходить к каж­дому из подобных вопросов по мере их возникновения.

Ни при каких условиях коуч не имеет права использовать клиента в своих личных, социальных, сексуальных или финан­совых целях. Коуч готов раскрыть перед клиентом любую пер­сональную выгоду, которую он получает от отношений с ним, что включает, в частности, приобретение полезных знаний, лич­ностный рост, а также оплату рекомендаций, данных клиенту. Коуч обязуется постоянно действовать так, чтобы результат, к которому он стремится совместно с клиентом, обмениваясь ин­формацией, разговаривая, переадресуя клиента к другому спе­циалисту и давая рекомендации, способствовал только личност­ному росту клиента и его благополучию, а не реализации собст­венных интересов коуча.

**3. Конфиденциальность**

Коуч обязуется максимально уважать конфиденциальность клиента, хотя и не может априори гарантировать, что ему это удастся. Коуч обязан сообщить клиенту обо всех обстоятельст­вах, способных повлиять на объективность его, коуча, сужде­ний, на любое решение или фактор, имеющий отношение к его намерению раскрыть какую-либо конфиденциальную инфор­мацию о клиенте высшим инстанциям или представителям вла­сти. Клиенту сообщается, что он не обладает юридической не­прикосновенностью, и в случае необходимости коуч имеет пра­во сообщить о нем в соответствующие органы. Если коуч чувст­вует себя некомфортно, сохраняя конфиденциальность предо­ставленной клиентом информации, ему рекомендуется обра­титься к своему супервизору, чтобы четко определить, каким образом лучше всего справиться с этой ситуацией.

В редких случаях, если сообщенная клиентом информация имеет отношение к преступлениям, нарушениям закона и мо­жет представлять опасность для него самого или окружающих лиц, коуч обязан связаться со своим супервизором, чтобы опре­делить, необходимо ли оповещать об этом власти и сообщать об этом клиенту. Клиента извещают о том, что все материалы, пре­доставляемые ему коучем, нельзя перепродавать, публиковать или как-либо иначе использовать помимо отношений коучинга без письменного разрешения самого коуча, в чем он дает свое согласие.

**4. Конфликт интересов**

Все возникающие конфликты интересов должны быть обсуж­дены и разрешены, причем основным критерием для их разре­шения должны служить благополучие и самореализация клиен­та. В любом случае, обнаружив конфликт интересов, коуч обя­зан сообщить клиенту об этом и попытаться его разрешить. Ес­ли коуч не может — объективно — послужить интересам клиен­та, сохранить уважение к нему, либо работа с клиентом вызыва­ет у него внешний или внутренний конфликт, коуч, исходя из этических стандартов, обязан разорвать контракт. Завершая ра­боту таким образом, коуч обязан представить клиенту свои оп­равдания, разумные объяснения возникшего конфликта и реко­мендации по поводу возможных дальнейших действий.

**5. Переадресация клиента и завершение контракта**

В каком бы случае ни возникали внешние или внутренние ус­ловия, которые не удовлетворяют отношениям коучинга, коуч обязан раскрыть свои наблюдения и мнения клиенту. Коуч мо­жет предложить некоторый набор решений этой проблемы, ста­раясь никоим образом не причинить ущерб достоинству клиен­та. Если одно из решений — «переадресовка» клиента другому коучу, то кбуч обязан предложить клиенту на выбор три подхо­дящие кандидатуры коучей, как минимум один из которых дол­жен быть членом МФК. Если коуч предлагает завершить кон­тракт и не направляет клиента к другому коучу или откладывает осуществление контракта до более подходящего времени, он обязан предоставить клиенту ясное и четкое объяснение при­чин, вызвавших это решение.

**6. Нарушение этических стандартов**

Если коуч осознанно и намеренно нарушает этические стан­дарты, установленные Международной федерацией коучей, он в обязательном порядке направляется на работу с супервизором и/или исключается из Федерации. Коуч, получивший выговор, направляется на повторное обучение к супервизору на срок, оп­ределяемый МФК для каждого конкретного случая. Исключе­ние из МФК означает, что коуч утрачивает право называться членом МФК, каким-либо образом пользоваться своим членст­вом и предъявлять удостоверение о прежнем членстве в МФК в качестве документа, подтверждающего его профессиональную компетентность. Выговор и взыскания, ведущие к исключению коуча из МФК, включают в себя конфискацию всех внесенных членских взносов.

Институт подготовки коучей (CTI) рекомендует следующие дополнительные правила профессионального поведения.

Содержание нашего взаимодействия с клиентами является конфиденциальным. Не подлежит раскрытию или упоминанию без согласия клиента даже его имя.

Мы не нарушаем закон ради наших клиентов. Мы не можем быть соучастниками клиента в подготовке плана умышленного преступления.

Мы не заключаем с клиентами финансовые соглашения, ос­нованные на достигнутом результате (например, некий процент от суммы всех продаж, которые клиенту удастся осуществить в своей корпорации благодаря коучингу).

Заключая соглашение с корпорацией, мы воспринимаем ее служащих как наших клиентов и уважаем их право на конфи­денциальность.

Мы не работаем с клиентами, на защиту которых не вправе встать и о которых не можем высказываться позитивно.

Мы сдерживаем собственных «гремлинов», не позволяя им вмешиваются в процесс и мешать развитию клиента.

Мы относимся к нашим коллегам, конкурентам и к нашей профессии в целом с глубоким уважением.

Мы соглашаемся работать с жизненными проблемами клиен­та, способствовать его продвижению к самореализации, к пол­ноте жизни и балансу так, чтобы он развивал свою способность действовать и углублял свое обучение.

Такие правила и этические стандарты позволяют нам яснее понимать некоторые аспекты профессиональной позиции. Но эти правила — нечто большее, чем просто минимальные стан­дарты законопослушного поведения. Это способ наиболее чет­кого выражения той целостности, которая лежит в самой основе коучинга. Даже при отсутствии общепринятого кодекса коучинг занимал бы эту же этическую позицию. Эта профессия по самой своей природе подразумевает очень высокие этические стан­дарты. Обязательства перед целостным, здоровым и находя­щимся в контакте со своей силой клиентом уже должны быть до­статочной причиной, побуждающей к высоконравственному поведению. Коучи обязаны ясно понимать роль своих личных целей в собственных решениях, они должны иметь возмож­ность и уметь вести себя в соответствии с этическими стандар­тами, высоконравственно и профессионально. Ответственность коуча перед целостностью «Я» гораздо значимее, чем следова­ние этическим стандартам.

**Переадресация клиента другому коучу**

Зачастую вопрос об «этичности» всплывает в связи с граница­ми и ограничениями коучинга. Где они? В каких случаях клиент, например, нуждается не в коучинге, а в психотерапии? Для отве­та на этот вопрос нет, конечно, никакого научно обоснованного теста. Именно коучу, лично, приходится принимать это решение.

Существует вероятность определенного «перехлеста» между сферой применения коучинга и психотерапии, поэтому коучи должны быть весьма осторожны в тех аспектах своей практики, которые могут спровоцировать «смятение» в сознании клиента. И психотерапия, и коучинг, например, могут исследовать одно и то же сложное жизненное событие, например, предательство близкого человека или финансовый крах. И психотерапевт, и коуч могут сходным образом относиться к ситуации. Они спо­собны показать клиенту, какой урок он может извлечь из этой ситуации, и пытаются понять, какое именно действие клиента нормализует его состояние. Даже значительная часть самого разговора может казаться похожей: в обоих случаях клиент бу­дет выражать очень глубокие чувства — горе, страдание, гнев. Задача коуча заключается в том, чтобы шире взглянуть на эту ситуацию и увидеть, где вместо коучинга необходима только психотерапия. Именно коуч должен открыто поговорить об этом с клиентом. Многие коучи специально для таких ситуаций составляют список психотерапевтов, чтобы направлять к ним своих клиентов. Возможно, клиенту нужна консультация специ­алиста по трудовым вопросам или чья-то еще.

Переадресовывать клиента приходится и в том случае, когда он или сама ситуация коучинга по тем или иным причинам вы­зывает у коуча дискомфорт. Возможно, этот клиент — коллега или друг супруга (супруги) коуча. Может быть, коучу не удается, несмотря на все старания, преодолеть личностную несовмести­мость или сохранять профессиональную позицию. Или коуч считает, что этот конкретный клиент вообще не поддается коу-чингу, понимая, что не сможет ему помочь, по крайней мере, именно таким способом. Существует очень много случаев, когда коуч приходит к заключению, что эти отношения не помогут клиенту. В таком случае коучу необходимо взглянуть правде в глаза, сохраняя собственную целостность, и сделать так, чтобы клиенту было легко расстаться с ним.

**Представьте себе мир...**

Те из нас, кому довелось обучать коучей и вести клиентов, знают, какой потрясающий эффект может дать коучинг в чело­веческой жизни. Мы испытали это и в своей собственной жизни. В некоторых случаях это вызывало благоговейный страх, не больше, не меньше.

С каждым коучем общается всего горстка людей. Но давайте попробуем представить себе целый мир, где коучинг стал час­тью повседневной жизни. В этом мире есть рестораны, клубы здоровья, консультанты по вопросам выбора профессии — и, конечно, профессиональные коучи. Все признают их ценность и значимость для общества. Сегодня же, напротив, большинство коучей тратит львиную долю времени на то, чтобы объяснить окружающим, что же такое «коучинг». Всеобщее понимание ценности и смысла этой профессии облегчит процесс привлече­ния людей в отношения коучинга.

Представьте себе мир, где основные навыки и подход коучин­га широко используются не только профессиональными коуча-ми, но всеми людьми без исключения. Что было бы, если бы культура восприняла принципы полноты жизни, баланса и само­реализации, заложенные в человеке от природы? Что было бы, если бы те аксиомы, которые принимаются как данность в отно­шениях коучинга, нашли бы свой путь в повседневную жизнь? Представьте себе, каким бы стал этот мир?

В этом мире, где повсюду будут реализованы фундаменталь­ные принципы коучинга, люди возьмут на себя ответственность за самореализацию в жизни и в работе. Они не пожелают тер­петь «второсортное существование», соглашаясь только на пол­ноценную жизнь, которая востребует все их таланты и умения. Детей с самого раннего возраста будут учить тому, что самореа­лизация — это не «то, что, возможно, случится с отдельными из­бранными личностями, когда они станут богатыми или извест­ными». Самореализация доступна «здесь и сейчас», в данный конкретный момент и в следующий, и в тот, что за ним, — для тех, кто встал на этот путь...

Представьте себе мир, где каждый человек очень отчетливо и полно воспринимает свою работу, имея цель и право выбора. Во­образите мир страстных, вовлеченных, ответственных людей, которые хотят внести позитивные изменения в жизнь окружаю­щих в процессе своей собственной самореализации. Это мир, где каждый делал бы лучшее из возможного, каждый был бы си­лен, каждый проявлял бы свой дар вместо простого смирения и терпения, сидения за конторским столом, работы за компьюте­ром или стояния за прилавком, используя при этом лишь десять процентов своего интеллекта. С использованием коучинга те же самые люди через год смогут работать на тех же самых постах, но у них будет совсем другая система отсчета. Ценность работы коренным образом изменится, потому что дело будет не в том, чтобы числиться на службе, а в том, чтобы вносить позитивные изменения в мир. Таким образом, работа станет для человека де­лом чести, и он совсем по-другому будет к ней относиться.

Представьте себе мир, где аксиомы коучинга используются везде — в межличностных отношениях, в профессиональной динамике, в мировой политике. Что изменилось бы, если бы лю­ди, прежде чем вступать в личные отношения или участвовать в каком-то проекте на работе, составляли бы между собой кон­тракт или составляли альянс? Что было бы, если бы у людей во­шло в привычку говорить друг другу правду, даже если это до­статочно тяжело, и не соглашаться на меньшее? Вообразите, как изменилась бы наша политическая система. Что случилось бы, если бы люди стали прислушиваться не только к словам, но и к тому, что стоит за ними?

Представьте себе мир, где вы можете услышать и воспринять горькую правду, научиться извлекать из нее урок, вместо того чтобы выстраивать психологическую защиту. Как бы мы жили, если бы показывали своим близким, своим детям то лучшее, чем они могли бы стать, вместо того чтобы указывать на их ошибки и недостатки? Что было бы, если бы мы ожидали от них прояв­лений величия и успешности вместо провалов или некомпетент­ности? Что было бы, если бы мы взяли на себя полную ответст­венность и решились бы помогать нашим друзьям, партнерам и детям достигать успеха — такого, о котором они и не мечтали? Но при этом оставляли бы им пространство для промахов и оши­бок, не осуждая их?.. Мы бы при этом воспринимали ошибки и неудачи как способ быстро чему-то научиться. Что было бы, ес­ли бы мы попросту признавали и принимали сильные стороны других людей, вместо того чтобы тыкать их носом в их «недора­ботки»?

Это был бы мир любознательности и удивления, мир слуша­ния, совсем иного, нового и занимательного... Это был бы мир, в котором мы позволяли бы нашей интуиции работать. Мир, в ко­тором каждый отвечал бы перед другим за то, кем он является, и за то, что обещал сделать. В этом мире мы также должны быть привержены истине, касающейся нас самих, как и той истине, которую открываем другим людям. Это был бы мир, в котором обучение и развитие ценились бы выше, чем комфорт и возмож­ность произвести хорошее впечатление. Представьте себе мир, где видение будущего «подпитывалось» бы энергией творчества и процветания, где оно бы поддерживалось, одобрялось и при­ветствовалось бы. Просто представьте... **Часть четвертая.**

**Инструменты коуча.**

***Глава первая.***

**ФОРМЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ НА ВВОДНОЙ, ИЛИ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ СЕССИИ**

Эти образцы представляют один из возможных подходов к индивидуальной работе с клиентами, в частности, на первой сессии. Это не единственно возможные и правильные фор­мы. Они приведены здесь для того, чтобы дать коучу некое ощущение направления и поддержать его в создании собственных форм, которые будут отражать именно его собственный стиль и подход к коучингу.

**Инструкция по проведению первой, ознакомительной сессии при индивидуальной работе с клиентом**

(Вопросы, которые необходимо затронуть)

1. Поприветствуйте клиента.
2. Объясните, как будет проходить сегодняшняя сессия.

3. Объясните, что такое коучинг.

