



КОУЧИНГ – ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

(ПОСОБИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ КОУЧЕЙ)

Что такое коучинг?

«Невозможно помочь человеку, делая за него то, что он должен и может делать сам».

Авраам Линкольн

В переводе с английского *coaching* «коучинг» означает «тренерство» или *co-achievement*, «совместное достижение». До того, как коучинг сформировался как отдельная профессия, слово *coach* относилось к спортивному тренеру, роль которого - помогать и вдохновлять своего подопечного полностью раскрыть свой внутренний потенциал и прийти к победе. Другое, более раннее, значение слова *coach* – это «дилижанс» или «вагон», предназначение которого доставить пассажира к месту назначения.

Профессиональный коучинг – это процесс оказания профессиональных услуг, помогающих клиентам добиваться качественно новых результатов в своей личной и профессиональной жизни. Процесс коучинга позволяет клиентам углубить свои познания, улучшить эффективность и повысить качество жизни.

На каждой из встреч клиент выбирает цель разговора, в то время как коуч слушает и вносит вклад в форме наблюдений и вопросов. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента к действию. Коучинг ускоряет процесс продвижения клиента к его цели, помогая ему сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор альтернатив. В коучинге основное внимание сосредотачивается на настоящей ситуации клиента и на том, какие действия он готов предпринять, чтобы достигнуть желаемого положения вещей. Коучи признают, что достигаемые результаты являются плодом намерений, решений и действий клиента, поддерживаемых усилиями коуча и применением процесса коучинга.

Также как в спорте невозможна ситуация, когда тренер пробежит дистанцию, поставит рекорд и победит за своего подопечного, так и в коучинге коуч-профессионал помогает своему клиенту **самому** принимать решения, совершать действия и достигать поставленные цели. Только то, что мы сделали сами, становится нашим опытом и принадлежит нам, и только в этом случае мы легко можем применять приобретенные навыки в будущем, когда на это будет наше желание или необходимость. Так, коучинг помогает человеку становиться самостоятельным и ответственным за себя и свою жизнь.

В более широком смысле, *коучинг – это стиль взаимодействия с другими людьми (и с собой), ориентированный на помощь человеку в раскрытии собственных ресурсов, а также постановке наилучших для себя целей и достижении их наиболее эффективными способами.* В зависимости от контекста, выделяют три основные сферы применения коучинга:

Коучинг как стиль жизни

Коучинг как стиль управления

Коучинг как стиль обучения

Хотя коучинг использует многие эффективные методики, применяемые в психотерапии и бизнес-консалтинге, тем не менее, он отличается и от того, и от другого.

Во-первых, **коучинг всегда направлен в будущее, на поиск наилучшего решения.** Если он и обращается в прошлое, то только для того, чтобы найти в нем какой-то позитивный опыт, перенести и использовать его для построения лучшего будущего. Этим он отличается от психотерапии, которая традиционно уделяет много внимания анализу прошлого.

Таким образом, **коучинг всегда позитивен** – в этом его экологичность. Коучинг не занимается решением проблем, он занимается решением задач.

Другой принципиальной особенностью коучинга являются равные или **партнерские взаимоотношения** между коучем и клиентом. Этим он отличается от консалтинга, где консультант занимает психологически более высокое положение, положение эксперта. Коуч верит, что никто, кроме клиента, не может быть лучшим экспертом в его ситуации, и поэтому найти наилучшее для нее решение.

Коуч не дает советов.

Итак, коуч не дает советов. Он **структурирует и вдохновляет поиск решения** самим клиентом. По просьбе клиента, он может помочь ему собрать необходимую информацию, однако выбор и принятие решения всегда остаются за клиентом.

Коучинг предполагает близкие, доверительные взаимоотношения, высокий уровень взаимного понимания. Начиная с какого-то момента, коуч и клиент начинают просто чувствовать друг друга на расстоянии. Так начинается волшебный «танец» коучинга.

Что делает коуч	Чего коуч не делает
Принимает клиента таким как есть	Не навязывает своей точки зрения
Проявляет искренний интерес к партнеру	Не дает интерпретаций
Ориентирует на будущее	Не «застревает» в прошлом
Создает профессиональную поддержку и условия, при которых клиент сам делает выбор и сам реализует его, неся ответственность за результат	Не подводит клиента к «правильному» решению, не контролирует и не анализирует действия клиента
Поддерживает мотивацию клиента к самостоятельному решению задачи	Не доминирует и не использует свой авторитет
Помогает пройти психологические блоки и преодолеть ограничения на пути к результатам	Не занимается целенаправленно решением психологических проблем
Предоставляет информацию	Не дает советов

История коучинга

Коучинг – это комплексный метод, родом из спорта, бизнеса и психологии. Как и любое новое направление, коучинг вобрал в себя все лучшее, что было достигнуто в этих областях - самые эффективные приемы и принципы.

Так, из спорта пришли техники поддержки чемпионов за счет выделения, акцентуации их прогрессивных изменений, результатов; изменение направленности внимания – фиксация на победе, на сильных сторонах, тем самым повышалась скорость и эффективность достижения результата.

Из психологии коучинг вобрал в себя самые эффективные методы НЛП, гештальт- и нейропсихологии, глубокие знания гуманистической психологии.

Из бизнеса пришла наука о лидерстве, формирование стратегического системного мышления, SMART (который впервые появился и начал использоваться на курсах MBA) и др.

В 80-х годах прошлого века коучинг зародился в Америке. Тим Голлви (Тимоти Гэллуэй), Томас Дж. Леонард и Джон Уитмор были ключевыми фигурами этого процесса.

Томас Дж. Леонард работал финансовым консультантом. Он заметил, что в основном все из его наиболее успешных клиентов нуждаются не только в консалтинге, но и в личной поддержке профессиональной деятельности. Этот вид деятельности был им формализован, он ввёл понятие «коуч» и создал индустрию коучинга. С конца 80-х годов Томас Дж. Леонард профессионально занимался коучингом и готовил коучей.

В 1994 году Томас Дж. Леонард основал Международную Федерацию коучей (International Coach Federation-ICF). Эта Федерация имеет 130 представительств по всему миру.

Джон Уитмор родился в 1937 году. Свою карьеру он начал в качестве профессионального автогонщика, выступал в команде «Форд» и в 60-х годах выиграл Британский и Европейский чемпионаты по автогонкам.

Из большого спорта Джон Уитмор ушёл, решив заняться бизнесом. Он стал владельцем крупной агрокомпании, директором главного дилерского отдела Форда и главой дизайнерского бюро.

В 1968 году Уитмор продал свои доли в компаниях и уехал в Швейцарию. В 1970 году он уезжает в США и начинает изучать психотерапию и психологию спорта. Затем он знакомится с Тимом Голлви и создаёт с ним компанию Inner Game Ltd.

В 1978 году он вернулся в Англию и открыл там школу тенниса, лыжного спорта и гольфа, методика преподавания в этой школе базировалась на принципах «внутренней игры» Тима Голлви.

Джон Уитмор, Дэвид Хэмери (олимпийский чемпион по бегу с барьерами на 400 м) и Дэвид Уитэйкер (тренер олимпийской сборной по хоккею на траве) создают консалтинговое агентство Performance Consultants, которое специализируется на коучинге и формировании командной работы в бизнесе.

Выступления Джона Уитмора можно увидеть по телевидению и услышать по радио. Он выдающийся лектор, автор ряда книг по управлению корпоративного бизнеса и менеджменту. Его книга «Коучинг высокой эффективности» является одним из главных пособий по коучингу.

Тим Голлви закончил Гарвардский университет, являлся специалистом по английской литературе, был капитаном университетской теннисной команды, служил офицером ВМС США.

В середине 70-х годов вышла его книга «Внутренняя игра в теннис» («Inner Game of Tennis»), затем «Внутренняя игра в гольф» («The Inner Game of Golf»), а в 2000 году увидела свет книга «Внутренняя игра в работе» («The Inner Game of Work»). В этой книге была описана новая методология развития персонала и профессионального роста в различных областях деятельности на основе принципов спортивной игры. Под словом «внутренний» в его книгах понимается душевное состояние спортсмена. Голлви утверждает, что «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Автор утверждает, что если тренер (коуч) сумеет помочь спортсмену избавиться от душевных волнений, которые мешают игре или хотя бы уменьшить их, то у спортсмена проявятся неожиданные природные способности, и не будет необходимости повышать техническую нагрузку.

Т. Голлви определил сущность коучинга следующим образом: ***коучинг — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.***

Уже более 30 лет Тим Голлви обучает целые корпорации принципам «внутренней игры» для поиска лучших путей управленческих изменений.

Вот один пример из его практики применения метода коучинга в обучении игре в гольф (пример взят из книги Тимоти Голлви «Работа как внутренняя игра»):

Дэвид — председатель правления крупной машиностроительной компании. В гольф он играет редко, в основном с партнёрами по бизнесу. Дэвид недоволен тем, что не может бросить мяч далеко, всё время его «срезает».

После рассказа Дэвида о его плохой игре, коуч кладёт мяч на лунку и просит Дэвида показать, как он бьёт по мячу. Итак, удар, и мяч полетел вправо, не достигнув отметки в 140 метров. Дэвид бьёт по мячу — и тот же результат.

Ниже приводится диалог Дэвида и коуча.

— Ты ведь этого и ожидал, правда?

Дэвид кивает.

— Да, у меня проблемы с координацией движений, и спортом я никогда не любил заниматься. В гольф играю лишь потому, что многие партнёры любят обсуждать деловые вопросы на поле для гольфа. Но меня не устраивает, что они видят, как я плохо играю.