1. Расскажите о своей квалификации (где получали образование, сколько лет практикуете), перечислите те основы и позиции, из которых вы исходите.
2. Обсудите вопросы конфиденциальности и надежности.
3. Спросите клиента: «Могу я считать вас своим клиентом?».
4. Уточните форму альянса в ваших отношениях коучинга, спросите клиента: «Как бы вы хотели, чтобы у нас с вами происходил коучинг?».
5. «Передайте силу» отношениям коучинга.
6. Объясните понятие жизненного баланса и пройдитесь по «Колесу Жизни».
7. Уточните и обсудите ценности клиента, объясните, что такое «гремлин».
8. Заполните бланк первичной фокусировки.
9. Просмотрите другие формы, например, «Календарь», «Шпаргалку по стратегическому планированию» и т.д.
10. Внесите в «Реестр завершения дел» те из них, которые необходимо выполнить.
11. Назначьте время трех последующих встреч (звонков), отметьте их в календаре.
12. Обсудите, как будут происходить следующие сессии, поясните, что такое «жизненные темы» и напомните клиенту о том, что в процессе коучинга могут быть фазы подъема и фазы спада.
13. Прочтите и подпишите «Договор об отношениях коучинга», дайте клиенту заполнить «Бланк персональной информации», отметьте, как повлияют на ваши отношения коучинга опоздания,
отпуска, пропущенные встречи и звонки, а также остальные пункты соглашения.
14. Получите деньги за первую сессию и первый месяц работы.
15. Объясните, как будет происходить оплата счетов и уведомление клиента — в письменной форме или по телефону. Поговорите с клиентом о понятии ответственности и обязательств, о том, что такое «человечность», «обучение» и «время, которое требуется для изменений».
16. Прочее.
17. Поблагодарите клиента и выразите свою готовность начать работать с ним.

**КОНТРАКТ (СОГЛАШЕНИЕ) НА УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ КОУЧИНГА**

Имя клиента\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Это соглашение между коучем\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_и вышеозначенным клиентом вступает в силу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_и будет продолжаться в течение, как минимум, трех месяцев.

Плата за первую встречу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, плата за первые три месяца \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_в месяц, вносится в начале каждого месяца.

Услуги, которые коуч обязуется предоставить клиенту: коучинг (оч­ный или по телефону, форма устанавливается совместно с клиентом). Коучинг не является психотерапией, консультированием, может отно­ситься к определенным конкретным личным проектам, достижению успеха в бизнесе, или общим условиям жизни клиента и его професси­ональной самореализации. Другие услуги коуча включают: уточнение целей, «мозговой штурм», определение планов действия, глубокое изу­чение различных способов жизнедеятельности, задавание уточняю­щих вопросов, а также изъявление просьб, придающих клиенту сил.

По завершении первых трех месяцев коучинг переходит на ежеме­сячную основу. Клиент и коуч договариваются за четырнадцать дней предупреждать друг друга о своем решении завершить отношения ко-учинга. Необходимо отметить, что при расчете ежемесячной платы за один месяц принимаются четыре недели.

Коуч обязуется сохранять строгую конфиденциальность в отноше­нии всей информации, которую предоставляет клиент. В течение всех рабочих отношений коуч будет вовлечен в непосредственные личные разговоры (беседы) с клиентом. Клиент может полагаться на честность коуча и отсутствие у последнего посторонних «умыслов» при задава­нии вопросов и изъявлении просьб.

Клиент понимает, что сила и эффективность отношений коучинга могут быть обеспечены только им самим, с чем он и соглашается. Он соглашается позволить отношениям коучинга быть эффективными. Если клиент считает, что коучинг не выполняет свою функцию в его жизни, он имеет право и возможность сообщить об этом и добиваться каких-либо изменений, чтобы вернуть эффективность отношениям коучинга.

Наши подписи под этим соглашением означают, что мы оба пол­ностью принимаем информацию, обозначенную выше, и соглашаемся с ней.

Клиент Дата

Коуч Дата

**БЛАНК ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ КЛИЕНТА**

Вся персональная информация является конфиденциальной, и к ней относятся соответствующим образом.

**Информация о клиенте**

Полное имя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как вас лучше называть\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Номера телефонов**

Домашний\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон в автомобиле (номер голосовой почты)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пейджер или какой-либо другой телефон

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Факс\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

E-mail\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Информация о работе**

Род вашей деятельности (чем зарабатываете на жизнь)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имя работодателя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Персональные данные**

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Количество детей\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Имя значимого другого (близкого человека)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения значимого другого

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата свадьбы или какая-либо другая важная годовщина

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как зовут детей (ребенка), сколько им (ему) лет

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**УПРАЖНЕНИЕ «КОЛЕСО ЖИЗНИ»**

**Инструкция**

Восемь секторов Колеса Жизни представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, — обозначьте уровень вашей удовлетворенности каждой об­ластью жизни на данный момент, проведя прямую или кривую линию. Тем самым вы соз­дадите новый периметр (обод) колеса вашей собственной жизни (см. образец).

Ну и как, насколько вам удобно ехать на таком колесе, не кажется ли жизненный путь ухабистым?





**ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЦЕЛИ**

Определите пять областей жизни, на которых вы бы хотели в основном сосредоточиться в течение данных отношений коучинга. Для каждой области придумайте простое название и описание измеримого результата (чего вы хотите достичь).

**Например.**

БЫТЬ БОЛЕЕ ПРОДУКТИВНЫМ

Создать систему учета звонков и писем, а также ответов на них; все вовремя успевать; выполнять все необходи­мые задания; иметь реалистичные цели для новых проектов.

1. **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
2. **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
3. **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
4. **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
5. **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ С КЛИЕНТОМ**

Для меня как коуча важно понять Ваши представления о мире в целом и о Вашей собственной персоне, в частности. Каждый человек по-своему воспринимает мир и уникальным образом взаимодействует с другими людьми. Ответьте на каждый из приведенных вопросов максимально четко и вдумчиво. Постарайтесь выразить самое лучшее в себе.

Над этими вопросами приходится как следует поразмыс­лить, они составлены для того, чтобы Вы задумались. Ваши от­веты очень помогут в нашей совместной работе. Я предлагаю Вам потратить несколько дней на составление ответов на эти вопросы.

Спасибо.

1. Как, по-вашему, что Вы должны совершить в жизни, чтобы считать ее прожитой не зря, быть довольным своей жизнью и не испытывать никаких (или почти никаких) сожалений?
2. Если бы у Вас была тайная страсть, что это было бы такое?
3. Как Вы считаете, какова Ваша возможная роль в Вашем городе? В Вашей стране? В мире в целом?
4. Если бы у Вас была возможность посвятить свою жизнь служению другим (и при этом Вы могли бы сохранить тот уровень дохода и тот жизненный стиль, который Вас устраивает), согласились бы Вы на это? Каким образом Вы бы стали служить другим людям?
5. Если бы Вы в достаточной степени доверяли Вашему коучу, чтобы рассказать ей (или ему), каким образом с Вами лучше всего взаимодействовать, каким образом лучше всего «управлять» вашими достижениями? Что бы Вы могли подсказать коучу по поводу того, как лучше подвигнуть Вас на выполнение своих обещаний и реализацию намеченного?
6. Если бы у Вас была цель на пять лет вперед, и Вы могли бы постоянно пользоваться услугами коуча (деньги не имели бы значения), то, что это была бы за цель? Чем бы ваше продвижение к цели отличалось благодаря коучингу?
7. Чего не хватает в Вашей жизни? Что бы сделало Вашу жизнь более насыщенной, наполненной?
8. Веруете ли Вы в Бога или в какую-либо Высшую силу? Если да, то опишите наиболее полезные и придающие Вам сил аспекты Ваших взаимоотношений с Богом. Если для Вас Бога не существует, какую иную базовую систему отсчета Вы используете?

**ЛИСТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Здесь записываются дела и обязанности, которые необхо­димо выполнить (выяснить и т.п.) в течение недели.

1. Что для меня на этой неделе важно?
2. Какие дела, касающиеся карьеры или бизнеса, мне необходимо запланировать или совершить?
3. Что я могу сделать, чтобы повысить степень реализации своих ценностей или увеличить свою удовлетворенность в разных секторах «Колеса Жизни»?
4. С кем мне на этой неделе нужно встретиться (с родственником, другом, коллегой, служащим) ?
5. Что мне нужно включить в свои планы (чей-то день рождения, какую-то особую оказию и т.п.)?
6. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**РЕЕСТР ЗАВЕРШЕНИЯ ДЕЛ**

(Его использует коуч и/или клиент)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Что нужно сделать** | **К какому числу** | **Когда сделано** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |
| **11** |  |  |  |
| **12** |  |  |  |
| **13** |  |  |  |
| **14** |  |  |  |
| **15** |  |  |  |
| **16** |  |  |  |
| **17** |  |  |  |

**БЛАНК САМОПОДГОТОВКИ К СЕССИИ КОУЧИНГА**

**Примечание.**

Некоторые клиенты пересылают эту информацию перед сес­сией коучинга по факсу или по электронной почте.

Если Вы заранее подготовитесь к сессии коучинга, это по­может нам с Вами наиболее эффективно использовать время сессии. Перед началом сессии Вы можете ответить на следу­ющие вопросы.

1. Как я себя чувствую сегодня, прямо сейчас? Как прошла неделя?

2. Чего бы мне хотелось получить сегодня от нашей сессии?

3. Что я проделал за время с нашей предыдущей сессии? Что было для меня вызовом? Каковы мои достижения?

4. В чем я должен отчитаться? За что я беру на себя ответственность?

5. Какие важные жизненные темы я хочу углубить в сегодняшнем разговоре? К каким областям обучения, достижениям, заботам и вызовам необходимо обратиться?

6.Краткий очерк моего «исследования жизни» за прошед­шую неделю.

7. Что-то еще?

**БЛАНКИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ СЕССИИ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ**

Этот набор бланков предназначен для работы с корпора­тивными клиентами. Здесь приводится всего несколько образцов, потому что существует множество доступных средств для работы, например, полная обратная связь и бланки для регулярной самооценки деятельности. Коучу необходимо определить, что больше подходит именно ему, ориентируясь на этот и предыдущий раздел.

**Вступительная беседа для корпоративных клиентов**

1. Перед началом вводной сессии побеседуйте с клиентом (заказчиком). Расскажите ему, чего ожидать, что приносить с собой (ежедневник-календарь, отчёты о проводимой работе), какова продолжительность курса, а также, что считаете нужным, чтобы клиент подготовился к первой встрече и ждал ее с нетерпением.
2. Обстановка в комнате, где вы принимаете клиента, должна быть комфортной и спокойной. Ничто не должно отвлекать внимание. Никаких телефонов, звонков и прочих звуков.
3. Задайте положительный, приветливый тон с самого начала; покажите клиенту понять, что вас очень интересует работа с ним/с ней.
4. Подробно расскажите о том, как будет проходить сессия: какова ее продолжительность, нужно ли делать записи, какие темы могут быть затронуты на протяжении одной сессии (жизненный баланс, цели, ценности, планы действий и другое), каковы могут быть результаты данной встречи, то есть обо всём, что обеспечит клиента необходимой информацией и придаст ему уверенности.
5. Расскажите клиенту о коучинге, о том, как эта профессия развивалась. Приведите в пример тех, кому коучинг помог преуспеть в жизни (с их разрешения, разумеется). Расскажите, какими методами вы пользуетесь, как часто можете встречаться с клиентом, о возможности работать по телефону и т. д. Сделайте так, чтобы клиент представил общую картину коучинга, а не только отдельные детали. Подчеркните, что отношения между клиентом и коучем сознательно строятся как альянс, по принципу сотрудничества.
6. Расскажите о себе (своем образовании, опыте работы), затем попросите разрешения работать с клиентом.
7. Поговорите о конфиденциальности. Изложите свою трактовку этого слова (если полная конфиденциальность невозможна, разработайте правила вместе с клиентом: например, коуч даёт информацию только в присутствии клиента, а клиент даёт информацию с последующим уведомлением коуча). Убедите клиента в своем понимании той роли, которую играет конфиденциальность в эффективности коучинга, и в вашей готовности относиться к этому с должным вниманием. Так начинает строиться доверие — краеугольный камень совместной работы, альянса.
8. Объясните подробно, каким образом клиент может придавать необходимую форму отношениям коучинга, дабы ваша совместная работа принесла ему то, что он хочет. Затем обсудите планы и правила совместной работы. Не забывайте приводить примеры существующих возможностей. Упомяните подотчётность, «мозговые штурмы», расскажите, сколько внимания вы можете уделить личной жизни клиента, развитию его навыков, полной обратной связи и пр.
9. Проделайте некоторую работу по уточнению целей, объясните, что такое «гремлин»; поработайте с «видением».
10. Вместе с клиентом заполните бланк «Первоочередные цели». Имеет смысл включить туда что-то из его/её личной жизни и личностного развития: так клиент начинает понимать, что коучинг затрагивает не только работу, но и все сферы его жизни. В этом случае клиент начинает обсуждать с вами то, что для него действительно важно. Уделите этому этапу достаточно времени.
11. Используйте всевозможные инструменты, которые могли бы быть полезны: органайзеры, таблицы, списки и любые другие способы обработки информации.
12. Чётко ставьте цели; уточняйте, к какому сроку их необходимо достичь. Убедитесь, что клиент записывает их в свой органайзер. Поговорите с клиентом об отчётности, продемонстрируйте, что это такое и как это работает. Клиент должен понять, что именно он сам разрабатывает планы действий, а коуч — не надсмотрщик и не воспитатель.
13. Расскажите клиенту о возможных «взлётах» и «падениях» (нередко через 4-8 недель после начала занятий у клиентов пропадает энтузиазм). Дайте клиенту понять, что динамика и эффективность отношений коучинга зависит от него, что он имеет право и возможность придавать этим отношениям силу, и попросите у него разрешения время от времени напоминать ему об этом.
14. Обсудите ход последующих сессий коучинга. Договоритесь о времени встреч или звонков; обговорите опоздания, пропущенные занятия, отпуск и другие причины, которые могут повлиять на ход коучинга.
15. Объясните сущность домашних заданий и «исследований жизни».
16. Закончите занятие так, чтобы у клиента остались положительное впечатление и заряд оптимизма на будущее.

**КАРТОЧКА-НАПОМИНАНИЕ ДЛЯ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ**

Коуч \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон E-mail \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Время и место встречи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Принесите с собой на первую встречу:**

заполненный бланк «Клиентский профиль»; органайзер (ежедневник) и бумагу для записей.

**ПРОФИЛЬ КОРПОРАТИВНОГО КЛИЕНТА**

Пожалуйста, выделите время для ответа на нижеприведен­ные вопросы. Одни вопросы имеют отношение к нынешнему положению Ваших дел, другие заставят Вас задуматься о том, чего именно Вы хотите от коучинга, от Вашей работы и от жизни в целом. Эта информация послужит хорошей основой для нашей дальнейшей совместной работы.

**Принесите заполненный бланк на первую встречу с коучем**

**Информация о клиенте**

**Общая**

Имя

Почтовый адрес

Абонентский ящик

Корпус

Отделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Домашний телефон\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рабочий телефон

Факс

E-mail\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Информация о работе**

Должность

Стаж работы в этой компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Запросы для коучинга**

1. Что бы Вы хотели обязательно получить от отношений коучинга?
2. Ваши ожидания от коуча и пожелания.
3. Прочее:

**Работа**

1. Чего Вы хотите от своей работы?
2. Какие проекты Вы ведёте?
3. Каковы Ваши главные цели в работе?
4. Какие знания, умения и навыки Вы приобретаете?
5. Как Ваши профессиональные цели поддерживают ваши личные цели?
6. Что ещё Вы можете сделать, чтобы помочь компании
достичь поставленных целей?

**Персональная информация**

1. Что Вы несете миру, какова Ваша уникальная роль?
2. Какими особенными знаниями/умениями Вы обладаете (чего не знает /не умеет никто, кроме Вас)?
3. Во что Вы верите?
4. Какие Ваши действия противоречат тому, во что Вы верите? Как Вы поступаете в таких случаях?
5. Что Вы любите делать? Какие занятия представляются Вам наиболее осмысленными?
6. Какие именно нужды мира и других людей Вы стремитесь удовлетворить?
7. Какие два шага Вы могли бы предпринять прямо сейчас, чтобы внести наиболее существенные изменения в Вашу нынешнюю ситуацию?
8. Если Вы «застряли», какие мои слова могли бы помочь Вам снова взяться за дело?

**Оценка Вашего вклада в работу**

Опишите умения, требуемые от Вас в работе.

Обозначьте свой нынешний уровень владения ими X (крестиком),

а желаемый — О (кружочком).

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Степень важности** |
| **Умение или качество** | **Для меня** | **Для компании** |
| **1.** |  |  |
| **2.** |  |  |
| **3.** |  |  |
| **4.** |  |  |
| **5.** |  |  |
| **6.** |  |  |
| **7.** |  |  |
| **8.** |  |  |
| **9.** |  |  |
| **10.** |  |  |

|  |
| --- |
| Низкий Высокий0 2 4 6 8 10**1 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 11 1 1 1 1 1** |

**Диаграмма**

**«Колесо эффективности работы»**

Указания

Оцените степень своей удовлетворенности вышеозначенны­ми аспектами Вашей профессиональной деятельности. Если какое-то из обозначений составляющих вашей профессио­нальной деятельности не подходит, замените её на более ак­туальное. Оцените свою работу по 10-балльной шкале. Опре­делите, какие области нуждаются в улучшении. Решите, какие действия Вы предпримете, чтобы улучшить показатели.



**Диаграмма**

**«Колесо управленческих / лидерских качеств»**



**Указания**

Оцените по 10-балльной шкале свою удовлетворенность сле­дующими собственными способностями.

* **Планировать и рассчитывать бюджет:** продумывать действия, необходимые для достижения результатов в конкретные сроки и находить нужные для этого ресурсы.
* **Задавать направление:** создавать перспективу на будущее, в частности, на отдалённое будущее, разрабатывать стратегии перемен, необходимых для достижения этих долгосрочных целей.
* **Подбирать персонал и организовывать людей:** создавать структуру должностей, необходимых для выполнения всех требований плана; нанимать людей на эти должности; передавать ответственность за выполнение плана ис­полнителям; обеспечивать наличие процедур и методов руководства; создавать способы, позволяющие контролировать реализацию плана.
* **Организовать команду:** уметь доносить словом и делом требования до всех, чьё сотрудничество может потребоваться, создавать команду, которая будет иметь такие же, как у Вас, представления о перспективах и следовать тем же стратегиям.
* **Контролировать выполнение заданий и решать проблемы:**

подробно отслеживать результаты; выявлять отклоне­ния от намеченного плана, организовывать людей для решения проблем.

* **Вдохновлять людей и повышать их мотивацию:** придавать людям силы для преодоления политических и бюрокра­тических преград, а также недостатка ресурсов для осу­ществления изменений путем удовлетворения основ­ных человеческих потребностей, которым зачастую не уделяется должное внимание.
* **Устанавливать стабильность и порядок:** создавать условия для стабильного достижения важнейших запланирован­ных результатов.
* **Создавать положительное отношение к переменам:** созда­вать условия для постоянного внедрения позитивных изменений (разработки новых продуктов и т.п.).**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БЛАНКИ И ФОРМЫ**

(для использования на последующих сессиях коучинга)

**Упражнение «Колесо Жизни»**



**Указания**



Восемь секторов «Колеса Жиз­ни» представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, обозначьте уровень вашей удовлетворенности каждой областью жизни на данный момент, проведя прямую или кривую линию. Тем самым вы создадите новый периметр (обод) колеса вашей собственной жизни (см. образец).

Ну и как, насколько Вам удобно ехать на таком колесе, не ка­жется ли жизненный путь уха­бистым?



**«Колесо приоритетов»**

**Указания**

Используя «Колесо Жизни» в качестве образца, обозначьте на этом «колесе» восемь характеристик, являющихся приоритетными в вашей работе или в жизни. Дав название каждому сектору, обозначьте сте­пень своей удовлетворенности состоянием дел в каждой области (по 10-балльной шкале). Определите одну или две области, в которых Вы бы хотели как можно скорее произвести изменения. Какие действия Вы собираетесь предпринять? Когда Вы это сделаете? Какая поддерж­ка Вам необходима для того, чтобы эти действия были совершены?

**«Колесо управленческой компетентности»**



**Указания**

Восемь секторов «Колеса» представляют так называемый жизненный баланс. Считая, что центр, ось колеса — это ноль, а периметр, обод — это десять, обозначьте уровень своей удовлетворенности каждой областью жизни на данный момент, прове­дя прямую или кривую линию. Тем самым Вы создадите новый периметр (обод) колеса своих собственных управленческих способностей (см. образец).

Ну и как, насколько Вам удобно ехать на таком колесе, не ка­жется ли профессиональный путь ухабистым?



**«Пустое колесо»**

(заполняется коучем или клиентом)





**«Колеса планирования»**

**Указания**

Выберите для каждого «Колеса планирования» название одного из секторов предыдущей диаграммы (например, «Ко­леса Жизни», или присвойте «Колесам» названия результатов, которые Вы стремитесь достичь. Обозначьте секторы но­вого колеса названиями промежуточных результатов или действий, имеющих отношение к данному «Колесу планирования», и используйте получившуюся диаграмму в качестве плана деятельности.



**Цели и обязательства**

Ставя перед собой цель, Вы при этом определяете некий временной рубеж, по достижении которого вашу цель можно считать реализован­ной или нереализованной. Цель конкретна и измерима. Вам либо удается повысить свой доход на 30% к 31 июля, либо нет. Обязательства и ответственность — это текущие изменения качества жизни. Измерить ответственность невозможно. Она может быть связана с тем состояни­ем или качеством бытия, которое Вы стремитесь реализовать, воплотить в своей жизни. Примером ответственности и обязательств могут быть следующие утверждения: «Я стремлюсь к тому, чтобы моя работа приносила мне радость и чувство общности с другими людьми, а также давала возможности для самовыражения» или: «Я люблю свое тело и забочусь о нем». Используя в качестве руководства «Колесо Жизни», определите свои цели (и сроки их выполнения), а также свои обяза­тельства и ответственность.

 Цели Обязательства и ответственность

Карьера 1.

2.

Деньги 1.

2.

Здоровье 1.

2.

Друзья и 1.

родственники 2.

Любовь / 1.

Близкий 2.

человек 3. '

Личностный 1.

рост 2.

Отдых и 1.

развлечения 2.

Условия 1.

жизни 2.

**Повседневные привычки**

Несложные конструктивные действия, осуществляемые ежедневно и/или на регулярной основе, могут быстро при­дать Вам ощущение реализации, продвижения к цели и уси­лить Вашу мотивацию. Подобные повседневные привычки (или «практики успеха») создают основу для более значитель­ных жизненных перемен. Взгляните на свое «Колесо Жизни» и подумайте, какие именно повседневные привычки могли бы поспособствовать Вашему продвижению к более высоко­му качеству жизни. Какие действия, будучи совершаемы ре­гулярно, могли бы повысить Вашу удовлетворенность в той или иной области жизни?

Эти повседневные привычки могут относиться как к Ва­шей профессиональной деятельности, так и к личной жизни (например, каждый день отвечать на все поступающие пись­ма, заниматься физическими упражнениями четыре раза в неделю и т.п.) Включите в свой список те действия, которые «питают» Вас и доставляют Вам удовольствие, например: про­водить двадцать минут в день с детьми или полчаса — в при­ятном ничегонеделании (в теплой ванне) и/или ходить два ра­за в неделю на массаж, три раза в неделю гулять в лесу, каж­дый день звонить одному из близких друзей и т.д.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9**.**

10.

**Реестр отслеживания повседневных привычек**

Новые привычки на месяц \_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Привычки | 11 | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 | 88 | 99 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 330 | 331 |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Указания**

Впишите новые повседневные привычки, которые Вы хотели бы сформировать у себя в этом меся­це, в отведенное для этого место. Каждый день закрашивайте соответствующую ячейку на пересе­чении день/привычка, чтобы отслеживать свое продвижение. Ваша задача — заполнить все ячей­ки. Устраивать себе выходные можно (в конце недели).

**Реестр планирования деятельности.**

На этом бланке надо записывать конкретные дела, которые необходимо сделать, и долгосрочные цели.

**Надо сделать**

Что именно Какого числа

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Долгосрочные цели**

**Выявление «гремлина»**

Моего «гремлина» зовут

Мой «гремлин» очень любит повторять:

В нашей семье (сообществе, организации) «гремлины» час­то говорят:

**Соглашаемся и отказываемся**

**Соглашаясь, я тем самым отказываюсь от:**

**1.**

**2.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Отказываясь, я тем самым соглашаюсь с:**

**1.**

**2.** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ЧАСТЬ ПЯТАЯ.**

**КОУЧИНГ-УПРАЖНЕНИЯ. ПРАКТИКУМ.**

***Глава первая.***

**УПРАЖНЕНИЯ КОУЧИНГА**

Ниже приводятся упражнения, на которые мы ссылались на протяжении всей книги. Здесь дается более подробное их описание, чтобы дать возможность коучу наилучшим обра­зом использовать эти эффективные упражнения в работе с клиентом во время вводной или последующих сессий.

**Упражнения на визуализацию Себя-В-Будущем**

Эти упражнения на визуализацию основаны на упражне­нии «Я в будущем», которое используется в тренингах Инсти­тута подготовки коучей (CTI). Проводя упражнение, вы мо­жете дословно повторять приведённые ниже тексты. Реко­мендуем вам создать для клиента максимально комфортные условия: может быть, приглушить свет, включить спокойную, тихую, медитативную музыку. Пусть ничто не отвлекает вни­мания клиента. Когда клиент внутренне настроится и будет готов к упражнению, начинайте визуализацию. Делайте пе­рерывы, чтобы дать клиенту время вслушаться в вопросы. После упражнения сделайте короткий разбор полученных ответов, детальный же анализ предложите клиенту в качест­ве домашнего задания. Через неделю после детального анали­за первой визуализации проведите повторное упражнение, чтобы узнать, какой дар клиент может получить от своего бу­дущего «я».

**Визуализация 1**

Сядьте удобнее, закройте глаза и сосредоточьте внимание на дыхании. Вдыхайте и выдыхайте. Вы вдыхаете легко, без усилий. И выдыхаете. С каждым выдохом Вы всё больше рас­слабляетесь. Звуки, доносящиеся снаружи, только помогают Вам глубже погрузиться в себя: они напоминают Вам, как чу­десно уйти от шума и стресса внешнего мира и начать путеше­ствие в покой мира внутреннего. В покой Вашего внутреннего мира.

*(Следующий абзац следует произносить лишь в том слу­чае, если коуч стремится ввести клиента в состояние более глубокой релаксации).*

Погружаясь в состояние релаксации, расслабления, Вы, возможно, вспомните, как стояли над прудом или озе­ром, а вода была тиха и неподвижна. Может быть, Вы бросили камень и смотрели, как расходятся круги. Один круг за другим, всё шире и шире, один за другим, всё шире и шире. Круги расходятся всё медленнее, стано­вятся всё дальше друг от друга, и, наконец, вода успока­ивается. Теперь мне хочется, чтобы Вы представили, что Ваше тело — как та вода. Вы кидаете камешек в самую середину и чувствуете, как по телу идут крути релакса­ции. Волны релаксации расходятся по Вашему телу. Поднимаются вверх по животу, отзываются в груди и в спине. Они идут по позвоночнику и по каждому мускулу Вашей спины. По плечам. По рукам. По скулам. По голо­ве. Они струятся вниз по туловищу, по животу, к тазу. Вниз — по бёдрам, по икрам, по лодыжкам, по пальцам ног. И каждый раз, когда Вы роняете камешек в центр своего тела, Вы ещё больше расслабляетесь.

Расслабившись, Вы ощущаете покой. Теперь сконцентри­руйтесь на точке между глаз, там, где находится «третий глаз». Представьте себе, что там — свет. Какого он цвета?

Теперь представьте себе, что этот свет превращается в луч, который вытягивается в пространстве. Проследите за этим лучом: вот он вырывается из здания, проходит через весь го­род, выходит за его пределы. Вы продолжаете двигаться вслед за лучом; Вы входите в космос и видите Землю оттуда. Чем дальше Вы двигаетесь, тем больше Вас окутывает мягкость и тишина. Посмотрите на этот сине-зелёный шар внизу; на бе­лую ткань облаков вокруг. Насладитесь этим зрелищем вдо­воль.

Теперь оглянитесь: рядом с Вами — ещё один луч, другого цвета. Следуя за ним, вернитесь на Землю. Этот луч ведёт Вас на Землю, где успело пройти 20 лет. Вы всё ближе к Земле; Вы видите её рельеф. По мере приближения к концу луча внима­тельнее приглядитесь. Где вы? Именно здесь живёт Человек, Которым-Вы-Станете, Вы-Через-Двадцать-Лет. Вы опусти­лись на Землю. Взгляните вокруг. Что Вы видите? Какой вок­руг Вас ландшафт? Есть ли деревья? Цветы? Какие? Прочув­ствуйте это место.

Теперь пусть кто-то подойдёт к двери. За дверью Вас ждёт человек, это — Вы-В-Будущем. Дверь открывается; что Вы видите? Поздоровайтесь с ним. Обратите внимание на то, как он отвечает на Ваше приветствие, приглашая вас во время и пространство через 20 лет. Поймите: ЭТО — ВЫ. Как этот че­ловек выглядит? Обратите внимание на то, как он стоит, во что одет. Прочувствуйте сущность этого человека. Обратите внимание на окружающую обстановку. Какой человек здесь живёт? В каких тонах оформлено это место?