— Хорошо. А какой удар ты хотел бы приобрести к концу наших упражнений?

— Я хотел бы, чтобы мяч улетал за отметку 160 метров, причём достаточно прямо.

— Ясно. Мне бы хотелось, чтобы ты кое-что сделал. Во-первых, перестань волноваться по поводу цели. Вообще забудь о ней. Мы поговорим об этом позднее. Сейчас я хочу, чтобы ты бросил несколько мячей и сказал мне, что ты заметил.

— Заметил что? В каком смысле?

— Попробуй встать на одну ногу и полностью сосредоточиться на этой ноге. Что ты замечаешь?

— Она балансирует.

— Нет, это то, что ты думаешь, то есть, концепция. А теперь скажи, что всё-таки ты замечаешь?

— Она покачивается.

— Точнее.

— Нога движется из стороны в сторону.

— Что-нибудь ещё?

— Да, тяжесть моего тела приходится на носок, над мячом.

— А теперь ударь по мячу, и опиши свои действия.

Дэвид несколько раз бьёт по мячу.

— Да, мои бёдра двигаются слишком рано. Мне об этом всегда говорит мой тренер.

— Пусть тебя сейчас это не волнует. Бей ещё по мячу, и скажи, что ты заметил.

— Я чувствую, что не очень удачно коснулся последних двух мячей, и по моим ощущениям, у меня какой-то дёрганный удар.

— Итак, ты заметил три вещи: движение бёдер, контакт мяча с клюшкой и «дёрганный» удар. Бей ещё раз, и скажи, что тебя больше всего волнует.

— Это поддёргивание.

— Ударь ещё несколько раз, но не меняй ничего. Постарайся точно сказать, в какой момент удара ты чувствуешь поддёргивание.

Дэвид снова делает несколько ударов клюшкой.

— При замахе снизу.

— Полностью или частично?

- *Во второй половине.*
- *Отлично, бей ещё раз и скажи, где будет дёргаться.*
- *Очень интересно, теперь только в последней четверти.*
- *Бей снова!*
- *Невероятно! Больше не дёргается!*
- *Хорошо, а что ты теперь замечаешь?*

Дэвид делает несколько взмахов клюшкой и довольно улыбается.

- *Теперь чувствую плавность.*
- *Ударь ещё раз и скажи, насколько мяч был плавным по шкале 1 из 10.*
- *Где-то пять.*

Ещё один мяч.

- *Наверное, семь, уже гораздо лучше!*

Ещё мяч.

- *Восемь.*

И тут друг, который приехал с Дэвидом, начинает смеяться. Дэвид смотрит, куда упал мяч, и на его лице отражается удивление. Если бы он не был поглощён плавностью полёта, то давно заметил бы, что мяч всё время летит прямо, и давно уже преодолел желаемый барьер в 160 метров.

В уроке гольфа, приведённом выше, не было дано ни одной инструкции по технике, так как большинство инструкций не помогают людям учиться. Основной же задачей коуча является научить человека учиться.

Содержание Внутренней Игры неуловимо, его нельзя измерить. В этом случае мы имеем дело с такими вещами как восприятие, стремление, сомнения и страхи.

Качественной работе мешают две вещи: страх и сомнение. Они подогревают внешнюю игру при попытках найти «правильный» способ делать что-либо. Из страха, сделать что-то не так, мы стараемся определить правильный путь или подход. Потом мы выполняем «правильные» действия и боимся что-то упустить, что вызывает ещё больше страха и сомнения. Множество тренеров теннисиста Ивана Лендла пытались научить его «единственно верному» удару справа. В конце концов, он сам нашёл свой способ...

По последним подсчетам в мире существует пятьдесят учебных заведений, готовящих будущих коучей. В США коучинг стал популярен в конце 20 века. В 2001 году на законодательном уровне была признана сама профессия коуча.

Принципы коучинга

Фундаментальные принципы коучинга строятся на научных достижениях в областях НЛП, эриксоновской терапии и гуманистической психологии, универсальных этических принципах и здравом смысле.

1. Принцип роста и изобилия



С каждым все ОК

Это фундаментальный принцип коучинга, в основе которого лежит **ВИДЕНИЕ** того, что **с человеком в целом все в порядке, все «Окей»**. То есть не существует людей неправильных или сломанных. Люди действуют в полном соответствии с тем, каких целей они сейчас добиваются – сознательно или бессознательно. Коуч принимает человека и его поведение таким, какое оно есть, и вместе с тем видит, что человек не просто может, но и с неизбежностью будет расти. Под ростом понимается изменение в сторону большей эффективности.

Мы подчеркнули здесь слово видение. Это очень важно, потому что это та система ценностей, через которую коуч буквально видит мир. Мы можем видеть стакан наполовину полным или наполовину пустым. Коуч видит в каждом так называемом «недостатке»

потенциал роста, а свою функцию – увлекательным процессом совместного (с человеком) поиска и развития этого потенциала.

Кто-то может возразить, а как же люди с серьезными психическими патологиями. Они что тоже «Окей»? Да. Коуч видит, что они тоже «Окей», с той разницей, что для изменения им может потребоваться очень много времени. Может быть, не в этой жизни, как говорят те, кто верят в реинкарнацию. Процесс роста является естественным процессом, а коуч является мощным катализатором или ускорителем этого процесса. Вместе с тем коуч не всемогущ, и некоторые «реакции» все равно идут очень медленно, поэтому коучу необходимо расставлять приоритеты.

В случаях, когда внутренние психологические блоки или комплексы человека сильны, или, тем более, находятся на уровне патологии, коучу следует перенаправить его за помощью к психотерапевту или психиатру.

У каждого человека есть все необходимые ресурсы

У каждого человека есть все необходимые ресурсы для того, чтобы получить то, что он действительно хочет. Среди них – самосознание (способность самостоятельно осознавать свои мысли, чувства и способности), свобода выбора, воображение (креативность), способность учиться новому, гибкость, способность любить (бескорыстно отдавать) и многое другое. Задача коуча – помочь человеку открыть для себя, осознать и воспользоваться этими ресурсами.

Когда мы говорим о неэффективном поведении, то важно помнить, что любое поведение является неэффективным только в определенном контексте. Вместе с тем, каждое действие является полезным в некотором ином контексте. Как формируются привычки. Когда-то в прошлом, в определенной ситуации мы открыли для себя, что определенные действия помогают нам достигнуть наших изначально позитивных целей. Затем мы начинаем пользоваться этим методом все больше и больше. Наконец он переходит из области сознательной «компетентности» в область бессознательной «компетентности». И затем, мы начинаем уже неосознанно пользоваться этим методом, не задумываясь, где он эффективен, а где нет.

Например, болезнь может изначально нести с собой позитивное намерение – привлечь тепло и внимание других или создать для нас ситуацию уединения и покоя. Когда-то мы попробовали это, может быть даже сознательно, и впоследствии этот механизм может запускаться уже автоматически в подобных ситуациях, неся с собой негативные побочные эффекты.

За каждым действием стоит позитивное намерение.

Человек всегда делает наилучший выбор.

Коуч верит в человека. Он верит в то, что изначально **все его действия имеют позитивные намерения** (мы сможем многократно убедиться в этом, выполняя задания в рамках этого курса). И он верит в то, что в каждый момент времени человек выбирает наилучшую из доступных для него возможностей. Задача коуча не в том, чтобы заменить одну стратегию поведения на другую (вспомним – каждое действие является полезным в некотором контексте) а чтобы расширить число альтернатив. Ситуация с одной альтернативой – это тупик, «нет выхода». Ситуация с двумя альтернативами может поставить нас в ситуацию «Буриданова осла», где мы будем метаться перед выбором. Поэтому рекомендуется иметь, по меньшей мере, три альтернативных стратегии поведения, между которыми можно будет расставить приоритеты.

Люди учатся

Важно помнить, что процесс роста занимает время. Для каждого оно индивидуально. Процесс изменения / научения проходит через четыре стадии.

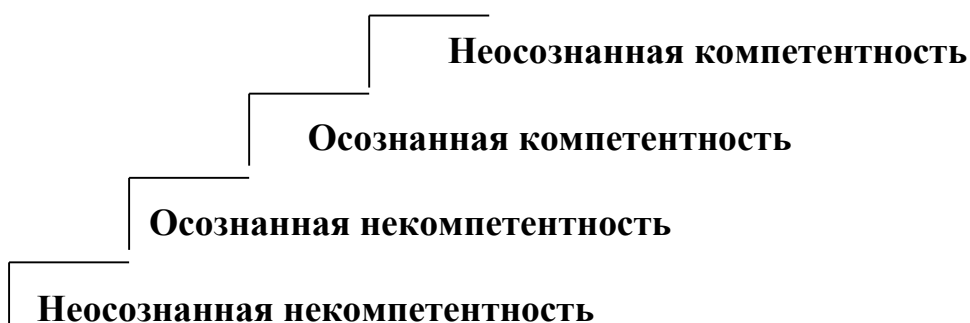
Первая – это стадия **«неосознанной некомпетентности»**, когда мы не знаем, что оказывается, можно действовать по-другому, более эффективно.

После этого мы переходим на стадию **«осознанной некомпетентности»**.

Приняв решение развивать в себе новые навыки, мы постепенно начинаем перемещаться в область **«осознанной компетентности»**, когда мы прилагаем сознательные усилия, чтобы реализовывать новые стратегии поведения.

И, наконец, новые стратегии входят в привычку, и мы начинаем действовать на уровне **«неосознанной компетентности»**.

ЛЕСТНИЦА МАСТЕРСТВА

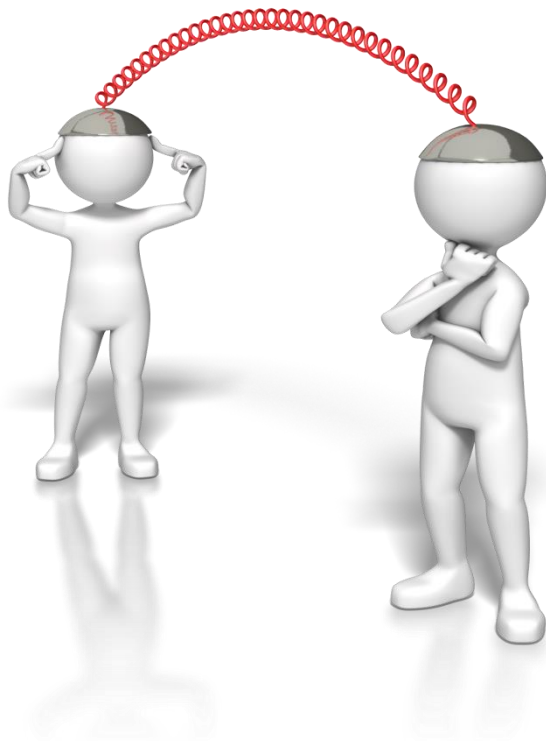


Например, при обучении игре на музыкальных инструментах вначале мы прекрасно чувствовали себя без пианино (неосознанная некомпетентность), но вот мама отводит нас в музыкальную школу. Начинается учеба – все эти гаммы, арпеджио и т.д. (осознанная некомпетентность). Наконец, мы осваиваем инструмент, и уже в состоянии играть правильно по нотам, без ошибок (осознанная компетентность). И, наконец, пальцы уже начинают сами бегать по клавишам, и мы начинаем творить, вкладывая в игру всю силу своих эмоций и воображения (неосознанная компетентность).

В среднем оказывается, что для закрепления нового навыка поведения требуется около 21 дня постоянной, осознанной практики. После этого навык начинает перемещаться в область неосознанной компетентности.

И, наконец, еще одна удивительная особенность видения коуча: «Вселенная, в которой мы живем, дружелюбна и изобильна». Вот это сюрприз для кого-то! Хотя, постойте... Может быть в этом что-то есть! Если учесть, что по своей изначальной цели все намерения людей позитивны, и что мы обладаем неисчерпаемыми внутренними ресурсами, и что, по всей видимости, (для тех, кто верит в Бога) и Бог к нам должен относиться... как самый лучший из коучей, то... все верно! ☺

2. Принцип коммуникации



Смысл этого принципа состоит в том, что мы не можем не вступить в коммуникацию. Иными словами, между любыми двумя индивидуумами, находящегося в радиусе

непосредственного восприятия, постоянно происходит обмен информацией или коммуникация.

Это происходит не только на сознательном уровне, но и бессознательно. Во-первых, помимо прямого слуха, зрения, ощущения и т.д. у нас постоянно действуют еще и периферийные слух, зрение и т.д. И они постоянно считывают информацию, «загоняя» ее прямо на подсознательный уровень.

Подобно этому при прямой коммуникации, мы не только делаем это осознанно: в виде грамматических конструкций, жестов, но и бессознательно – через позу, интонации, микродвижения, неконтролируемые физиологические изменения (частота дыхания, интенсивность кровообмена и т.д.) Поэтому даже если вы молчите и сидите неподвижно в присутствии другого, вы все равно не можете не вступить в коммуникацию. Она течет в прямом и обратном направлении как минимум на бессознательном уровне. Мы подробнее остановимся на этом в последующих темах.

Коммуникация происходит не только с людьми, но и с животными и другими живыми существами. Более того, коммуникация происходит даже с теми, кто находится за пределами радиуса нашего непосредственного восприятия. Ошеломляющие исследования Дункана Уотса открыли, что любые два человека на Земле связаны цепочкой длиной не более шести звеньев. Так что информация передается во всех направлениях не только прямыми, но и косвенными путями – через посредников. Причем тоже не только сознательно, но и на неосознаваемом уровнях, не только вербально, но и невербально. Это к вопросу о «телепатии».

Иногда в процессе общения мы получаем не ту реакцию, которую ожидаем. Возможно, мы передаем какие-то неосознанные сообщения на невербальном уровне (через позу тела, жесты, интонации и т.д.). Или же мы не учитываем способы восприятия другого человека: как относительную восприимчивость его различных органов чувств, так и призмы тех убеждений («фильтров»), через которые он воспринимает мир. Поэтому если вы не получаете ту реакцию, которую хотите, сделайте **что-то другое**. Это приводит нас к другому аспекту видения коуча:

Нет неудач и поражений – есть только обратная связь, из которой можно научиться чему-то новому.

В заключение отметим, что в процессе общения следует учитывать «пропускную способность» коммуникационных каналов (зрение, слух, осязание, вкус, обоняние). Она ограничена, и у разных людей разная. Начать надо с того, что сознательному вниманию людей доступно только 4 ± 1 единицы информации; это объем краткосрочной памяти в любой данный момент времени. Поэтому вместо того, чтобы сообщить десять единиц информации, лучше сообщить три-четыре, но десятью различными способами. Потом, скорость восприятия и усвоения информации тоже может различаться, и очень существенно. Причем она может различаться на аудиальном, визуальном и кинестетическом каналах. Таким образом, необходимо осознавать, что мы делаем, быть открытым к обратной связи, и

корректировать свои действия. «Если что-то не работает, не делай это. Сделай что-нибудь другое».

В связи с этим практический вывод: выполняйте задания данного курса последовательно, с той скоростью, которая необходима Вам для усвоения материала и овладения навыками. Тише едешь, дальше будешь. Наша цель – не «сдать экзамен», а «научиться».

3. Принцип системности



Наше сознание, тело и внешнее окружение являются частями единой системы, развивающейся и реагирующей на основе одних и тех же голографических, кибернетических структур. Это умные слова из НЛП. Мы попробуем разъяснить это более простыми и понятными словами.

«**Система**» означает, что все в этом мире взаимосвязано. Все, что воздействует на одну из частей системы, обязательно повлияет на всю систему в целом. Очень часто в нашей жизни мы сталкиваемся с ситуациями, которые нам хочется изменить, но мы практически ничего не можем здесь поделать – или же это лежит вне сферы нашего контроля, или у нас не хватает ресурсов. В такой ситуации мы можем начать делать шаги совершенно в другой области – сфере, где мы можем провести изменения, можем что-то сделать. И тогда, начиная с этого маленького первого шага, через какое-то время изменится вся система, открывая для нас новые возможности влиять на наши «слабые» места.

Теперь «**голографическая**». Это означает, что каждый элемент системы хранит в себе отпечатки информации обо всей системе, и, следовательно, любом другом ее элементе. То есть по физическим телесным проявлениям и окружению можно судить о внутреннем

психологическом состоянии человека, и наоборот: наша физическая активность будет накладывать отпечаток на наши мысли, эмоции и желания. Это будет происходить по тем же законам коммуникации. В «теории хаоса», описывающей варианты динамику развития сложных систем, есть яркая метафора: «Взмах крыльев бабочки в Америке может привести к возникновению тайфуна у берегов Японии». (Тех, кого заворожила эта метафора и кто кинется искать литературу по «теории хаоса», предупреждаю, что это, вероятно, самая понятная фраза из «хаоса» терминов, типа «дифференциальная геометрия», «вторые формы», «аттракторы», не говоря уже о назойливом рое мелких символов греческого и латинского алфавитов).

Суть в том, что при определенных условиях психологическое состояние одного человека или группы людей может приводить к глобальным проблемам – от экологии и землетрясения, до войн и терроризма. И, наоборот, при наличии соответствующих коммуникационных навыков, по внешним признакам можно делать заключения о внутреннем состоянии человека или общества. Ничего не бывает случайно, все зависит от наших навыков видеть эти взаимосвязи, в чем мы и будем, в некоторой степени, совершенствоваться в рамках данного курса.

«**Кибернетическая**». Это мы уже «проходили». Это означает, что все взаимодействия – двусторонние. То есть не только вы влияете на окружающее, но и окружающее влияет на вас – зачастую, помимо вашего сознания.

4. Принцип сфокусированности на поиске решения



Этот принцип гласит: для того, чтобы полностью устранить трудность, нет необходимости знать ее причину и ее функцию. Иллюстрация. Если мы свалились в яму, то наша насущная

задача – это придумать, как из нее выбраться и сделать это. А уже потом мы можем поразмыслить, как же нас туда угораздило попасть и разобраться в причине этого события.

Это значит, что объяснение проблемы и поиск решения – это два совершенно различных и несвязанных процесса (если только мы сами их не свяжем).

Поэтому коуч не занимается решением проблем. Он занимается поиском решений.

Принцип таков: чему больше уделяется внимание, то и развивается. В своей работе с человеком он прямо и косвенно старается направить его внимание на ресурсы и способности, и таким образом они начинают работать на него. Коуч не занимается анализом прошлого. Это часто используется в психотерапии, но не в коучинге. Коучинг ориентирован на будущее, на формулировку хорошо поставленных целей, на мотивацию и практическое достижение этих целей.

5. Принцип утилизации



Коучинг – это исключительно практический метод. Принцип утилизации подсказывает нам следующее:

- Принимайте и используйте реальность человека (вашего клиента).
- Принимайте то, что человек выдвигает в качестве важного и ценного.
- Поймите этого игрока и его модель мира.
- Каждая часть системы имеет ценность.
- В проблемах уже содержится их решение.