Теперь перейдите вместе в удобное место для беседы. Мо­жет быть, Тот, Кем-Вы-Станете, предложит вам что-нибудь выпить. Устройтесь удобнее и приготовьтесь к беседе с Со-бой-В-Будущем. Подумайте, о чём вам хотелось бы спросить. Спросите: «Что тебе больше всего запомнилось за последние 20 лет? ». Теперь подождите его ответа. (Пауза). Затем спросите: «Что мне нужно знать, чтобы от Меня-Нынешнего добраться к тебе? Что самое главное?». Послушайте, что вам от­ветит Человек, Которым-Вы-Станете.

А теперь задайте вопросы, которые сами сочтёте нужными. О чём Вы хотите спросить Себя-В-Будущем? (Пауза). Хоро­шо. В завершение встречи с Собой-В-Будущем поблагодарите этого человека за то, что он поделился с Вами таким бесцен­ным знанием.

Теперь вернитесь к лучу и вместе с ним проделайте обрат­ный путь. Мир через 20 лет становится всё меньше по мере того, как Вы выходите в космос. Снова Вы видите сине-зелё­ный шар, окружённый облаками. Ваш луч пересекается с другим, который и принесёт Вас обратно, в сегодняшний день. Двигайтесь по этому лучу. Видите, Земля становится больше. Посмотрите на ландшафт, на горизонт; наконец, вер­нитесь в эту комнату. Хорошо. Через несколько секунд я сос­читаю: «три... два... один». На слове «один» Вы почувствуете себя освежённым и бодрым, как после длительного отдыха. И Вы знаете, что можете запомнить из этого путешествия внутрь всё, что пожелаете.

Когда Вы откроете глаза, некоторое время посидите тихо и соберите всё, что Вам хотелось бы вынести из этого путеше­ствия. Три. Вы возвращаетесь в сегодняшний день, Вы стано­витесь бодрее и сильнее. Два. Потянитесь всем телом, ощути­те землю под собой. Один. Откройте глаза. Вы здесь, бодрый, проснувшийся.

**Визуализация 2**

Сядьте удобнее, закройте глаза и дышите медленно, глубо­ко. Вы вдыхаете через нос, задерживаете дыхание, затем вы­дыхаете ртом. Сконцентрируйтесь на своём дыхании. Прос­то, свободно, естественно.

Теперь я хочу предложить Вам поэкспериментировать со своим телом. Начиная с головы, прочувствуйте каждый нап­ряжённый или натянутый участок своего тела. Представьте себе, какого цвета это,напряжение или натянутость; затем просто выпустите его через кончики пальцев. Пусть это нап­ряжение уйдёт. Спускаясь вниз по своему телу, обратите вни­мание на свою шею и руки. И снова, заметив напряжение, выпустите его. Затем сконцентрируйтесь на спине, животе и тазе. Вы находите напряжённые участки — и мягко снимаете напряжение. Представьте себе, что оно просто тает, улетучи­вается через кончики пальцев ваших ступней. Теперь Вы изу­чаете свои ноги, лодыжки и ступни и выпускаете напряжение через кончики пальцев. Теперь представьте себе: Вы — могу­чее дерево, Ваши корни в земле, они уходят всё глубже в зем­лю, расползаются, соединяя Вас с землёй всё прочнее.

Теперь сконцентрируйте внимание на своей переносице: на «третьем глазе». Представьте себе свет в этом месте. Како­го цвета свет на вашей переносице? Следуя за лучом этого света, покиньте здание, пронеситесь над городом, над окрест­ностями. Вы продолжаете двигаться вслед за лучом; Вы вхо­дите в космос и видите Землю оттуда. Чем дальше Вы двигае­тесь, тем больше Вас окутывает мягкость и тишина. Посмот­рите на этот сине-зелёный шар внизу; посмотрите на лёгкие облака вокруг него. Насладитесь этим зрелищем вдоволь.

Теперь посмотрите: рядом с вами — ещё один луч, другого цвета. Следуя за ним, вернитесь на Землю. Этот луч ведёт Вас на Землю, где успело пройти 20 лет. Вы всё ближе к Земле; Вы видите её рельеф. По мере приближения к концу луча внима­тельнее приглядитесь. Где Вы? Именно здесь живёт Человек, Котором-Вы-Станете, Вы-Через-Двадцать-Лет. Вы опустились на Землю. Взгляните вокруг. Что Вы видите? Какой вок­руг Вас ландшафт? Есть ли деревья? Цветы? Какие? Прочув­ствуйте это место. Теперь двигайтесь навстречу Себе-Через-Двадцать-Лет. Вы уже знаете, как. Вы здесь уже были. Тот, Кем-Вы-Станете, уже ждёт Вас. Он ждёт разговора с Вами. Он приветствует Вас. Что Вы чувствуете от того, что вновь ви­дите этого человека? Осмотритесь. Вберите в себя всё, что Вас окружает. Обратите внимание на оттенки.

Теперь Вы можете задать Себе-В-Будущем любые вопросы. Может быть, Вы хотите знать, что делать дальше, каков следу­ющий шаг. Может быть, Вы хотите знать, кем Вы должны быть сейчас, чтобы двигаться вперёд. Или любые другие воп­росы. (Пауза). Теперь послушайте, что он Вам ответит. (Длин­ная пауза).

Теперь я попрошу Вас сделать глубокий вдох и превратить­ся в Себя-В-Будущем. Позвольте себе оказаться в теле этого человека. Почувствуйте, что это такое — быть Собой-В-Будущем. Как хорошо находиться в этом теле. Как выглядит мир глазами этого человека? Пройдитесь, почувствуете, как дви­гаетесь Вы-В-Будущем. Попробуйте почувствовать, где в Ва­шем теле точка силы. Это — энергия Вас-В-Будущем. Пусть это ощущение разливается по всему телу, по каждой клетке. Прикоснитесь к этой точке на своём теле, чтобы сохранить, заякорить это ощущение. Теперь Вы знаете: как только захо­тите выйти на связь с Собой-В-Будущем, Вам нужно будет лишь прикоснуться к этой точке, чтобы вызвать эти сильные позитивные ощущения. Когда Вы прикасаетесь к этой точке, эти ощущения разливаются по Вашему телу, легко и свобод­но.

Теперь, глядя на мир глазами Себя-В-Будущем, посмотрите на себя сегодняшнего. Что Вы видите? Будучи Собой-В-Буду-щем, что бы Вы хотели сказать себе теперешнему? (Пауза).

Теперь сделайте глубокий вдох и покиньте тело Себя-В-Будущем. Станьте снова собой сегодняшним. Полностью пере­меститесь в своё нынешнее тело.

Оглянитесь на Себя-В-Будущем. Смотрите: у этого челове­ка есть для Вас подарок — на память о том, кем Вы станете и к чему двигаетесь. Когда этот человек протянет Вам подарок, спросите его, что это означает. Есть ли что-то, что Вам стоит знать об этом подарке? (Пауза).

Теперь пора уходить. Поблагодарите Себя-В-Будущем за мудрость. Теперь Вы можете обращаться к этому человеку, когда понадобится. Когда Вам потребуется совет, когда Вы захотите узнать, что делать дальше, Вы можете попросить подс­казки у Себя-В-Будущем. Отныне это Ваш союзник и совет­ник. Попрощайтесь и знайте, что Вы вынесли из этого визита всё, что только возможно.

Теперь отправляйтесь обратно, следуя за лучом. Смотрите: мир через 20 лет сжимается по мере того, как Вы оказывае­тесь всё дальше в Космосе. Вы вновь видите зелёно-голубой земной шар внизу, вокруг него клубятся облака. Вот луч пере­секается с другим лучом; этот новый луч приведёт Вас обрат­но на Землю в нынешние времена. Следуйте за ним. Вы приб­лижаетесь к Земле; Вы видите ландшафт, линию горизонта; Вы всё ближе, ближе к Земле — и, наконец, Вы оказываетесь в этой комнате. Хорошо. Через несколько секунд я сосчитаю: три, два, один. На счёт «один» Вы откроете глаза и почувству­ете себя таким бодрым, будто только что прекрасно отдохну­ли. Знайте: Вы запомнили всё, что нужно, из этого путешест­вия.

Три. Вы возвращаетесь к настоящему, Вы чувствуете бод­рость и свежесть. Два. Потягиваетесь, ощущаете землю под ногами. Один. Глаза открыты, Вы бодры и готовы действовать.

**Цель Жизни**

Говорят, люди рождаются для чего-то. Некоторые люди ни­когда не пытаются понять, для чего. Так можно прожить всю жизнь, не задумываясь, зачем. Однако есть какая-то причина, почему мы оказались на земле. Мы должны что-то сделать, внести какой-то вклад. Цель жизни — это не работа и даже не призвание. Это, скорее, самовыражение — круглосуточное, ежедневное, с полной отдачей.

Когда клиенты живут в соответствии с этими целями, они ощущают наполненность, самореализацию. Они меняют жизнь вокруг себя. Когда же их существование бесцельно, они чувствуют себя вырванными из жизни, не наполненны­ми, потерянными. Однако у любого человека есть цель, даже если он не формулирует её. И даже если клиент не может чёт­ко объяснить словами, в чём состоит его цель, он может ска­зать, когда он живёт в соответствии с ней, а когда — нет. Ког­да человек живет бесцельно, у него рождается ужасное ощу­щение бессмысленности, «мертвечины».

Задача коуча — вместе с клиентом разработать формули­ровку смысла и цели жизни, чтобы помочь клиенту осознать своё место в мире. Такая формулировка — как большая нео­новая вывеска, которая помогает ориентироваться тем, кто заблудился или застрял на одном месте. Поскольку это — лич­ная установка каждого клиента, она может быть настолько широкой и настолько изменяемой, насколько этого захочет клиент. Эта установка не может подвергаться критике или насмешкам со стороны других.

Мы выявляем жизненные установки с помощью следую­щих шагов.

1. Коуч предлагает визуализацию или упражнение, которое вызывает яркие впечатления и позволяет клиенту осознать цель своей жизни (четыре упражнения на визуализацию) .
2. Коуч и клиент подробно разбирают визуализацию, пытаясь понять, чего на самом деле хочет клиент. Клиент и коуч — сотрудники. Они устраивают «мозговые штурмы», пытаясь решить общие задачи; работа коуча состоит в том, чтобы слушать и задерживать в памяти все сло­ва, которые появляются во время визуализации. Коуч должен обращать внимание на все повторяющиеся сло­ва и связанные между собой темы. Кроме того, с по­мощью интуиции он должен выявить ключевые слова и фразы. Выявление смысла жизни всегда основано на интуиции. Клиент и коуч вместе подыскивают слова, ко­торые имеют наибольшую силу воздействия. Коуч соби­рает их, повторяет в новых вариациях, чтобы клиент, ус­лышав эти слова, смог сказать, какие из них больше все­го трогают его. Это — начало формулировки смысла. Эта изначальная формулировка, скорее всего, прозву­чит как очень общее заявление, например: «Я хочу, что­бы люди были счастливы», «Я хочу, чтобы отношения у людей складывались лучше». Проблема с такими общи­ми положениями состоит в том, что они слишком расп­лывчаты, чтобы мотивировать клиента и побуждать его к каким-то конкретным действиям. Поэтому задача коу-ча — поработать над этой формулировкой вместе с кли­ентом, заставить его сделать её более конкретной. Сформулированное положение должно быть чётким и достаточно сильным, чтобы суметь вернуть клиента к изначальной цели, когда он почувствует себя сбившим­ся с пути. Оно описывает перемены, которые клиент хо­чет принести в окружающий мир, например, сделать так, чтобы люди жили полноценной жизнью. 3. Когда нужное утверждение найдено, следует подыскать метафору, передающую «Цель Жизни». Например, «Я — волшебник...», «Я — маяк...», «Я — динамит...», «Я — камешек в вашем ботинке...», «Я — будильник...». Метафора может передавать действие: «Я бужу лю­дей...», «Я изобличаю ложь...», «Я нахожу скрытую прав­ду. ..», «Я привожу людей домой...».

Помните о том, что клиентам часто бывает трудно по­дыскать метафору, иносказательный образ. Кроме того, чтобы сформулировать «Цель Жизни», обычно требует­ся много времени, поскольку она скрыта под множест­вом покровов, которые нужно снять, чтобы добраться до сути. На первом занятии с коучем клиенты обычно находят одну, грубую, но «работающую» версию «Цели Жизни». На то, чтобы отточить ее формулировку, могут уйти месяцы или даже годы. Со временем может изме­ниться и метафора. Пока же цель — найти версию, кото­рую клиент сочтет верной, и довести ее до совершен­ства.

Метафора и вдохновляющее утверждение должны быть краткими — не больше 15 слов — и максимально значимыми для клиента. Утверждение о «Цели Жизни» должно быть сформулировано следующим образом:

Я — (метафора), который

окружающим (вдохновляющее утверждение).

Примеры формулировок «Цели Жизни»

Я — маяк, который ведет окружающих к их мечте. Я — динамит, который преображает жизнь окружаю­щих меня людей.

Я — заноза, без которой окружающие забудут о жизни. Я — будильник, пробуждающий людей к свершениям.

Формулировки жизненных целей могут быть патетически­ми, помпезными или банальными. Это совершенно нормаль­но — в конце концов, публиковать их никто не собирается. Эти формулировки нужны вам и вашим клиентам, чтобы ощутить всю силу «Цели Жизни». Коуч поддерживает клиен­та и вдохновляет его на создание по-настоящему впечатляю­щей формулировки «Цели Жизни». Совершенно не обяза­тельно, что эта цель будет достигнута, но она должна обладать огромной, неодолимой силой, заставляющей клиента всю жизнь к чему-то стремиться, не застывать без движения.

Визуализация — всего лишь начало, отсюда мы начинаем собирать «сырые данные». Существует множество дополни­тельных способов помочь клиенту представить свою «Цель Жизни». Можно изобразить ее красками на листе бумаги или подыскать мелодию, которая станет жизненным лейтмоти­вом. Помогите клиентам подойти к поиску творчески, исполь­зовать для выражения «Цели Жизни» любые возможные способы. Задача коуча — вдохновлять клиента, продолжать прояснять формулировку, и, конечно, ориентироваться на «Цель Жизни», когда клиент задастся вопросом, что для него значит «жить полной жизнью».

**Визуализация №1**

Представьте, что вы находитесь среди множества людей, слоняющихся перед сценой. На сцене стоит Человек, Кото-рым-Вы-Станете, Вы-В-Будущем. Он(а) начинает речь, обра­щенную к этим людям. Внезапно Вы замечаете, что все слу­шатели и Вы сами каким-то образом изменяетесь. Человек, Которым-Вы-Станете, сильнейшим образом влияет на ауди­торию. Во всех происходят некие глобальные перемены. Вы понимаете, как изменились Вы сами и окружающие Вас лю­ди, и выходите из комнаты новым человеком.

**Вопросы**

Как именно повлияла на вас и других людей речь Человека, Которым-Вы-Станете ? Как изменились Вы и все остальные?

Кем был Человек, Которым-Вы-Станете, что смог оказать такое воздействие?

**Визуализация №2**

Переведите часы назад и найдите в своей жизни время, когда Вы находились в расцвете жизненных сил — когда по всему телу до самых кончиков пальцев пробегали волны энергии, когда Вам было абсолютно все равно, что подумают окружающие. Тогда Вы жили в полную силу! (Пауза)

Вопросы

Где Вы находились?

Что Вы делали?

Какие люди вас окружали?

Что происходило с ними в это время?

Как Вы влияли на них?

**Визуализация №3**

Еще раз вернитесь в аудиторию со сценой. Вокруг сцены все так же ходят люди. В комнате стоит непрерывный гул. Все осталось, как в прошлый раз, но только сейчас на сцене стои­те вы. Оглядите толпу. Вы собираетесь обратиться к собрав­шимся — прислушайтесь к своим чувствам. Когда Вы делаете шаг к микрофону, время на мгновение останавливается. Ка­кой-то голос у Вас в голове обращается к Вам по имени и го­ворит: «В следующие 30 секунд у Вас будет возможность пов­лиять на всех собравшихся здесь людей так, как Вы захотите. Это единственная возможность, другого шанса не будет, но все эти люди определенным образом изменятся. После Ваше­го вмешательства их жизнь станет иной. Тридцать секунд.

 15...10-9-8-7-6-5-4-3-2-1».

**Вопрос**

Какое влияние Вы оказали? Что произошло с людьми?

**Визуализация №4**

Вы всходите на борт космического корабля. Корабль взле­тает. Вы держите путь к незаселенной планете где-то во все­ленной. Это во всех отношениях прекрасная планета, но там никто не живет. Вы можете сделать из нее все, что захотите. У Вас есть силы на то, чтобы изменять ее угодным вам обра­зом. Что Вы сделаете, когда приземлитесь? Какие действия Вы собираетесь предпринять, чтобы сделать из этой планеты мир себе по душе? (Пауза)

Корабль приземляется на планету. Его двери открываются. Вы ступаете на новую землю и говорите: «Да будет так». Что означает это «так»?

**Выявление и уточнение ценностей**

Ценности — это то, чем мы являемся. Это не то, чем мы хо­тели бы быть. И не то, чем, на наш взгляд, мы должны быть. Это то, кем мы являемся в жизни — в данный конкретный момент. Можно сказать по-другому: в ценностях воплощается уникальная сущность личности, ценности — это предельная, наиболее полная форма самовыражения и отношения к миру. Это стрелка компаса, указывающая, что значит «быть верным самому себе». Если к ценностям относиться с уважением, последовательно и постоянно подчиняться указаниям сво­его компаса, жизнь принесет радость и удовлетворение.

Коуч знает, насколько благотворно влияет на клиента яс­ное понимание своих ценностей. Легче принимать важные решения, если смотреть на них сквозь призму хорошо осознанных жизненных ценностей, жизнь становится более на­сыщенной. Однако процесс выявления и уточнения ценностей часто труден для клиента. Люди начинают «интеллектуа-лизировать» или теряются в фантазиях, тогда как вы хотите, чтобы они вгляделись в свою жизнь и нашли ценности, которые там уже есть, в повседневных поступках, в общении с людьми. Вот почему почти никогда не дает результата способ выбора ценностей из предложенного списка. Список предоставляет возможность отобрать желаемые или одобренные об­ществом ценности, но никак не помогает определить, кем мы являемся на самом деле. Выбор ценностей из списка потакает стремлению разума разложить все по полочкам и правильно подобрать слова. Ценности клиента можно разглядеть непосредственно, «невооруженным глазом», они реально присутствуют в его жизни; таким образом, клиент ничего не выиграет, выбирая их из списка. Задача коуча — помочь клиенту взглянуть на свою жизнь под таким утлом, чтобы проявились существующие в ней ценности.

Иногда создается впечатление, что клиент никак не может найти нужную перспективу. В таком случае лучше задавать ему вопросы и предлагать воображаемые ситуации, которые позволят обратиться к жизни, а не к «голове». Работа по вы­явлению и уточнению ценностей позволяет клиенту рассмотреть и декларировать их в безопасном — и в то же время подталкивающем к новым смелым шагам — пространстве коу-чинга. Точная формулировка будет иметь значение в долгосрочной перспективе. В начале работы важнее всего, чтобы примерное, приблизительное определение ценностей нахо­дило отклик у клиента. С практической точки зрения проце­дура выявления и уточнения ценностей очень помогает коучу лучше узнать клиента, клиенту — познакомиться с самим со­бой. Опираясь на жизненные ценности, коуч и клиент могут сделать правильный, наиболее перспективный выбор, выра­ботать подходящую стратегию и распознать ситуацию, в ко­торой проблема «закручена» именно вокруг жизненных цен­ностей.

И все же многим клиентам бывает трудно подобрать вер­ные слова. Они чувствуют себя неуверенно, полагая, что должны найти слово, точно соответствующее моменту, а ни одно из них не может вместить всех эмоций, связанных с той или иной ценностью. В сущности, для каждого человека лю­бая ценность имеет свое конкретное значение. Пользуясь од­ними и теми же словами, мы можем вкладывать в них различ­ные значения ценностей. Выше мы приводили техники, поз­воляющие снять напряжение, которое испытывает клиент, пытаясь подобрать верные слова. Первый совет: пользуйтесь карандашом с ластиком. Некоторым клиентам не хочется за­писывать свои ценности ручкой — «что написано пером...» Коуч может обратить внимание клиента на то, что необязательно сразу правильно записывать ценность. Второй совет: уточняя ценность, полезно использовать несколько слов, а не одно, разделяя их косыми чертами (так проще читать). Например:

* прямота/честность/что говорю, то и делаю;
* прямота/целостность/конгруэнтность;
* лидерство/помогать окружающим/способствовать развитию окружающих;
* лидерство/власть/решительность.

Создавая такую цепочку ценностей, попросите клиента поставить на первое место самое важное определение (в на­ших примерах это «прямота» и «лидерство»). Отметьте, что для подбора достаточно полного списка определений может потребоваться несколько месяцев. Ценности в нашей жизни становятся очевидны далеко не сразу, поэтому за одну сес­сию редко удается составить полный список. Когда вы пол­ностью и детально определите ценности клиента, они станут мощным инструментом в вашей работе и помогут направлять клиента на путь их достижения.

Предлагая различные воображаемые ситуации клиенту, коуч помогает ему выявить и уточнить его ценности. С ситуа­ций, приведенных ниже, можно начать работу с клиентом в этом направлении. Поэкспериментируйте с ними и отыщите другие методы, пользуясь которыми, вы сможете помочь кли­енту увидеть его ценности.

**Пиковые переживания**

Попросите клиента назвать моменты в его жизни, связан­ные с наиболее сильными переживаниями. Важно, чтобы они были ограничены во времени (т.е. это должны быть моменты, а не периоды), иначе клиенту будет трудно выделить конкрет­ные ценности. Когда клиент выберет определенный момент, задавайте уточняющие вопросы: «Что происходило?», «Кто там был?», «Каким ценностям в этот момент вы следовали?». Удостоверьтесь в том, что вы правильно поняли слова клиента и продолжайте задавать вопросы, время от времени проверяя его слова и отмечая, на какие ценности он реагирует. «Да, это была настоящая победа!... а ценность для Вас здесь связа­на с завершением дела или с достижением успеха? » или: «Вот это момент! Правильно ли я понимаю, что тогда Вы следовали двум ценностям: природе и близости?».

Когда слова будут подобраны правильно, клиент станет ак­тивнее. Попросите клиента подробнее остановиться на пер­вом слове: «Что для Вас значит успех?», «Что Вы имеете в виду, говоря о близости?». Ищите моменты пиковых пережива­ний — эти крупицы жизненного опыта клиента, связанные с наиболее полной реализацией его потенциала в следовании ценностям.

**Подавленные ценности**

Другой способ определить ценности — рассмотреть те слу­чаи, когда клиент испытывал раздражение, недовольство или фрустрацию. Сначала попросите клиента описать все обстоя­тельства конкретного момента (когда он испытывал то или иное ощущение) и чувства, ему сопутствовавшие. Затем как бы переверните его слова, найдите антонимы к его чувствам. Например, если клиент говорит, что чувствовал себя «загнанным в угол», то коуч может заметить: «Загнанным в угол? Можно ли тогда сказать, что возможность выбора или свобо­да являются для Вас ценностью?». Коуч держится при этом несколько отстраненно — в данный момент его не должно волновать, правильно ли подобраны слова, если они вызывают у клиента необходимую реакцию. Еще один пример воп­роса коуча: «То есть Вы были расстроены тем, что они про­должали крутить свою шарманку, повторять все то, что дела­ли раньше? Это, должно быть, обратная сторона такой цен­ности, как новаторство или творчество?».

Многие люди выстроили свою жизнь так, чтобы быть в сог­ласии с большей частью своих ценностей, даже не замечая этого. Поэтому они не считают их ценностями, пока что-либо не помешает их реализации. Здесь важно показать клиенту, что за многими его расстройствами и неприятными момента­ми стоят подавленные, нереализованные ценности.

**Без этого никак не обойтись**

Еще один способ определить ценности клиента — выяс­нить, без чего он никак не может обойтись. Попробуйте сами. Что нужно вам самим (кроме еды, крова, минимального круга общения) для того, чтобы почувствовать, что вы реализова­ли свой потенциал? Можете ли вы обойтись без той или иной формы творческого самовыражения? Можете ли вы обойтись без приключений и развлечений? Можете ли вы обойтись без других людей, без общего дела? Можете ли вы обойтись без ощущения собственного успеха? Можете ли вы не окружать себя красотой? За всем этим стоит один вопрос: «Какие ценности для Вас наиболее важны? Без каких ценнос­тей Вы — уже не вы?».

**Обсессия (навязчивое поведение)**

Мы все способны к обсессивному (навязчивому) поведению — мы все иногда требуем уважения к собственным инте­ресам, превращаем самовыражение в капризные требования к окружающим. Вы легко можете вспомнить подобный слу­чай из жизни окружающих, когда, например, стремление ва­шего соседа по Комнате приобретало нелепые формы. Когда человек настаивает на чем-то, требует, ставит окружающим ультиматумы, дело редко обходится без «гремлина». Наши друзья и родственники часто указывают на навязчивый характер наших ценностей. «Ты пытаешься всех подмять под себя!», «Ты ни о чем не думаешь, кроме работы», «Ты вечно требуешь к себе внимания». Такие заявления могут косвенно указывать на то, что нашими ценностями являются лидер­ство/власть, личностный рост/карьера и признание.

Клиенты должны понять, когда ценности уводят их слиш­ком далеко. «Что о Вас говорят окружающие? А что Вы сами говорите о себе? Над какими Вашими чертами люди подшучивают? Какие Ваши черты бесят окружающих?». Здесь мы имеем дело с важными, но по каким-то причинам «мутировавшими» ценностями. Ищите сами ценности, абстрагируясь от тех форм, которые они принимают.

**Ценностная матрица решений**

Данная матрица — один из наиболее мощных инструментов для принятия оптимальных жизненных решений. Эта матрица используется на стадии уточнения первичных ценностей. (Пожалуйста, не забудьте, что для составления списка ценностей может потребоваться несколько месяцев). Составив вместе с клиентом список ценностей (путем «мозгового штурма»), попросите его проранжировать 10 основных це­лей по важности.

Затем попросите клиента оценить по 10-балльной шкале степень своей удовлетворенности решением: насколько та или иная ценность была реализована. Большинство клиентов всегда узнает много нового о себе благодаря данному упражнению. Обычно коуч должен быть особенно внимателен к тем случаям, когда оценка оказывается ниже 7. Это может быть как раз та ситуация, в которой необходим коучинг, пос­кольку при таких оценках клиенты часто опускают руки, смиряясь с ситуацией, которую не следует терпеть. Часто в этом бывает повинен «гремлин», говорящий клиенту: «Лучше не дергаться, лучше не рисковать»; клиент порой даже не задумывается об этом. Может быть, полезно время от времени возвращаться к этому упражнению — так клиент не потеряет верное ощущение себя.

За годы своей работы мы отметили, что, если по большому счету все в жизни клиента складывается хорошо, он ставит высокие оценки во всех графах. Если же у клиента в жизни черная полоса, данная матрица показывает, что именно необ­ходимо исправить. Матрица особенно полезна и наглядна при принятии важных решений: бросать ли работу, начинать ли новое дело, заводить ли ребенка и т.д. Попросите клиента оценить его ценности на данный момент; затем предложите ему дать прогноз на 2 месяца вперед, на полгода или год: «Представьте, что Вы приняли это решение; каковы будут Ва­ши оценки? Какими они будут в том случае, если Вы не при­мете этого решения?». В ходе этого упражнения клиент может многое узнать о том, какой выбор ему предстоит сделать. Помните, что «гремлин» не оставит это упражнение без внимания, проявив себя подобными заявлениями: «Так я заработаю больше денег», «Думаю, мне стоит рискнуть», «Но он хочет сына!». Здесь следует спросить клиента, как то или иное действие поможет ему жить в согласии со своими ценностя­ми, оставаясь при этом верным самому себе.

Ниже приведена матрица человека, пытавшегося решить, стоит ли ему брать на себя руководство компанией. Как видно из таблицы, среди 10 самых важных его ценностей нет лидерства. Представьте себя на месте этого человека: какие оценки вы бы поставили в соответствующих графах? Обратите внимание на то, как много говорит это упражнение: в этой таблице нет таких осязаемых факторов, как деньги и общественное положение, которые обычно влияют на наши ре­шения, но при этом редко соответствуют нашим долгосроч­ным личностным целям.

**Пример матрицы решений**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ценности в порядке значимости | Июль 1998г. значение | 1999 г. Решение: ДА значение | 1999 г. Решение: НЕТ | Значение | Значение | Значение |
| 1. Обучение/Рост | **9 -** | **9** | **6** |  |  |  |
| 2. Самовыражение | **7** | **9** | **8** |  |  |  |
| 3. Свобода/Независимость | **5** | **7** | **8** |  |  |  |
| 4. Творчество | **6** | **7** | **8** |  |  |  |
| 5. Сотрудничество | **8** | **9** | **8** |  |  |  |
| 6. Порядок | **7** | **8** | **7** |  |  |  |
| 7. Прямота/Честность | **9** | **9** | **7** |  |  |  |
| 8. Веселье/Интерес | **7** | **6** | **8** |  |  |  |
| 9. Чувство близости | **8** | **6** | **8** |  |  |  |
| 10. Приключения | **5** | **8** | **7** |  |  |  |

**Другие формы**

В этом разделе приведены еще три формы, которые могут пригодиться при работе с ценностями. «Перечень ценностей» (с. 311) поможет клиенту определить ценности; «Таблица стандартов и трудностей» (с. 312) потребуется для формулирования стандартов следования ценностям и трудностям, которые могут возникнуть на этом пути; «Реестр воплощения ценностей» (с. 313) будет полезен при разработке плана действий, основанного на ценностях клиента. Коучу не сле­дует передавать клиенту примерный список ценностей, приведенный на с. 314. В непосредственной работе мы часто забываем о каких-то ценностях, и этот список нужен просто как напоминание. Он может быть особенно полезен тогда, когда мы пытаемся определить ценности клиента, а он отрицает или игнорирует какие-то очевидные ценности (например, духовную жизнь или чувство юмора).