В сочетании с принципами роста и изобилия (обязательно!) принцип утилизации становится высоко этическим, экологичным и эффективным методом содействия человеку.

Даже если вы сталкиваетесь с человеком с суицидальными намерениями (в реальном контексте коучинга, его следует направить к профессиональному психотерапевту!), спокойные вопросы о том, в каком месте это лучше сделать или как именно повеситься (отравиться и т.д.), могут расшевелить его творческое воображение, и с его помощью он сможет нарисовать для себя светлое будущее и обнаружить позитивные альтернативы первоначальному решению.

К той же категории утилизации относятся и **три главных правила коуча:**

- 1. Если что-то работает, не пытайтесь это исправить.**
- 2. Когда поймете, что тут работает, делайте больше того, что работает.**
- 3. Если что-то не работает, не делайте это. *Делайте что-то другое!***

Главными принципами коучинга, по Джону Уитмору, являются **осознанность** и **ответственность**.

Осознанность — это знание и понимание того, что происходит вокруг и внутри нас. То, что мы осознаем, мы способны контролировать. То, что остается неосознанным может контролировать нас.

Ответственность — готовность человека самостоятельно отвечать за свои слова и поступки. Взяв ответственность на себя, мы готовы прикладывать любые усилия, чтобы добиться хороших результатов. Ведь признаваться в собственной несостоятельности неприятно любому.

Сочетание осознанности и ответственности может привести к наилучшему результату. Ведь зная и понимая, что происходит и что должно быть в итоге, будучи готовым нести ответственность за результат, каким бы он ни был, человек прикладывает максимальные усилия, чтобы добиться поставленной цели.

Итак, сегодня мы изучили базовые понятия, шаги, направления и принципы коучинга и выстроили ту основу, на которой строится эффективный коучинг. Теперь мы можем перейти к изучению и овладению приемов, благодаря которым коуч создает пространство для изменений – пространство доверия, открытости и творчества!

Уровни слушания в коучинге

«Извините, пожалуйста, за то, что я говорю, когда Вы перебиваете!» ☺

Неслушание

Мы с детства знаем поговорку: «В одно ухо влетает, в другое вылетает». К сожалению, очень часто люди слышат вас именно так: передаваемая информация просто не задерживается в их сознании, то есть они слушают, но **не слышат!**

Такой уровень восприятия информации в коучинге называется *неслушание*.

Автобиографическое слушание



Следующий уровень слушания – это **автобиографическое** или поверхностное слушание, то есть когда Вы слушаете, постоянно оценивая с точки зрения «Что это значит для меня?» Внешними проявлениями автобиографического слушания является одна из четырех реакций «слушающего». Возьмем, например, ситуацию, когда сын приходит домой и докладывает вам, что учительница несправедливо поставила ему двойку на уроке русского языка.

Первое, как мы можем отреагировать – это дать **оценку** получаемой информации со своей точки зрения. Мы отреагируем так, например: «Ты просто безалаберный!» Второй вариант автобиографической реакции – это **интерпретация**: «Наверное, ты баловался, и поэтому тебе поставили двойку». Третья версия – это **совет** (даваемый со своей колокольни): «Ты должен лучше готовиться к урокам!» И четвертая

альтернатива – это «**прощупывание**», сбор дополнительной информации с целью дать какой-либо из предыдущих вариантов ответа: «А чем ты занимался вчера вечером?».

Такой вид слушания очень характерен для повседневной жизни – в семье и на работе. Очень вероятно, что ваши клиенты также будут слушать на этом уровне. Однако это неприемлемо для коуча, даже на короткое время.

Активное слушание



Следующий уровень – это т.н. **эмпатическое, активное слушание**. Здесь все ваше внимание сосредоточено на собеседнике. Вы открыты навстречу ему. Вы действительно хотите понять его. Это уровень сопереживания, созидания, уточнения, сотрудничества, новаторства. Вы постоянно даете «отмотку назад»:

1. пересказывая услышанное своими словами и
2. отражая эмоции вашего собеседника

Продолжая воображаемый диалог в приведенном выше примере, эмпатическое слушание могло бы проявиться так:

– *Пап, мне сегодня учительница двойку по русскому не за что поставила!*

– *Понятно: тебе сегодня на уроке русского поставили два, как ты считаешь, несправедливо, и ты расстроился по этому поводу...*

– *Ну, на самом деле, не то, чтобы совсем несправедливо. Я баловался, в Витьку жеваными бумажками кидал.*

– То есть, тебе поставили двойку за дисциплину, я правильно понял?

– Да, пап. На самом деле, я дурачился на уроке! Еще огрызаться начал! Давай я в качестве наказания посуду помою, и впредь буду вести себя нормально. А двойку я исправлю. ☺

Будьте внимательны!

Если ваше внимание сосредоточено на том, какое действие вам следует сейчас предпринять, или что сказать собеседнику, это означает, что вы слушаете на автобиографическом уровне, то есть в рамках собственного опыта. Для коуча эмпатическое слушание означает следовать за клиентом, слушать активно и проверять услышанное.

Глобальное слушание



Обычно тренинги по развитию навыков слушания заканчиваются именно на этом уровне – эмпатическом слушании. Однако есть еще один – так называемое всеобъемлющее или **глобальное слушание**. На этом уровне вы слушаете на все 360 градусов. Вы словно находитесь с собеседником в центре мироздания и одновременно получаете информацию отовсюду. Этот уровень слушания включает все репрезентативные системы. Сосредоточившись, как и в эмпатическом слушании, на собеседнике, своим периферийным слухом, зрением и кинестетикой вы отмечаете происходящее в окружающем мире – как непосредственно рядом с вами, так и за многие тысячи километров, возможно даже в самых отдаленных уголках Вселенной, а, может и за ее пределами. Вы открываетесь навстречу всему, в особенности тому, что имеет какое-то отношение к вашей беседе, где бы оно ни находилось, и в какое бы время оно ни происходило – обстоятельства, люди, обстановка. Подобное слушание окружающего мира важно также тогда, когда вы не понимаете значения всей информации. Это

происходит на уровне бессознательного. Это игра на уровне творчества, воображения и интуиции. Именно на этом уровне происходит «магия коучинга».

Эффективные вопросы коучинга

Как вы помните из принципов коучинга, основная задача – помочь клиенту найти ответы и принять решения, которые необходимы для достижения цели. Коуч поддерживает клиента в его собственном осознании и использует приемы, которые создают инсайты и открывают возможности, которые раньше клиент не замечал. И основной прием коучинга – это эффективные вопросы.

3 основных вопроса коучинга:

- 1. Чего я хочу? И как я пойму, что достиг желаемого результата?**
- 2. Почему для меня это важно?**
- 3. Как я смогу этого добиться?**

Данные 3 вопроса являются самыми общими и универсальными инструментами в арсенале коуча. Другие вопросы и приемы коучинга конкретизируют и расширяют 3 этих вопроса. Очень часто клиент приходит с нечетко сформулированными целями, и в процессе первоначального разговора коуч может потеряться, а что же он на самом деле должен делать. Данные 3 вопроса помогают коучу организовать свою работу.

Эту схему удобно применять в самом начале работы, для определения «большой» цели клиента – цели, которую он хочет достигнуть в результате всей серии коучинговых сессий. С ней можно также сверяться во время промежуточных сессий, чтобы понять, что уже сделано, а что еще предстоит сделать. Ее можно также использовать и для работы с «маленькими» целями клиента – целями одной сессии.

Наконец, коуч может и должен использовать ее перед началом каждой сессии для себя лично. То есть он должен ответить себе на вопросы:

- Что я хочу получить для себя в этой сессии? Как я смогу узнать, что получил желаемый результат?

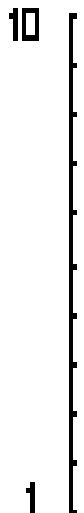
- Как я смогу этого добиться?
- Почему для меня это важно?

Ответы должны быть конкретными. Это поможет ему поддерживать ресурсное состояние в течение сессии и по ее окончании чувствовать комфорт и мотивацию на дальнейшую работу.

Остановимся более подробно на этих вопросах коучинга. Первый и самый важный – это «Какова Ваша цель? Какова Ваша задача?» С этого начинается работа коуча, и выяснение этого вопроса может занять несколько сессий.



ЧТО Я ХОЧУ?



Какой результат будет самым наилучшим для меня?

Как я пойму, что достиг желаемого результата?

Что будет для меня результатом на 10 из 10?

А где сейчас я нахожусь относительно 10-ки, если измерить по шкале от 1 до 10?

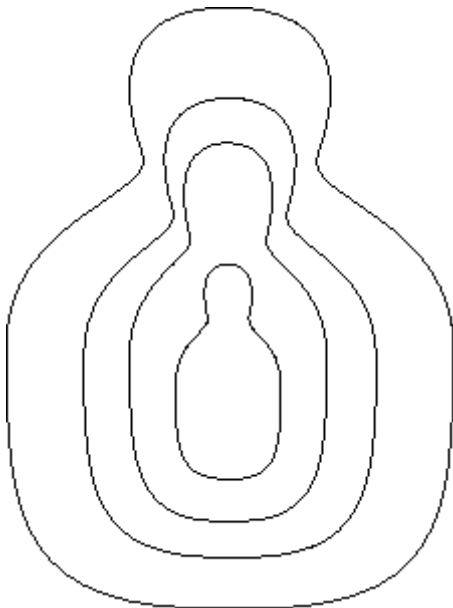
Конечно, даже если мы знаем, куда хотим прийти, то не факт, что дойдем. Даже если все сделано правильно, могут возникнуть форс-мажорные обстоятельства. Но если мы не знаем, куда хотим прийти, то факт, что не дойдем. А даже если и дойдем, то мы все равно об этом не узнаем, поскольку не знали, куда собирались идти. Как в анекдоте:

Посетитель в кафе: «Скажете, пожалуйста, это чай или кофе?»