**Перечень ценностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Степень значимости | Ценность (описание) | Оценка удовлетворенности (степень реализации ценности, от 1 до 10) |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Таблица стандартов и трудностей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ценность | Оценка степени следования этой ценности | Стандарт (что мы делаем в согласии с ценностью) | Трудности в следовании ценности | Оценка степени трудности |
| 1. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 7. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 8. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Реестр воплощения ценностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценность | Действия, которые нужно предпринять для того, чтобы жить в согласии с ценностью | Когда? |
| 1. |  |  |
|  |  |  |
| 2. |  |  |
|  |  |  |
| 3. |  |  |
|  |  |  |
| 4. |  |  |
|  |  |  |
| 5. |  |  |
|  |  |  |
| 6. |  |  |
|  |  |  |
| 7. |  |  |
|  |  |  |
| 8. |  |  |

**Примерный список ценностей**

Ниже приведен список слов и словосочетаний, иллюстри­рующих те или иные ценности. Помните, что можно сочетать различные слова при условии понимания того, что именно имеется в виду. Например, возможна комбинация «чест­ность/прямота/откровенность», в то время как в комбинации «честность/прямота/свобода» объединены разнородные идеи, поэтому она не совсем понятна.

Чувство юмора Участие/Прямота Эффективность Чувство партнерства Преобразующая деятель­ность

Производительность Сотрудничество Служение Личное влияние Вклад в жизнь общества Свобода выбора Совершенство Сопричастность Свободомыслие Одобрение

Умение концентрировать внимание Товарищеский дух Влюбленность Легкость

Признание заслуг Духовность Гармония

Расширение круга возмож­ностей

Достижение

Полнота самовыражения

Порядок/Откровенность-

/Катализация действия

Творчество

Честность

Независимость

Успех

Забота

Четкость

Радость

Дух приключений

Красота

Отсутствие показухи

Естественность

Энергичность

Рискованность

Традиция

Миролюбивость

Известность

Изящество

Рост

Бодрость

Эстетичность

Доверие

**Продолжайте поиск**

Ценности, принося порядок в жизнь клиентов, играют в ней важнейшую роль, поэтому нам важно не упускать их из вида. Чему бы ни была посвящена сессия — принятию реше­ния или уточнению программы действий, — всегда стоит помнить о ценностях: «Какой ценности Вы будете следовать, если поступите так?». Живя в согласии со своими ценностя­ми, клиент, во-первых, получает дополнительный мотивационный заряд, во-вторых, одерживает победу над своим «гремлином» (решения, основанные на ценностях, сильнее реше­ний, подсказываемых «гремлином») и, в-третьих, живет пол­ной жизнью.

**РЕСУРСЫ КОУЧИНГА**

Ниже приведены средства, помогающие реализовать весь диапазон возможностей коучинга, упомянутых в этой книге. Это далеко не исчерпывающий список: коучу по ходу его ра­боты предстоит дополнить его собственными примерами и вопросами.

**Эффективные вопросы**

Эффективные вопросы — специальные виды вопросов, позволяющие положить конец путанице и попыткам клиента уйти от ответа. Задавая эффективный вопрос, коуч помогает клиенту добиться ясности, узнать много нового о себе и принять важные решения. В приведенных примерах большинство эффективных вопросов имеет открытую форму, позво­ляя узнать большое количество дополнительной информации.

**Анализ**

Каким образом?

Это хорошо? Плохо? Ни то ни се? Поясните, пожалуйста. Соответствует ли это Вашим ценностям/планам/образу жизни?

Что, по-Вашему, это означает? Как Вы думаете, это возможно?

**Варианты**

Какие возможны варианты развития действий?

Что бы Вы выбрали, если бы на Ваше решение не влияли внешние факторы?

Каковы возможные решения этой проблемы?

Что будет, если Вы примете это решение? А если не примете?

Какие другие варианты Вы можете предложить?

**Взгляд со стороны**

Представьте, что Вам 95 лет. Что Вы скажете о прошедшей жизни?

Как Вы будете вспоминать все это через 5 лет?

Какое это имеет отношение к цели Вашей жизни?

Насколько это важно с точки зрения истории?

И что дальше?

**Гипотетическая ситуация**

Если бы могли вернуться назад на N дней/лет, что бы Вы сделали иначе?

Случись это с Вами, что бы Вы сделали? Как еще можно разрешить эту ситуацию? Что бы Вы сделали, если бы все было дозволено? Приведите пример.

**Детализация**

Можете рассказать подробнее?

Расскажите, пожалуйста, больше.

Что еще?

Есть еще что-то?

Что еще Вы об этом думаете?

**Интеграция**

Что здесь нужно устранить?

Как Вы объясняете это самому себе?

Чему Вы научились?

Как Вы можете сохранить это знание?

Как можно свести все это воедино?

**Исполнение**

Что нужно для этого сделать? Какая помощь нужна Вам для...? Что Вы намерены делать? Когда Вы приступите к действиям? Каков Ваш план действий?

**Исследование**

Давайте еще немного задержимся на этом вопросе.

Хотите провести «мозговой штурм» этого вопроса?

Есть ли еще какие-то стороны этого вопроса (которые мы не

затронули)?

Есть ли другие варианты? Приведите хотя бы один.

Какие у Вас альтернативы?

**Меры**

Какие меры Вы примете? И что дальше?

Что Вы сделаете? Когда?

Надо ли сейчас что-то делать? Что именно?

Что Вы будете делать дальше? Когда?

Каковы Ваши следующие шаги? Когда Вы их сделаете?

**Начало сессии**

Что произошло со времени нашей последней встречи? Что бы Вам хотелось обсудить? Что нового? Как Ваши дела?

Случилось ли что-то важное за то время, которое мы не виде­лись?

**Обучение**

Что бы Вы сделали, если бы от этого решения зависела Ваша жизнь?

Что бы Вы сделали, если бы ничто не влияло на Ваше решение?

Что бы вы сделали, если бы подобное повторилось? Что бы Вы сделали, если бы можно было все начать сначала? Что бы Вы сделали, если бы можно было переиграть всю ситуацию?

**Оценка**

Как Вы это оцениваете?

Что, на Ваш взгляд, лучше сейчас сделать?

Как Вам понравится такой вариант?

Что Вы на это скажете?

А что, если это не даст результата?

**Подведение итога**

Какой вывод Вы делаете?

Как все это работает?

Как бы Вы описали эту ситуацию?

Что, на Ваш взгляд, все это означает?

Кратко охарактеризуйте свои действия.

**Планирование**

Что Вы планируете сделать в этом отношении?

Каков план Вашей игры?

Какой план Вам нужно разработать?

Как Вы можете изменить положение в лучшую сторону?

И что Вы будете делать теперь?

**Предположения**

Как Вы полагаете, как все сложится?

Что это Вам даст?

К чему это приведет?

Каковы Ваши шансы на успех?

**Пример**

Можете привести пример?

Например?

То есть?

На что это похоже?

С чем это можно сравнить?

**Причинно-следственная связь**

Чем это было вызвано?

Что привело к этому?

Что Вы пытались сделать?

Вы можете вспомнить, как это произошло?

Как Вы можете это объяснить?

Прогнозирование

Что может произойти?

Что будет, если все сложится не так, как Вы хотите?

А что, если ничего не выйдет?

Что Вы будете делать, если это не сложится?

Какой Ваш запасной план?

**Результаты**

Чего Вы хотите?

На что Вы рассчитываете в итоге?

Что это Вам даст?

Как Вы узнаете, что добились своего?

В чем заключается ваша цель?

Ресурсы?

Что Вам необходимо для принятия решения?

Что Вы теперь об этом знаете?

Как, по-Вашему, вы можете узнать об этом больше?

Как Вам все это видится?

Какими ресурсами Вы располагаете?

**Смешная сторона / Увлекательность**

Что было смешного/увлекательного во всем этом? Что Вы можете предпринять для того, чтобы сделать это увле­кательнее/веселее?

Как, на Ваш взгляд, это должно быть устроено? Что было смешного в этой ситуации?

Если бы Вам нужно было научить людей получать удоволь­ствие от этого процесса, что бы Вы сказали?

**Суть дела**

В чем, на Ваш взгляд, заключается проблема?

Что Вам мешает?

Что Вам представляется самым серьезным препятствием?

Что Вас больше всего беспокоит в этом?

Чего Вы хотите?

**Уточнение**

Что Вы имеете в виду? Как это?

Что-то Вам мешает? Можете рассказать больше? Чего именно Вы хотите?

**Темы для «исследования жизни»**

«Исследование жизни» — вид так называемых «эффектив­ных вопросов», который обычно используется в качестве за­дания на дом в промежутке между сессиями коучинга. Вы просите клиента подумать над этими вопросами (темами) в течение недели. Вместо поиска единственно правильного от­вета клиент погружается в самоисследование, благодаря чему учится и лучше узнает себя. Приводимый ниже список тем для «исследования жизни» вовсе не является исчерпываю­щим. Коучи, творчески подходящие к своей работе, всегда будут добавлять новые темы.

**Темы для начала работы**

Чего я хочу?

Что значит — «жить полной жизнью»? С чем я смиряюсь в своей жизни, что терплю? Какие из моих представлений (ожиданий и пр.) нереалистичны?

Что такое целостность? Как я устроен, как функционирую?

Что для меня значит жить в соответствии со своими ценностями?

Что значит — «быть могущественным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть присутствующим»? Как это проявляется в моей жизни?

Какое у меня обычно настроение? Является ли это привычкой?

Что такое выбор? Что значит — «выбирать»? Как это проявляется в моей жизни?

Где, в каких ситуациях я позволяю себе не держать слово? В чем разница между «желанием» и «целью»? Я проживаю свою жизнь или стараюсь кому-то понравиться? (Как это проявляется?).

Что я делаю для того, чтобы избежать контакта со своими чувствами? (Может быть, я спасаюсь от него, злоупотребляя алкоголем, пищей или работой?).

Куда направлено мое внимание? (На себя самого, на других людей, на работу, на грезы наяву, на свое видение желаемого будущего, на свои ценности, на свои жалобы?).

**Что «работает»?**

Что поддерживает меня и помогает мне двигаться дальше? Что для меня значит — «работать»? Что дает мне свободу?

Что значит — «процветать» и «благоденствовать»? Как это проявляется в моей жизни? Где я слишком суров к себе?

Что присутствует в моей жизни (внешние и внутренние усло­вия), когда я «на высоте»?

Какое средство самоорганизации ведет меня к победе? Для каких проблем мира именно я являюсь решением?

**Мотивационные вопросы**

В каких ситуациях я неспособен посмеяться над собой? Что мне необходимо для достижения своих целей? В чем разница между самореализацией и хорошим самочувствием?

Великие цели призывают к действию; смутные, неопределен­ные — быстро забываются. Каковы мои собственные цели? Что я строю? Собор или многоквартирную высотку? Кем я становлюсь?

Что значит — «быть неустрашимым»? Как это проявляется в моей жизни?

Каким я хотел бы быть на этой неделе?

Что значит — «позволять» или «допускать»? Как это проявля­ется в моей жизни?

Что значит — «включать в область своих интересов» или «принимать»? Как это проявляется в моей жизни? Что значит — «быть творческим»? Как это проявляется в мо­ей жизни?

Какие эффективные вопросы я мог бы задавать себе каждое утро?

Что значит — «быть упорным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что такое «воодушевление»? Как это проявляется в моей жизни?

Какое знамя я несу?

Что значит — «быть могущественным», «жизнерадостным», «быть в контакте со своей силой», «быть целеустремленным»? И всем этим сразу? Как это проявляется в моей жизни?

Какое страдание я замечаю в людях, окружающих меня? Что значит — «говорить (или действовать) от чистого сердца»? Как это проявляется в моей жизни? Каким образом я не допускаю себя в жизнь? Что я делаю прямо сейчас: утверждаю жизнь или заглушаю ее в себе и других?

Что значит — «следовать интуиции»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть сосредоточенным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть лидером»? Как это проявляется в моей жизни?

**Когда клиент «застрял»**

Что здесь не является правдой? Чему я сейчас сопротивляюсь?

Если бы я сейчас был «на высоте», как бы я поступил? Где я отказываюсь от своей силы? В каких ситуациях? Кому я ее отдаю?

Каковы мои ложные убеждения?

Какой вид я стремлюсь делать? Кем я хочу показаться? (Зна­ющим или незнающим?). Что мне необходимо оставить в покое? Что упущено?

Что необходимо в этой ситуации?

Что значит — «быть особенным, исключительным челове­ком»? Как это проявляется в моей жизни? Свидетельства чего именно я буду искать на этой неделе?

Что значит — «порождать» или «служить причиной»? Как это проявляется в моей жизни? Чего я «хочу» в отличие от того, что «должен»? Где я автоматически с чем-то соглашаюсь или от чего-то отка­зываюсь?

Где я сам себя ограничиваю? Каковы другие возможности? Где я чересчур уютно устроился?

Что значит — «идти навстречу страху»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «завязнуть»? Как это проявляется в моей жиз­ни?

Что значит — «ударяться в крайности»? Как это проявляется в моей жизни? Где я сам себя предаю?

Что еще я могу сделать, чтобы следовать своим ценностям? О чем стоило бы меня попросить, чтобы я стал двигаться даль­ше?

Каковы эффективные и мотивирующие интерпретации того, что со мной происходит?

Где я не иду на компромисс? А где проявляю излишнюю гиб­кость?

Чем мне приходится платить за ?

Где я удерживаю себя от действия? Что я не отдаю миру? Чем я не готов рискнуть?

Что значит — «поддаться»? Как это проявляется в моей жиз­ни?

В каких ситуациях я страдаю, мучаюсь? Что освободит меня?

Каковы мои убеждения, стоящие за этой ситуацией? Каковы мои ожидания?

**Удовольствие**

Как я могу сегодня позаботиться о себе?

Что значит — «быть глубоко признательным, благодарным»?

Как это проявляется в моей жизни?

Кого я могу развеселить и заставить улыбнуться этим утром?

Что поможет мне «подзарядить мои внутренние батарейки»?

Что значит — «развлекаться» и «веселиться»? Как это прояв­ляется в моей жизни?