Официант: «А Вы что не различаете?»

Посетитель: «Нет».

Официант: «Тогда какая Вам разница?»



Итак, цель должна быть сформулирована конкретным, позитивным образом. В процессе прояснения и конкретизации цели она может трансформироваться, под первоначальной целью могут скрываться другие, более глубокие – как в матрешке.

На Западе этот эффект так и называют «эффектом матрешки» (Russian doll). Задавая эффективные вопросы и используя другие методики, коуч помогает клиенту ставить хорошо сформулированные цели, что становится фундаментом для дальнейшей работы.

На этом этапе также необходимо прояснить, как именно клиент узнает о том, что он достиг цели? Как это можно измерить? Кто-то может возразить, как можно мерить такие понятия как любовь, счастье и т.д. Но в действительности, все, что не оставляет никаких физических следов в окружающей реальности, является несущественным. Коучинг – это прагматическая вещь, которая имеет дело с «материализацией духов и раздачей слонов». Если какие-то возвышенные духовные идеи реализуются исключительно в другом измерении, то клиенту и коуча следует искать в этом измерении.

Итак, как Вы это измерите – в килограммах, метрах, рублях, минутах или их комбинациях? По внешнему виду, на слух, на вкус, на запах, на ощупь? У Вас пять органов чувств, и любое изменение должно определяться при помощи хотя бы одного из них. Для определения внутренних субъективных ощущений, таких как мотивация, уверенность, энтузиазм, чувство безопасности, успех и т.д. удобно применять такой инструмент, как шкалирование. Он очень прост. Сперва, вместе с клиентом вы определяете, что именно он собирается мерить. Затем вы рисуете вертикальную шкалу – от 1 до 10 и просите клиента отметить на ней свое нынешнее или желаемое состояние. Это очень простой и наглядный метод измерения, который годится для измерения даже самых сложных процессов.

Вообще, чем больше визуальных образов вы создаете, тем проще клиенту продвигаться в решении своей задачи. Например, вы можете задать вопрос: «Вы определили свой нынешний уровень уверенности в себе как «5». Какие некоторые из самых лучших шагов Вы могли бы совершить, чтобы поднять этот уровень на одну единицу – до «6»?».

Представьте, что Вы поставили перед собой конкретную цель, все спланировали, добились ее и... оказывается, это не принесло Вам удовлетворения. Такое иногда бывает. Мы думаем, что я куплю вот эту машину, я съезжу отдохнуть вот на этот

курорт, я завяжу вот эти взаимоотношения..., но в результате не испытываем удовлетворения. Очень важно, чтобы поставленная цель совпадала с нашими ценностями. Тогда мы будем ощущать внутреннюю мотивацию, сможем дойти до конца, и по достижению цели будем испытывать внутреннее удовлетворение.

Поэтому коуч задает следующий вопрос:

Почему для Вас это важно?

Что даст вам достижение Вашей цели?

Какие перспективы это для Вас откроет?»



ПОЧЕМУ ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ВАЖНО?

Что дает мне достижение этого результата?

Когда я получу желаемый результат, что тогда будет для меня важным?

Как достижение цели повлияет на меня и мою жизнь?»

Какие перспективы и возможности дает мне этот результат в будущем?

И наконец, 3-ий шаг, который коуч помогает сделать клиенту – это определиться, какую именно последовательность действий необходимо совершить, чтобы достигнуть цели. В результате этого шага Вы должны получить конкретный план действий с конкретными сроками. Для того чтобы физически пройти путь к намеченной цели, необходимо сперва быть способным проделать этот путь мысленно – увидеть, какие конкретные действия вы будете предпринимать. Лучше всего, если это даже будет не какой-то один план, а набор альтернатив. Важно также помнить, что в процессе реализации клиент может скорректировать планы и даже сами первоначальные цели. Удостоверившись, что это так, коуч будет следовать желанию клиента.



ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ?

Какие шаги необходимо предпринять для достижения цели?

Что мне нужно для этого?

Что еще поможет мне?

Как вообще решаются подобные задачи?

Открытые вопросы



Кто-то дал меткое определение коучингу: «Коучинг – это искусство задавать потрясающие вопросы». И это действительно так. Умение задавать вопросы, которые стимулировали бы творческий поиск клиента, выводили его из тупиков – это сердце коучинга. Такие вопросы называют открытыми.

Открытые вопросы – это вопросы, которые предполагают множественные ответы. В противоположность им закрытые вопросы предполагают ответ либо «да», либо «нет». Открытые вопросы начинаются со слов «Как?», «Когда?», «Где?», «Для чего?», «Зачем?», «Кто?», «Что?». Они не оценочные и устремлены в будущее, к новым альтернативам. В этой связи, вопрос, начинающийся со слова «Почему?» часто плохо подходит, так как, отвечая на него, собеседник может пуститься в анализ прошлого, таким образом оставаясь в рамках той же самой альтернативы. С другой стороны, хорошим будет вопрос: «Почему для Вас это важно?».

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
Вы уже пробовали поговорить с ним?	Каким образом Вы пытались объяснить ему свои чувства?
Можете ли Вы получить еще какой-то доход?	Как Вы могли бы увеличить свой доход?
Вам нравится эта работа?	Почему для Вас важна эта работа?

Можно «открыть» вопрос еще больше, используя множественное число: «Каковы могут быть способы?...», а можно даже еще больше, добавив слово «некоторый»: «Каковы могут быть некоторые из лучших способов?...»

Открытые вопросы призваны выводить человека не только из ситуации «да/нет», а вообще из любых бинарных ситуаций. Люди часто оценивают ситуации категорично – либо хорошо, либо плохо; либо налево, либо направо. Однако между черным и белым всегда есть целый спектр градаций серого. Поэтому мы можем пользоваться «шкалирующими» открытыми вопросами. Например, на утверждение, что «данный подход не эффективен» можем спросить: «Какова, по Вашему мнению, эффективность данного подхода в процентах?» И затем: «Какие могли бы быть некоторые из лучших способов поднять эффективность до...?»

Другое призвание открытых вопросов – это выводить клиента из ситуаций «выбора без выбора», когда все альтернативы, которые он видит перед собой, приводят к неблагоприятным для него последствиям. Представьте себе классическую ситуацию русского богатыря, чешущего в затылке перед камнем на распутье трех дорог, на котором накарябано: «Налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – денег лишишься, прямо пойдешь – с жизнью расстанешься». Ключевым словом в вопросе будет слово «еще». «Что еще можно сделать?» Вариантов, на самом деле, не три, а великое множество. Можно вернуться назад. Можно поехать вообще без дороги, по

полю. Можно оставить коня слуге и пойти налево пешком. Можно построить воздушный шар и полететь. Можно воспользоваться какой-нибудь волшебной палочкой или ковром-самолетом. Можно вообще никуда не ехать, а решить все вопросы, позвонив по сотовому телефону.

Это была ситуация, когда все из первоначально обозреваемых альтернатив неблагоприятны. Может быть и другая ситуация, когда каждая из альтернатив содержит в себе что-то привлекательное. В таком случае можно задать вопрос: «Что еще можно сделать, чтобы получить и то, и то». То есть мы разрываем логику «или», переводя ее в логику «и». Кажущиеся противоречия всегда можно разрешить, разнеся альтернативы, например: **А КТО ЕЩЕ МОЖЕТ С ЭТИМ СПРАВИТЬСЯ?**

Во времени: «Когда Вам важно получить первое? Когда Вам важно получить второе? Когда еще?»

В пространстве: «Где бы Вы хотели иметь первое? Где для Вас важно иметь второе? Почему для Вас это важно?»

По точке приложения: «Как еще Вы могли бы использовать свое чувство юмора, чтобы оно помогало строить Вам отношения с окружающими?».

Трансформационные вопросы: выход из точек застревания



В ходе коуч-сессии периодически возникают ситуации, когда клиенты попадают в кажущийся тупик, чувствуют растерянность, связанную с негативным опытом

прошлого, и отвечают на вопросы коуча: «не знаю», «не могу», «не вижу» и т.п. В этот момент они вспоминают о том, что у них не получилось, от этого мотивация и вера в себя, собственные ресурсы и способности падает, поэтому у клиентов, естественным образом, все начинает получаться хуже и т.д. Это относится к категории «самосрабатывающих пророчеств» - *«Ну вот, видите, я же Вам говорил!»*, человек настроился на неудачу, и это стало сильным вмешательством, сковало его потенциал, поэтому клиент реализовал негативный вариант, который сам же представил.

Другая хорошая метафора – это «замуровывание» себя в угол. Представьте, что Вы строите вокруг себя стену. Вы возвели глухую стену впереди себя и потихоньку отступаете назад, окружая себя бетонной конструкцией. Если направление движения выбрано неверно, то Вы можете «закрасить» себя в угол, где нет ни двери, ни окна. Вы будете стоять, словно в ловушке, и ломать голову, как же отсюда можно выбраться. Еще одной типичной ситуацией является «выбор без выбора», о котором мы уже говорили (ситуация с богатырем на распутье).