Что я могу сделать сегодня, чтобы больше веселиться? Чтобы у меня было больше свободного времени? Чтобы моя жизнь была сбалансированнее? Чтобы быть терпеливее? Чтобы контактировать со своей силой? И чтобы у меня было все это, вместе взятое?

Как я мог бы сделать это с легкостью?

Кого я могу привлечь, чтобы для нас этот проект стал игрой? Что значит — «ужасно обрадоваться»? Как это проявляется в моей жизни?

Что такое «благодать» и «глубокий покой»? Как это проявля­ется в моей жизни? Что меня смешит? Я выбираю тяжесть или легкость?

Я все равно сделаю это дело; каким, на мой взгляд, оно долж­но стать — нейтральным, тяжелым или забавным? Как я могу изменить условия своей жизни, чтобы получать больше заботы, лучше расслабляться и обретать больше сил? Что позволяет мне хорошо себя чувствовать? Что наполняет мою жизнь? Что я могу сделать? Что такое удовольствие?

Каким образом я могу признать свои успехи и заслуги сегод­ня?

Что значит — «быть добрым»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «легко, мягко входить в жизнь»? Что такое изобилие? Как я могу сделать это играючи? Как я могу удвоить свои жизненные силы? Что мне следует позволить себе сделать сегодня? Когда я сегодня сделаю перерыв, чтобы передохнуть? Что заставляет меня трепетать?

Что значит — «испытывать благоговейный страх»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть щедрым по отношению к самому себе»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть внимательным к другим людям, тактичным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «заботиться о себе»?

Что значит — «быть пораженным до глубины души»?

За что я сегодня испытываю благодарность?

**Провокационные вопросы**

О чем я сожалею? Чего я не желаю менять? Что я отрицаю в себе и в своей жизни? Что я упускаю?

Где я «убираю ногу с педали газа»? Какого решения я пытаюсь избежать? Где я останавливаюсь, будто налетев на стену? Что значит — «ставки высоки»? Что я хотел сделать, но и так и не сделал? Что мешает мне победить?

Где я проигнорировал свои интересы и/или интересы других? По какой причине необходимо волноваться? В чем я прав?

С какой жалобой (опасением, дурной привычкой, дискомфортом) я могу что-то сделать сегодня? В каких ситуациях я «засыпаю за рулем» ? На чем я готов успокоиться? Куда эта цель приведет меня? Что я упускаю?

Каким образом я саботирую свои намерения? Что значит — «выйти за переделы переживания неудачи, ощущения никчемности, неспособности»? Где я сам себя предаю? Что я готов, а что — не готов изменить? Через что я переступаю? Какова моя репутация? Чего я сам от себя ожидаю?

Что такое благодать? Энтузиазм? Благоденствие? Изобилие? И все это, вместе взятое?

Что значит — «быть активным»? Как это проявляется в моей жизни?

Что значит — «быть сосредоточенным на цели», «оптимис­тичным», «непривязанным», «способным рассчитывать на поддержку»?

Что значит — «проявлять гибкость» и «подстраиваться»? Что такое «сострадание»? Как это проявляется в моей жиз­ни?

Что такое «завершенность»? В каких областях жизни у меня завершенности не хватает?

Если я полностью сосредоточусь на достижении результата, от чего мне придется отказаться?

Каковы причины, побуждающие меня предпринимать это действие?

**Домашние задания**

Прощайте себя не менее одного раза в день. Подсчитайте, сколько раз в день Вы слышите «гремлина». Улыбнитесь (рассмейтесь) не менее двадцати пяти раз за день.

Перечислите двадцать пять поводов, заставляющих Вас рассмеяться (улыбнуться).

«Присутствуйте в мире» не менее трех раз в день, по пятнадцать минут каждый раз.

Перечислите пять утверждений (или групп утверждений), которые «гремлин» повторяет чаще всего.

В чем ярче всего проявляется коварство Вашего «гремлина»? Составьте перечень своих самооправданий. Составьте перечень своих ожиданий. В любой деятельности сделайте больше, чем собирались.

На этой неделе не произносите слов .

Старайтесь на этой неделе использовать слова .

Вставая с утра и/или возвращаясь с обеденного перерыва, делайте, в первую очередь, самое неприятное из необходимых дел.

Говорите «нет» раз в день.

Делайте ошибок в день.

Осуществите на этой неделе рискованных мероприятий.

Каждый день на этой неделе приглашайте человек попить с вами кофе.

Скажите: «Ну и что?» . раз в день.

Принимаясь за каждое новое дело, спрашивайте себя: «Каковы причины для беспокойства?».

Подсчитайте, сколько раз за неделю Вы оказали влияние на людей, убедили их в чем-то.

На этой неделе говорите только то, во что искренне верите.

Отследите, как Вы развиваетесь (совершаете ошибки).

Найдите свидетельства тому, что Вы осваиваете некий новый навык. (Используя метафору «корзины для зерна», соберите свидетельства выполнения (завершения) дел, сострадания к другим людям, активности, настойчивости и т.п.).

Выбирайте, что именно Вы желаете делать и переживать в каждый данный момент.

Два раза в день смейтесь так, чтобы «животик надорвать».

**Завершение**

Что такое — «быть завершенным»?

Что дальше?

Какую территорию вам удалось освоить?

Как далеко Вам удалось пройти?

Какие сокровища Вы возьмете с собой?

Кем Вам удалось стать? Что Вам удалось построить?

На какую высоту Вам удалось подняться? С какой точки Вы теперь смотрите на свою жизнь?

Что Вам пришлось потратить, чтобы подняться сюда?

Что Вы узнали о самом себе?

Что Вам нужно для того, чтобы поддерживать этот уровень?

Что поддерживает в Вас стремление двигаться дальше?

Что позволит Вам придерживаться избранного пути?

Что значит — «быть наполненным любовью и добротой»?

Что значит — «полностью проживать свою жизнь»?

Что значит — «любить»?

Какие ценности требуют Вашего постоянного внимания?

Что Вы хотите «отпустить»?

Каков будет Ваш дар человечеству и миру в целом?

Кем Вам пришлось стать, чтобы добраться до этого места в Вашей жизни?

Как Вы узнаете, в какой момент и у кого можно попросить поддержки?

Что бы Вы хотели сделать для признания своих заслуг?

**Структурирующие элементы**

(средства самоорганизации)

Структурирующие элементы — это средства и устройства, которые помогают клиенту сосредоточиться, удерживать внимание и быть дисциплинированным. Записать в ежеднев­ник — самый простой способ заставить клиента запомнить и предпринять желаемое действие. Структурирующие элементы, однако, работают только тогда, когда люди их замечают. Вне зависимости от того, сделает клиент то дело, о котором ему напоминают средства самоорганизации, или нет, — в любом случае их использование приводит к обучению. Существует множество структурирующих элементов, помогающих совершать задуманные действия. Здесь перечислены только некоторые основные их категории.

**Основные структурирующие элементы**

* Каждый раз, завершая какое-то дело, записывайте сообщение об этом на автоответчик своему коучу или на свой собственный адрес голосовой почты.
* Если нужно постоянно что-то держать в памяти, например, необходимость глубоко дышать, или говорить убе­дительно, или сидеть прямо, или формулировать жалобы как просьбы, или говорить кому-то что-нибудь хорошее, то надевайте с утра напульсник.
* Раз в месяц приглашайте гостей. Это средство самоорганизации заставит Вас сделать уборку, а также поможет поддерживать отношения с друзьями.
* Найдите человека, с которым Вы вместе будете заниматься гимнастикой.
* В день начала нового проекта намеренно назначайте крайний срок его завершения — например, договаривайтесь с коллегами или с другом о сроке Вашего представления ему готового проекта.
* Запланируйте на два месяца вперед, к кому и когда пойдете в гости (по одному разу в неделю).
* Если Вы поздно пришли домой, а с утра Вам надо на работу, то поставьте прямо перед дверью в прихожей стул и положите на него важные документы, которые необходимо взять с собой.
* Пошлите себе письмо по электронной почте (или отправьте сообщение на свой автоответчик) с просьбой сделать некие конкретные дела.
* Договоритесь с другом о том, что он раз в месяц будет присылать Вам открытку, вдохновляющую Вас на...

Подсчет — это тоже структурирующий элемент. Когда человек хочет обратить внимание на определенное поведение — например, на проявления «гремлина» или на те моменты, когда он признает и принимает заслуги и достижения других людей, — ему нужно просто подсчитать, сколько раз в день он это делает. Это поможет ему сосредоточиться и заметить то поведение, которое его интересует.

Можно также подсчитывать: число выкуренных сигарет, число поступивших с пищей калорий, число деловых звонков, количество извинений перед кем бы то ни было. Подсчет не требует ничего, кроме обращения внимания. Но когда кли­ент обращает внимание на что-либо, его осознавание растет.

Талисман тоже может быть средством самоорганизации. Игрушечный львенок возле телефона может напоминать кли­енту о том, что ему следует быть упорным в достижении цели.

Одно из наилучших средств самоорганизации — это коуч. Отношения коучинга строятся на подотчетности, вдобавок они создают пространство, где клиент может остановиться и посмотреть на свою жизнь, на все, что он делает, и на то, уда­ется ли ему продвигаться в желаемом направлении.

**Средства для организации времени**

В эту категорию входят все виды календарей, ежедневников, таймеры и списки дел. Они могут существовать на бумаге, в компьютере, их можно купить в магазине или сделать самостоятельно, расписать с точностью до четверти часа или «в общем виде». Критерий эффективности — степень полезности структурирующего элемента для клиента. Существует ошибочное мнение о том, что в этом случае тоже существует единственно правильный путь. Однако клиенту подходит все, что устраивает его и действительно помогает ему — от мелка до микрокомпьютера.

**Средства для организации бюджета**

Для многих людей единственным средством такого рода является дата получки. Можно использовать также компьютерные программы, ежемесячный бюджетный план, регулярные обсуждения финансовых вопросов с супругой (супругом). Можно воспользоваться услугами специалиста по финансовому планированию или консультанта по денежным вопросам. Этот список, конечно, вовсе не исчерпывающий. Он всего лишь демонстрирует разнообразие существующих подходов.

**Использование различных модальностей восприятия**

Для людей, ориентирующихся в основном на зрительные впечатления, любой структурирующий элемент, который по­падает в поле их зрения, может быть достаточно эффектив­ным. Можно наклеивать листочки-«стакеры» на компьютер или над рабочим столом, или, например, на дверцу холодиль­ника. Подойдут также открытки или картинки из журналов. Можно перекрасить стены в комнате в другой цвет, это тоже окажется для клиента полезным средством самоорганизации. Можно переставить рабочий стол вместе со стулом, чтобы «смотреть на мир с другой точки зрения». Для таких людей любое средство, воздействующее посредством визуального канала восприятия, будет полезным и эффективным.

Подумайте о том, как можно использовать другие модаль­ности восприятия, например, слуховую (музицировать, слу­шать музыку или записать себе кассету с аффирмациями). Очень мощным средством самоорганизации могут стать бла­говония — этот структурирующий элемент используется уже многие тысячелетия в религиозных различных церемониях и ритуалах, так как он является весьма эффективным. Каким образом можно творчески использовать обонятельно-вкусовой канал восприятия как средство самоорганизации клиен­тов?

Некоторые структуры порождаются интуитивно и понача­лу кажутся совершенно бессмысленными. Можно разложить арбузные семечки на подоконнике в кухне, носить в портфе­ле электрический фонарик, надеть сегодня ботинки разного цвета. Одна из причин результативности воздействия струк­турирующих элементов состоит в том, что они разрывают привычный полубессознательный поток сознания и привле­кают внимание.

Можно составить себе каталог структурирующих элементов для работы с клиентами. Это удобное средство самоорга­низации коуча может служить источником идей. Также весьма эффективно предложить клиентам самим придумывать для себя средства самоорганизации. В этих случаях структу­рирующие элементы подходят им еще больше.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

**ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК НАВЫКОВ И УМЕНИЙ КО-АКТИВНОГО КОУЧИНГА**

Быть в потоке

Быть союзником клиента

Видение

Вмешательство

Вызов

Интуиция

«Исследование жизни»

Конфиденциальность

Метафора

Мета-формат

«Мозговой штурм»

Описание происходящего

Планирование и постановка целей

Подотчетность

Подтолкнуть к действию (катализировать действие)

Признание и принятие

Просьба

Прояснение

Рефрейминг

Следование сценарию клиента

Слушание

Сообщение по сути

Структурирующие элементы (средства самоорганизации)

Сохранение сосредоточенности внимания

Умение спрашивать разрешения

Управление собой

Уточнение

Формирование доверия

Эффективные вопросы

**Приложение 2 СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ**

**Быть в потоке** (dancing in the moment) — взаимодействие с клиентом на очень глубоком уровне, признание сценария развития его жизни, открытость для голоса интуиции и следо­вание за клиентом. Находясь в потоке, коуч готов к любому шагу, который предпримет клиент, и способен следовать в указанном направлении.

**Быть союзником клиента** (championing) — умение, полез­ное для коуча в случаях, когда клиент сомневается в своих способностях. Но коуч знает, на что в действительности спо­собен его клиент. Коуч находится на шаг впереди, как бы при­зывая клиента со следующей вершины: «Давай! У тебя все по­лучится!».

**Видение** (vision) — многогранный образ желаемого, а так­же промежуточные цели, которые вдохновляют клиента на конкретные действия, ведущие к претворению этого видения в жизнь. Мотивирующее видение — это мощный, волную­щий и притягательный образ, который постоянно побуждает клиента воплотить мечты в реальность. Видение указывает клиенту направление действий и придает смысл его жизни.

**Вмешательство** (Intrusion/Taking charge) — вынужденное прерывание, или «пробуждение» клиента, который «разлива­ется соловьем», применяемое коучем время от времени в хо­де сессии. Иногда это бывает резкая, откровенная истина: «Вы обманываете себя». Иногда достаточно просто озвучить происходящее: «Вы избегаете темы». В американском обще­стве вмешательство считается грубым приемом. С точки зре­ния коучинга, это, прежде всего, — прямота по отношению к клиенту, позволяющая ему правдиво оценивать ситуацию и решать вопросы по мере возникновения.

**Вызов** (challenge) — действия, направленные на то, чтобы клиент вышел за рамки, которые сам себе поставил. Вызов часто побуждает клиента к встречным предложениям, кото­рые всегда больше или смелее, чем его первоначальные наме­рения. Предположим, для развития бизнеса клиенту нужно делать в среднем десять звонков потенциальным покупате­лям в день, а он считает, что и одного звонка много. Коуч бро­сает ему вызов: «Сможешь делать десять звонков в день?». Клиент вносит встречное предложение: «Десять — нет, а вот семь...».