Часто не только клиент, но и коуч может обнаружить себя в ситуации «замуровывания в угол». Кажется, что все его вопросы только усугубляют нересурсное состояние клиента, и чувство безнадежности начинает передаваться самому коучу. Он уже сам не знает, что делать. А что делать? – Вспомнить принцип коучинга: **«Если что-то не работает, не делайте это! Делайте что-то другое!»**. Иногда мы стоим перед мучительной дилеммой, представьте ситуацию, когда мы никак не можем выбрать – в какой цвет красить забор? В желтый или зеленый? И вот здесь приходит на помощь сильный вопрос: **«А что если его вообще не красить, а заняться чем-нибудь другим?»**.

То есть выход из тупика заключается в том, чтобы выйти в другое пространство или другое измерение: подняться вверх над возведенными самим же собой стенами, которые удерживают вас в тупике, собственными ограничениями, взлететь и перенестись по воздуху на открытое пространство. Смелость мечтать – это неперемное качество любого сознательного человека и неотъемлемая способность хорошего коуча. Для нас очень ярким в этой связи является пример директора одной благотворительной школы. Получив новое помещение, она сразу же взялась наводить в нем уют и порядок – начиная с капитального ремонта. Когда она делилась своими идеями с профессиональными строителями, они в один голос провозглашали их сумасшедшими: «Потому что так никто не делает, и потому что это сделать невозможно в принципе, и потому что...». Она учитывала их конструктивные советы, но все равно действовала в соответствии со своим видением. В результате все получалось наилучшим образом, и строителям с двадцатилетним стажем оставалось только чесать в затылке. «Это потому, что я не профессионал, и не знала, что так не делают!» – смеялась она, «оправдываясь» за свой успех.

Почему этот метод работает? Вспомним принцип системности. Любое изменение в любой части системы влияет на все остальные области системы, расходитя как круги по воде или как лавина, охватывая все систему целиком. Поэтому, если какая-то часть трудно поддается изменению, оставим ее в покое, и попробуем поработать с какой-нибудь другой, более открытой для изменений частью. Даже если ее придется выбрать методом «научного тыка».

Этот принцип составляет основу еще одного инструмента коучинга, формата **вопросов «Как если бы...»**.

Коуч может начать такие вопросы со слов:

- *Давайте предположим, что...*
- *Просто представьте, что...*
- *Если бы вы были...*
- *Притворитесь, что Вы...*
- *Что, если...*

Мы приведем лишь 3 варианта трансформационных вопросов, на самом деле их может быть очень много и в курсе коучинга участники учатся сами формулировать и создавать трансформационные вопросы:

Временной сдвиг



«Перенеситесь в тот момент, когда прошло ... месяцев, и Вы получили тот результат, который хотели.

Как Вы себя ощущаете там? Каким Вы стали, опишите свое состояние... Посмотрите вокруг себя. Где Вы? Кто находится рядом с Вами?

Что Вы делаете? Как Вы это делаете? Что Вам это дает? Кем Вы себя ощущаете? Кто еще получает благо от Вашей деятельности?

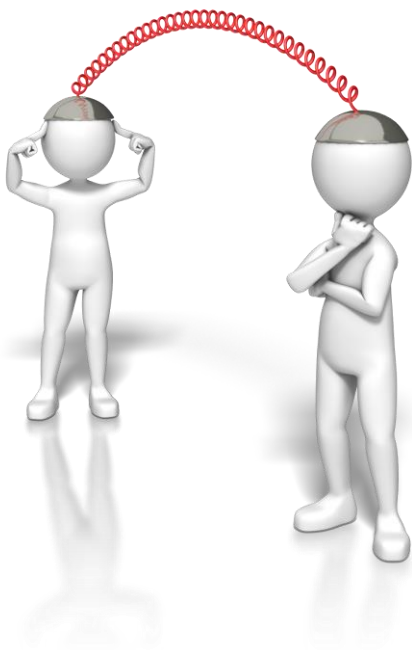
Посмотрите еще дальше в будущее... Какие перспективы открывает для Вас то, чего Вы достигли?».

Оказавшись в позитивном варианте будущего, человек черпает в нем ресурсы, которые дают ему вдохновение и мотивируют на поиск решения и воплощение его в жизнь.

Перемещая клиента в будущее, ему можно позволить на какое-то время ассоциироваться там с самим собой – побыть тем, кем он стал в будущем, увидеть, услышать и почувствовать происходящее. После того, как клиент «освоится» в этом новом состоянии, можно попросить его оглянуться назад и посмотреть, какие шаги он сделал, чтобы прийти к этому результату.

Но в таком состоянии нельзя оставлять клиента на долгое время. Потому что он насладится «виртуальной» реальностью и уже не будет мотивирован что-либо делать, чтобы воплотить нужный результат в жизнь. Затем продуктивно перевести клиента в диссоциированное состояние, где он на себя со стороны в успешной ситуации, находится в позиции объективного наблюдателя.

Личностный сдвиг



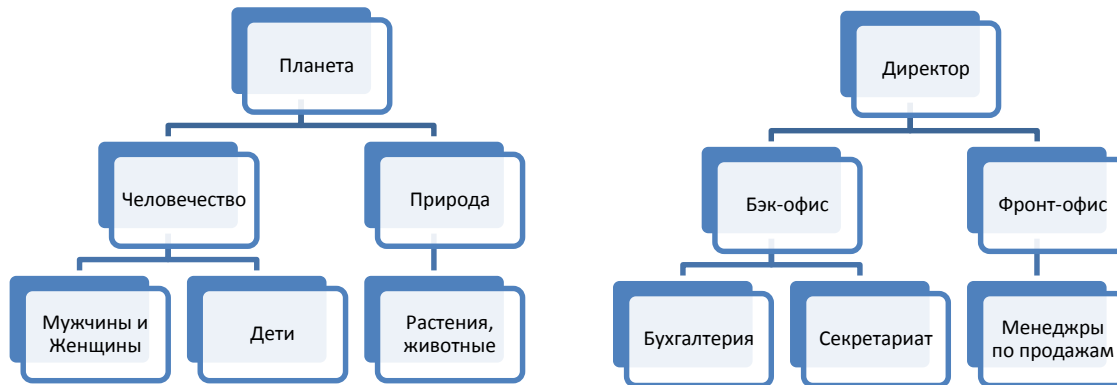
«Представьте, как если бы Вы были другим человеком?..»

(можно взять конкретную авторитетную личность в данной области или собирательный образ успешного в решении данной задачи человека).

«Как бы Вы решали данную задачу? С чего бы Вы начали?»

Предварительно можно выяснить у клиента, кого он знает из тех людей, кто бы мог успешно справиться с этой задачей, кого-то, кто был бы для него источником вдохновения. Это может быть как реальный, так и литературный или вымышленный персонаж.

Функциональный сдвиг – системный сдвиг



Часто оказывается полезным посмотреть на задачу сверху, с точки зрения всей системы, и таким образом расширить перспективы. Здесь можно начинать вопросы словами: *«Представьте, если бы Вы были Генеральным Директором...»* или *«Представьте, что Вы были бы голосом планеты Земля»* или что-то в этом роде. Или же можно посмотреть на задачу с точки зрения другой части системы – другого отдела, клиентов, партнеров и т.д. Какие бы решения предложили они?

Это лишь несколько из трансформационных вопросов, которые помогают расширять видение клиента и посмотреть с другой точки зрения на ситуацию. В курсе коучинга мы изучаем и многие другие вопросы, но, что более важно, участники обучения учатся сами создавать такие трансформационные вопросы. Это дает возможность в диалоге с клиентом задать вопросы, которые, как ключ, откроют сознание данного человека и помогут ему очень быстро осознать решение своей задачи и увидеть наиболее эффективные шаги к цели.

Критерии успешного достижения цели



В коучинге работа начинается с постановки цели. От того, насколько точно, конкретно и ясно сформулирована цель, зависит успех и эффективность ее достижения.

Существуют критерии, по которым мы можем ориентироваться при выборе и формулировании цели. Как только все эти критерии собраны, достижение желаемого результата становится вопросом времени и усилий.

Говорят: «Человек предполагает, Бог располагает». Это действительно так. Вместе с тем, насколько полно мы пользуемся данными нам Богом способностями, чтобы ставить реалистичные и вдохновляющие цели и достигать их? Анализ удачного и неудачного опыта при постановке целей, позволил сформулировать так называемый «формат конечного результата».

Формат конечного результата – это своего рода шаблон, совокупность условий, соблюдение которых необходимо для того, чтобы поставленная цель оказалась достижимой. Еще раз отметим, что это – необходимые условия, но не достаточные. Для того чтобы цель воплотилась в жизнь, должны присутствовать факторы мотивации. Кроме того, всегда есть вероятность наступления форс-мажорных обстоятельств. Но вот интересный момент, в некоторых случаях люди, обладающие большой ответственностью, должны учитывать даже возможность форс-мажорных

обстоятельств и планировать пути достижения цели с учетом непредвиденных обстоятельств. Ведь существуют цели, которые могут сильно изменить нашу жизнь и жизнь других людей.

Итак, вернемся к условиям формата конечного результата:

+	C	S	M	A	R	T	E
---	---	---	---	---	---	---	---

Представим его в виде последовательности ячеек, содержащих проверочные условия. В ходе коучинговой сессии на стадии формулирования цели мы должны учитывать каждый из этих пунктов. Коуч делает это, задавая открытые вопросы клиенту (или себе при «самокоучинге»). Это можно делать в любом порядке, как то диктует естественное течение коуч-сессии. Можно даже отвлекаться на другие темы. Но важно помнить, что цель можно считать корректно сформулированной только тогда, когда каждое из условий формата конечного результата выполнено. Теперь расшифруем эти условия.

Итак, цель должна быть:

Сформулирована в позитивных терминах



Одно из буквальных значений слова «коуч» – это «дилижанс»? Возьмем более современную версию этого – такси. Какой первый вопрос задает водитель, когда пассажир садится в такси? Водитель спрашивает: «Куда едем?». Вы можете ответить: «Мне так здесь не нравится! У меня здесь масса проблем! Здесь просто ужасно находиться!». Однако, терпеливо выслушав вас и признав ваши неудобства, водитель, в конечном счете, должен будет вежливо повторить вопрос: «Так куда вы хотите ехать?». Вы можете ответить так: «Ну, я не хочу ехать ни в один развлекательный центр, а на той модной выставке, где все собираются, мне не понравится... И, конечно же, я не собираюсь ехать на встречу со своими скучными знакомыми и

вообще туда, где неудобно». И снова водитель может любезно или с долей раздражения признать ваши тревоги, но все же должен будет спросить: «Так куда же вы в таком случае *xotime* ехать?».

Для того чтобы стать успешным коучем, необходимо выработать в себе эту привычку: деликатно, но настойчиво просить клиента формулировать свои цели в позитивных терминах. Наше сознание хранит информацию, мыслит и чувствует в позитивных, сенсорно выражаемых терминах. Негативные формулировки существуют лишь в словах. Вот, например, я вам сейчас прикажу: «Только не думайте о финансовых трудностях на пути к цели!». О чем Вы подумали? Правильно. Поэтому, мне нужно было бы переформулировать свою цель позитивным образом: «Пожалуйста, подумайте о желаемом конечном результате!».

Позитивное мышление чрезвычайно важно во всех областях жизни. Например, воспитывая детей, мы здесь и рядом говорим: «Нельзя! Так не сиди! Это не делай!». Как реагирует на это ребенок? Замешательством: «А что делать?». Негативные формулировки обязательно нужно подкреплять позитивными альтернативами: «Не кидайся камнями! Камни можно кидать только в ту сторону, где никого нет».

Итак, первое условие формата конечного результата заключается в том, что он должен быть сформулирован в позитивных терминах.

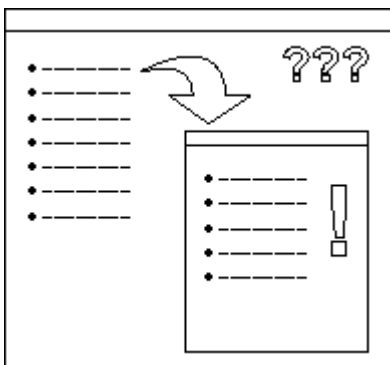
C(ontrolable) – Лежит в сфере контроля

Иногда мы ставим себе задачи, которые лежат вне рамок нашего контроля. Нам просто очень хочется, чтобы это произошло, и поэтому мы рассчитываем на реализацию наших планов. Чаще всего это связано с желанием изменить кого-то другого. Даже если другой человек сильно поддается влиянию окружения, в конечном итоге за ним остается свобода выбора, и раньше или позже он обязательно этот выбор сделает. Причем, чем сильнее ему что-то навязывали, тем больше вероятность того, что он «взбунтуется». С другой стороны, мы можем создать такое окружение, которое будет мотивировать человека на определенное поведение. Конечно, для этого нужно обладать соответствующими знаниями и навыками.

Также это может быть связано с задачами, на решение которых у нас нет властных полномочий. Например, это может быть в рамках организационной структуры – когда у нас нет полномочий подписывать какие-нибудь договора или распоряжаться финансами. Это может быть в рамках социальной структуры – например, когда у нас нет моральных прав требовать от окружающих определенного поведения, когда мы сами не являемся примером этого. Это может быть в рамках вселенской «администрации» – например, мы не можем контролировать, сколько в этот год выпадет осадков и т.д.

Сверяя свою цель с форматом конечного результата, необходимо составить (или представить себе мысленно) два списка – первый: факторов, которые в настоящий момент находятся вне сферы нашего контроля, второй: все, что находится у нас под контролем. Непосредственно мы можем контролировать, по большому счету, только себя – свои мысли, желания, чувства, действия. И таким образом, мы можем также косвенно влиять на окружение.

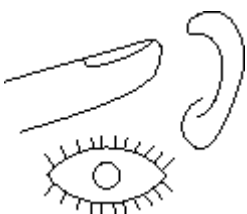
Выписав два этих списка, следует подумать, какие факторы находятся не под контролем лишь в настоящий момент, и как мы сможем перевести эти факторы в сферу нашего контроля, совершив дополнительные действия или развив дополнительные качества и навыки.



Лишь после этого, взвесив два списка, мы сможем оценить уровень правдоподобности решения данной задачи, и понять, приемлемо ли это для нас.

Следующие пять букв **SMART** являются остроумной английской аббревиатурой от (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed). Слово SMART переводится с английского как «умный», «мыслящий».

S(pecific) – Конкретная



Цель, которую мы перед собой ставим, должна быть конкретной. То есть, она должна непосредственно восприниматься нашими органами чувств. Как он выглядит

– форма, размер, цвет, яркость, фокус, перспектива? Как этот результат «звучит» - слова, мелодии, высота, частота повторяемости, приближается звук или удаляется? Каков этот результат на вкус, запах, ощупь? Какие конкретно эмоции мы хотим испытывать? Какие движения руками, ногами и т.д. мы собираемся совершать?

Коучинг – это прагматическая вещь, помогающая людям достигать конкретных результатов. Размышления об абстрактных философских понятиях – это тоже вещь хорошая, но она не приведет вас к результату без совершения конкретных шагов и действий. Вы должны четко осознавать контекст вашей цели: где, когда, с кем это происходит, кто является участником и т.д.

Итак, цель должна быть сформулирована конкретным, позитивным образом. В процессе прояснения и конкретизации цели она может трансформироваться, под первоначальной целью могут скрываться другие, более глубокие уровни. Но умение прояснять глубинную цель раскрывается только в практике коучинга.

M(easurable) – Измеримая



Недостаточно конкретно сформулировать свою цель. Необходимо задать количественные характеристики, описывающие конечный результат. Количественно измерить можно все. Есть поговорка: «то, что не измеряется, не делается». Мы уже видели, что даже внутренние чувства и ощущения можно измерить, пользуясь **техникой шкалирования**.

Сперва, вместе с клиентом вы определяете, что именно он собирается мерить. Затем вы рисуете вертикальную шкалу – от 1 до 10 и просите клиента отметить на ней свое нынешнее или желаемое состояние. На шкале мы определяем уровень (в баллах от 1 до 10), на котором мы хотим оказаться в процессе достижения цели, и уровень, на котором мы сейчас находимся. Тогда становится возможным действовать осознанно и эффективно. Если представить этот процесс в пространственных координатах, то мы обозначаем точку, куда хотим прийти, и точку, где мы сейчас. Это очень простой и наглядный метод измерения, который годится для измерения даже самых сложных процессов.

Кто-то может возразить, как можно мерить такие понятия как любовь, счастье и т.д. Но в действительности, все, что не оставляет никаких физических следов в окружающей реальности, является несущественным. Коучинг – это прагматическая вещь, которая имеет дело с объективными, реальными, видимыми результатами. Если какие-то возвышенные духовные идеи реализуются исключительно в другом измерении, то клиенту и коуча следует искать в этом измерении.

Итак, как Вы это измерите – в килограммах, метрах, денежных единицах, минутах или их комбинациях? По внешнему виду, на слух, на вкус, на запах, на ощупь? У Вас пять органов чувств, и любое изменение должно определяться при помощи хотя бы одного из них. Для определения внутренних субъективных ощущений, таких как мотивация, уверенность, энтузиазм, чувство безопасности, успех и т.д. удобно применять шкалирование. Также можно измерять в процентах или других количественных категориях.

Вообще, чем больше визуальных образов вы создаете, тем проще клиенту продвигаться в решении своей задачи. Например, вы можете задать вопрос:

«Вы определили свой нынешний уровень уверенности в себе как «5».

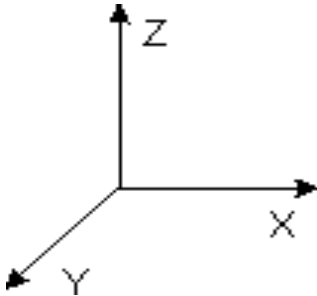
Какие некоторые из самых лучших шагов Вы могли бы совершить, чтобы поднять этот уровень хотя бы на одну единицу – до «6»?».

A(ttainable) – Достижимая



Цель должна быть не только конкретной, измеримой, но и теоретически достижимой. Мы должны реально обладать (или потенциально обладать) ресурсами, необходимыми для воплощения наших планов. Ресурсами могут быть деньги, помещения, оборудование, организация, кадры, навыки, знания, время, энергия и т.д. До тех пор, пока мы не имеем четкого представления, где и как мы все это найдем, подумайте, каковы шансы достижения желаемого результата?

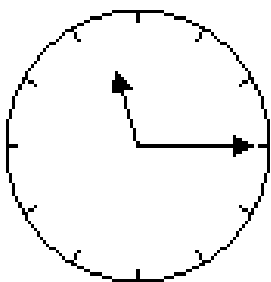
R(elevant) – Согласованная



Можно затратить кучу энергии или времени и реализовать поставленную цель. Но это – только начало. Важно сохранить полученный результат. Если он нужен только Вам, то Вы должны быть в состоянии и поддерживать его дальше, затрачивая на это *свои* ресурсы. Если Вы считаете, что он нужен кому-то другому, то необходимо убедиться, что эти другие захотят и будут в состоянии поддерживать этот проект, что они действительно нуждаются и заинтересованы в получении того, что вы предлагаете.