**«Гремлин»** — термин, введенный Ричардом Карсоном, ко­торый определил его как комплекс мыслительных процессов и чувств, обеспечивающих положение человека в жизни. Хо­тя человеку часто кажется, что «гремлин» защищает его, на самом деле он мешает ему развиваться и не позволяет дос­тичь в жизни желаемого. «Гремлин» неразрывно связан с че­ловеком; он ни плох, ни хорош, он — «гремлин». «Гремлин» теряет над человеком власть, когда тот видит его истинную сущность, рассматривает все возможные варианты действий и сознательно выбирает тот из них, который больше всего ему подходит.

**Домашнее задание** (homework) — вопрос, задаваемый кли­енту коучем в конце сессии, который предназначен для сти­мулирования клиента к дальнейшему обучению и размышле­нию в период между сессиями. Вопрос обычно затрагивает конкретную ситуацию, с которой работает клиент: «Что вы терпите?», «С чем нельзя смириться?», «Что нужно преодо­леть?».

**Жизненный баланс** (life balance) — не столько состояние, сколько динамический процесс. Клиент либо приближается к балансу в своей жизни, либо удаляется от него. Задача коуча — помочь клиенту максимально приблизиться к состоянию баланса. Области, которые обычно нужно поддерживать в равновесии, это — карьера, финансы, личная жизнь, отноше­ния с семьей и друзьями, личностный рост, развлечения и от­дых, здоровье и условия жизни. Если какие-то области преоб­ладают в ущерб другим, жизнь становится несбалансирован­ной и неровной.

**Интуиция** (intuiting) — процесс обращения к внутреннему знанию и принятие такого знания. Интуиция — это получе­ние информации напрямую, без помощи мышления, процесс нелинейный и нелогический. Полученное таким образом зна­ние иногда кажется бессмысленным самому коучу, однако, обычно представляет большую ценность для клиента. Интуи­тивное постижение предполагает способность идти на риск и доверять собственному чутью: «У меня есть предчувствие...», «Интересно, так ли это...».

**Конфиденциальность** — обязательство коуча не разгла­шать никакую информацию, которой с ним делится клиент. Без четкого разрешения клиента коуч не вправе передавать эту информацию кому бы то ни было. Конфиденциальность — один из столпов коучинга, она обеспечивает чувство безо­пасности и доверие клиентов; на ее основе строятся плодот­ворные взаимоотношения коуча и клиента.

**Метафора** — иносказание, используемое для иллюстрации описываемых явлений: «Ваш разум, как мячик для пинг-пон­га, прыгает между двумя вариантами действий... Вы уже близ­ки к победе... вперед! Вы можете победить!».

**Мета-формат** (meta-view) — взгляд на ситуацию с высоты птичьего полета. Коуч как бы отстраняется от насущных проблем клиента и передает клиенту то, что ему открывается при ясном взгляде на ситуацию со стороны.

**«Мозговой штурм»** (brainstorming) — навык совместной выработки различных идей клиентом и коучем. Некоторые идеи, предлагаемые во время «мозгового штурма», могут быть нереалистичными. Это творческое упражнение расши­ряет спектр возможных действий клиента. Ни клиент, ни ко­уч не должны цепляться за отдельные идеи.

**Неудача** (failure) — в данном контексте — отсутствие дос­тижений. Неудачу не следует путать с провалами и ошибка­ми, чем-то плохим или неприличным. Говоря, что кого-то пос­тигла неудача, мы имеем в виду только то, что человек не пре­успел в том деле, за которое взялся. Неудача — это еще одна возможность задуматься над тем, что можно делать лучше, и исправить недочеты. Это, в конечном итоге, подтолкнет нас к цели.

**Отмечать** (celebrate) — умение, позволяющее коучу усиливать ощущения клиента в различных ситуациях, будь то побе­да или неудача. «Отмечать» не всегда означает «хвалить», ос­новное значение этого словосочетания — привлекать внимание к процессам клиента: «За эту неделю Вы не смогли сде­лать десять звонков... обращаю Ваше внимание на эту неуда­чу», «Ура! Обращаю Ваше внимание на то, что Вам удалось обрести нового клиента!».

**Описание происходящего** (articulating what is going on) — описание коучем своего видения действий клиента, повторе­ние или зеркальное отражение того, что коуч слышит от кли­ента: «Вы действительно старательно работаете над этим про­ектом, и Вас огорчает то, что Ваши партнеры не проявляют та­кого же тщания».

**Оформление альянса** (designing the alliance) — заключе­ние союза между коучем и клиентом, обязывающего клиен­та взять на себя свою долю ответственности. «Владея» альян­сом, т.е. рассматривая его как «свой», клиент сможет выстро­ить его так, чтобы он максимально соответствовал поставлен­ным целям и способствовал их достижению. Это достигается формулированием запросов к коучу, построением структуры отношений коучинга и обсуждением оптимальных способов, которые помогут клиенту в обучении и работе.

**Планирование и постановка целей** — оказание коучем по­мощи клиенту в формулировании того, в каком направлении тот хочет двигаться, и активное наблюдение за его продвиже­нием. Поддержка коуча в планировании и управлении време­нем часто оказывается очень полезной для клиентов, пос­кольку коуч также помогает им развивать собственные навы­ки в этих областях.

**Подотчетность** (accountability) — контролирование обяза­тельства клиента отчитываться в проделанной работе. Подот­четность определяется тремя вопросами: 1) Что вы собираетесь сделать? 2) В какой срок вы уложитесь? 3) Как я узнаю об этом? Коуч не должен порицать клиентов и давать оценку их действиям. Его задача — убедить клиента следовать собственному видению, выполняя обязательства перед собой, и, соответственно, отчитывается перед коучем о резуль­татах своей деятельности. При необходимости в понятие подотчетности включается также определение новых областей работы клиента.

**Подтолкнуть к действию** (катализировать действие) (forward the action) — действие, требующее от коуча всех его на­выков, которое побуждает, в свою очередь, клиента к какому-либо действию. Коуч может подтолкнуть клиента к действию просьбой или эффективным вопросом, а также подведением итогов (что позволит добиться конкретных результатов непосредственно во время работы). Коуч может вернуть внима­ние клиента к цели или провести рефреиминг так, чтобы дать клиенту возможность действовать. Подтолкнуть клиента к действию может и признание его заслуг коучем. Наибольший эффект достигается тогда, когда во время сеанса коуч добива­ется того, чтобы клиент на месте предпринял описанные меры. Когда клиент это сделает, коуч должен обратить его вни­мание на этот факт и поддержать клиента.

**Признание и принятие** (acknowledgement) — обращение к собственному «Я» клиента, к личности, которой ему приш­лось стать, чтобы выполнить любое из намеченных действий или осознать что-то новое. Признание — это выражение зна­ния человеческой природы: «Я ценю мужество, которое Вы нашли в себе, чтобы прийти на эту встречу, зная, какие неп­ростые вещи нам придется сегодня обсуждать».

**Просьба** (requesting) — один из самых эффективных инструментов коуча. Просьба, сформулированная с учетом интересов клиента, должна подтолкнуть его к действию. В формулировку просьбы включаются конкретное действие, показатель успешности его осуществления и срок исполне­ния. Существуют три возможных ответа на просьбу: «да», «нет» и встречное предложение: «Оплатите ли вы к пятнице телефонный счет?».

**Прояснение** (clearing) — навык активного слушания, кото­рый может быть очень полезен как самому коучу, так и кли­енту. Иногда клиент оказывается чрезмерно поглощенным какой-либо ситуацией, что мешает ему работать с коучем и предпринимать конкретные шаги. В таких случаях коуч мо­жет помочь клиенту, активно слушая излияния чувств и пе­реживаний своего подопечного. Это активное слушание поз­воляет клиенту временно прояснить ситуацию и абстрагиро­ваться от нее, сосредоточившись на следующих шагах.

**Рефрейминг** — навык коуча, помогающий клиенту взгля­нуть на ситуацию под другим углом зрения, подавая иным об­разом изначально заданную информацию.

Клиенту только что сообщили, что при отборе кандидатов на очень престижное место работы в высококонкурентной сфере он лишь немного уступил человеку, получившему же­лаемую должность. Клиент очень разочарован, у него появились сомнения в своей профессиональной компетентности. В этом случает рефрейминг поддержит клиента: второе место при столь серьезном конкурсе говорит о высоком уровне рабочих навыков клиента и ценности его профессионального опыта.

**Следование сценарию клиента** (holding the client's agenda) — одновременно и философская позиция, и навык, которым пользуется коуч. Когда коуч следует сценарию развития жиз­ни клиента, он как будто становится невидимым, то есть отбрасывает свои суждения, мнения и ответы на вопросы клиен­та и сосредоточивает свое внимание на том, чтобы помочь клиенту в достижении внутреннего баланса и реализации его потенциала. Коуч следует за клиентом, не зная правильного ответа, не давая советов, не рассказывая ему, что надо делать. Здесь коучу нужно уделить максимум внимания клиенту и его запросам, а не тому, что он сам «прописал» для него.

**Слушание** (listening) — процесс, позволяющий коучу обнаружить в речи клиента его видение, определить степень его приверженности собственным целям, понять цель его слов и поведения. Альянс, заключенный коучем и клиентом, позволяет коучу сознательно, внимательно и целенаправленно слу­шать своего подопечного. Слушая, коуч стремится узнать сценарий жизни клиента (а не свой собственный). В ко-активном коучинге прислушивание к собственным мыслям, суждениям и мнениям называется «первым уровнем», слуша­ние клиента — «вторым уровнем», а сознательное слушание-присутствие — «третьим уровнем».

**Сообщение по сути** (bottom-lining) — навык краткости, ла­коничности, необходимый как клиенту, так и коучу, а также умение быстро получать от клиента важную информацию, не выслушивая его лирические отступления: «Меня чуть инфаркт не хватил, когда я пришел на работу и увидел приказ об увольнении».

**Сохранение сосредоточенности внимания** (holding the focus) — навык коуча, позволяющий ему помогать клиенту, когда тот найдет верное направление движения или деятель­ности, не отклоняться от этого пути. Часто клиент отвлекает­ся на важные события в своей жизни, сильные чувства, буди­руемые «гремлином», или на множество других вещей, поэ­тому коуч обязан постоянно напоминать своему подопечно­му, на чем должно быть сосредоточено его внимание, и помо­гать ему направить все усилия на реализацию своих целей.

**Структурирующие элементы** (средства самоорганизации) (structures) — приспособления, напоминающие клиенту о его видении, целях, намерениях и действиях, которые необходимо предпринять. Например, записки, календари, сообщения на автоответчике, будильники и т.д.

**Сценарий клиента** (client's agenda) — история развития жизни клиента, включающая его жизненную цель, образ же­лаемого будущего, ценности и цели, принципы их достиже­ния и поддержания равновесия — все то, чем является и хочет быть клиент, а также то, что он делает сейчас и хочет делать в будущем.

**Умение спрашивать разрешения** — навык коуча, позволяющий открыть для коучинга те сферы жизни клиента, кото­рые обычно не принято обсуждать: «Можно, я сообщу Вам одну неприятную истину?», «Вы согласны вместе поработать над этим?», «Можно, я скажу Вам, что я думаю?».

**Управление собой** (self-management) — способность коуча «исчезнуть», следуя интересам клиента. Коуч должен абстра­гироваться от собственных мнений, предпочтений, оценок и убеждений, чтобы правильно отражать интересы клиента и следовать им. Управление собой — это также способность коуча справиться с «гремлином» клиента. Коуч может помочь клиенту распознать сущность «гремлина» и найти средства для его контроля. Инструментом управления собой как для коуча, так и для клиента служит также прояснение.

**Уточнение** (clarifying) — умение коуча задавать клиенту уточняющие вопросы, когда его подопечный не может сам ясно описать, чего хочет или в каком направлении движется, или плохо представляет, чего он хочет, или находится в заме­шательстве. Этот навык сочетает в себе умение задавать воп­росы, описывать происходящее и проводить рефрейминг. Он особенно важен на вводной сессии.

**Формирование доверия** (creating trust) — умение коуча создавать атмосферу доверия и безопасности в отношениях коучинга, поддерживая конфиденциальность, обсуждая воп­росы безопасности, позволяя клиентам требовать то, что им нужно, говоря им правду, активно слушая то, что они расска­зывают.

**Цели** — желаемый результат той или иной деятельности клиента. Цели оказываются наиболее полезными, если они конкретны, измеримы, ограничены определенным сроком в их достижении, известны окружающим (что, с одной сторо­ны, обеспечивает клиенту поддержку, а с другой — не дает ему пренебрегать ими). Кроме того, важно, чтобы клиент вла­дел целями, к тому же они не должны быть слишком легко-достижимыми.

**Цель Жизни** — то, ради чего человек живет на земле. Кем человек стремится стать? Чего хочет создать? Это базовое ут­верждение, напоминающее, кем он является и как изменяет мир вокруг себя. Жизнь, подчиненная выполнению данной цели, наполнена смыслом, естественна и радостна. Если о жизненной цели забыть, человеку часто начинает казаться, что он живет впустую, мучительно и бессмысленно.

**Ценности** — основополагающие принципы в жизни чело­века, свидетельствующие о том, кем он является в данный конкретный момент. Люди часто смешивают понятия цен­ности и морали. Ценности не выбирают. Это нечто, идущее изнутри.

**Эффективные вопросы** (powerful questions) — ключевые вопросы коуча, позволяющие добиться ясности, спровоциро­вать действие, совершить открытие, достичь инсайта или принять окончательное решение. Эти вопросы открывают новые возможности, новые знания, новое, более четкое, ви­дение ситуации. На них нельзя ответить «да» или «нет». Коуч строит вопрос, следуя интересам клиента, и таким образом либо подталкивает его к какому-то действию, либо позволяет узнать нечто новое: «Чего Вы хотите», «Чего Вам это будет стоить?».

1. Гремлин — сказочный герой, злой гном, который приносит неудачу (в современной интерпретации — буквально «сбивает летчика с курса»), В переносном смысле — таинственная злая сила. [↑](#footnote-ref-1)
2. Большой перечень эффективных вопросов, дающих представле­ние об этой форме работы, приведен в главе 1 части четвертой настоя­щей книги. [↑](#footnote-ref-2)
3. В русском языке сложно сохранить игру слов, поэтому оставлено английское слово Smart — «умный, смекалистый, ловкий». — *Прим. пер.* [↑](#footnote-ref-3)
4. Точнее — разговорное выражение проверить на «слабо». *Прим. пер.* [↑](#footnote-ref-4)
5. Champion — одно из значений «рыцарь-поединщик, выступающий в защиту слабых, поборник справедливости»; здесь это слово дается в значении глагола. — *Прим. пер.* [↑](#footnote-ref-5)
6. Легендарная фраза, сказанная космонавтом Армстронгом, когда он впервые в истории человечества ступил на поверхность Луны. [↑](#footnote-ref-6)