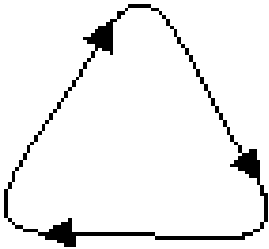
Таким образом, цель должна быть согласована с интересами и возможностями других людей, если они принимают участие в данном проекте, а также согласована с процессами и тенденциями, происходящими в окружающем мире, которые прямо или косвенно влияют на результат проекта.

T(imed) – В конкретных временных рамках



В рамках формата конечного результата должны быть установлены конкретные реалистичные сроки, в рамках которых Вы хотели бы добиться поставленной цели. Это последний параметр «конкретизации» поставленной цели.

E(cological) – Экологичная



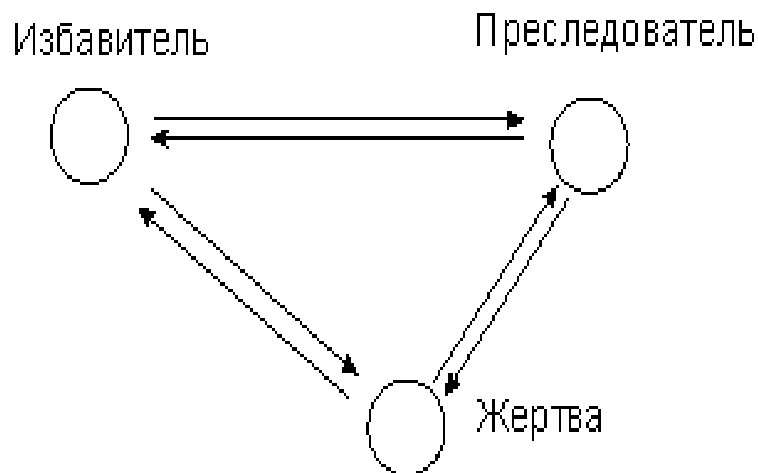
Последним параметром формата конечного результата является экологичность: *«Как желаемый результат повлияет на Вас и ваше окружение (семья, друзья, здоровье, учеба...)?»*. Любое состояние, и наше нынешнее, в частности, имеет какие-то свои преимущества, что-то позитивное. Проверая цель на экологичность, нам следует задать себе (или клиенту) вопрос, что такого есть в нынешней ситуации, что важно было бы сохранить в будущем.

Даже очевидно негативные действия имеют позитивные намерения, скорее всего неосознаваемые. Лучше всего это можно проиллюстрировать на примере вредных привычек (курение, переедание, употребление алкоголя и т.д.). Например, многие люди курят, чтобы успокоиться, когда они возбуждены. Огромное число курильщиков прибегает к сигарете, как способу снять стресс. Если курильщик отказывается от своей привычки и не находит ей никакой замены или альтернативного способа расслабиться и отдохнуть, он испытывает значительные трудности и дискомфорт. Другой пример, люди часто переедают, когда им не хватает положительных ощущений, они компенсируют тем самым недостаток нужных эмоций в своей жизни ощущениями, полученными от еды. И, как думаете, что будет с человеком, если просто заставить его отказаться от еды?

Если позитивный побочный эффект желаемого действия не учтен, люди часто начинают замещать его другими привычками, которые могут иметь столь же негативное воздействие. Например, вместо курения люди могут начать переедать или использовать алкоголь, когда они возбуждены, или проявлять какую-либо другую форму «замещения симптома». Многие люди склонны к промедлению, чтобы избежать потенциально неудобных последствий тех или иных действий. Поэтому последствия любого ожидаемого результата, особенно в компаниях, организациях и семьях, должны быть подробно рассмотрены, чтобы люди подготовились к ним и адекватно на них отреагировали. Коуч исследует не только выгоды, связанные с достижением намеченного результата, но и потери, которые будет нести клиент, а также система, к которой он принадлежит, например, семья, компания, в которой работает клиент, группа или сообщество, к которому он относится и т.д.

Другими словами, если мы хотим, чтобы достижение цели имело длящиеся позитивные последствия, как минимум, всем должно быть комфортно. Мы уже говорили о важности перехода от иллюзии выбора в ситуациях «или/или» к интегрирующему «и/и». Иногда кажется, что кто-то обязательно пострадает в результате наших действий, например, конкуренты. Но это не факт. Если конкуренты занимаются по-настоящему своим делом, то ваш успех подстегнет их к дальнейшему развитию. А если это не их дело, то, возможно, повернет их к развитию своего, уникального направления, в котором они будут «Мастерами». Конечно же, при оценке экологичности мы должны рассуждать очень мудро и быть честными сами с собой, потому что неэкологичные решения раньше или позже обязательно окажутся неэффективными.

Это известно в психологии под феноменом «треугольника судьбы» или «треугольника Карпмана».



Эти роли очень распространены во взаимоотношениях: партнер – партнер, начальник – подчиненный, консультант – клиент и т.д. Эта модель часто проявляется в процессе нашего общения в семье, на работе, в быту.

Поясним на примере, о чем идет речь. К врачу приходит пациент и жалуется на болезнь (роль *жертвы*). Врач, ответственно относящийся к своим обязанностям, читает карту больного и, ставя перед собой цель - помочь пациенту, говорит: «Тот, кто вам все это выписывал, ничего не смыслит в медицине. Я-то точно знаю, что вам поможет (роль *избавителя*)». Кто-то может спросить: «А может быть предыдущий специалист действительно не компетентен?». Может быть. Только речь идет не о

компетенции специалиста, а об установленной модели взаимоотношений. Сформировалась модель с тремя ролями: «жертва», «преследователь» и «избавитель».

Теперь, если вы или ваш клиент включаетесь в подобную модель отношений, то раньше или позже наступит момент, когда роли поменяются местами. И пациент, который не соблюдал режим и методику лечения, придя к заведующему отделением с жалобой на врача, выступит в роли *преследователя*. А заведующий, если ему важно мнение о клинике, отстаивая компетентность врача, выступит в роли *избавителя*. Или, пообещав решить этот вопрос, уволит врача, который выступит в роли *жертвы*. Этот треугольник будет вращаться, а конфликт – расти как снежный ком, вовлекая все новых и новых людей.

Коучинг – это содействие раскрытию собственного потенциала клиента – его индивидуальному росту: не в сравнении с другими, и не за счет других, и не для того, чтобы понравиться другим.

Используя приведенную ниже таблицу, выполните **Упражнение смартирование цели (проверку цели по формату SMART)**. Впишите в первую таблицу 5-10 ситуаций из вашего опыта, с которыми вам не удалось справиться (когда вы хотели достичь цели, и не смогли по разным причинам). Во вторую таблицу впишите от 5 до 10 трудных ситуаций, с которыми вы успешно справились (когда вы поставили перед собой цель и достигли ее). Ситуации могут быть самые разные, от простых целей, например, приготовить вкусный ужин, купить телефон, до самых глобальных целей – открыть свою компанию, переезд на новое место жительства и т.д. Сверьте каждую из ситуаций с форматом конечного результата, и результаты запишите в таблицу («плюсами» и «минусами»).

Упражнение на смартирование цели

Не слишком успешные ситуации

Ситуация	+	С	S	М	А	R	Т	Е
	+	Ктр	К	И	Д	С	Вр	Э

Успешные ситуации

Ситуация	+	С	S	М	А	R	Т	Е
	+	Ктр	К	И	Д	С	Вр	Э

- + - цель сформулирована в позитиве
- С - **Ктр** - лежит в сфере контроля
- S - **К** - конкретная
- М - **И** - измеримая
- А - **Д** - достижимая
- R - **С** - согласованная
- Т - **Вр** - в конкретных временных рамках
- Е - **Э** - экологичная

Формат SMART

	Сформулирована в позитивных терминах
	Лежит в сфере контроля
	Конкретный
	Измеримый
	Достижимый
	Согласованный
	В конкретных временных рамках
	Экологичный

Колесо баланса

Важным инструментом для выявления приоритетов деятельности является техника «Колесо жизненного баланса». Инструмент это очень простой. Вы рисуете круг, и затем от центра начинаете проводить радиусы, соответствующие различным аспектам жизни клиента. Обычно этих радиусов бывает 8-12, поэтому можно сперва «разбивать» круг на 4 части, а затем потихоньку разбивать каждый из секторов дальше. Лучше всего не пользоваться готовыми бланками, а попросить клиента самому назвать области своей жизни. Как правило, они включают в себя следующие сферы: семья, карьера, финансы, здоровье, друзья, родные, любовь/отношения, личностный рост, отдых/развлечения, спорт, хобби, творчество, обучение и т.д. Если в начале работы клиент упустит какую-либо область жизни, не беда – ее всегда можно будет добавить в процессе работы.

После этого, представьте, что каждая спица – это шкала от 1 до 10, и попросите клиента обозначить уровень его удовлетворенности в каждой из областей своей жизни. Для начала определив ориентир: что для клиента является 10-кой в каждой области, и далее – на сколько баллов сейчас клиент оценивает уровень своей удовлетворенности данной областью по отношению к 10-ке.

Затем можно дорисовать дополнительные дуги и заштриховать получившуюся фигуру.

Как, например, на рисунке:



Затем покажите получившееся колесо клиенту. И спросите его:

«Как Вы думаете, если бы это было колесо, на котором Вы движетесь по своему жизненному пути, насколько Вам удобно ехать на таком колесе?».

Спросите, что клиент хотел бы сделать с этим колесом? Самое очевидное – это повысить уровень отдельных областей и сделать их равными. Задайте вопрос клиенту:

«Как если бы среди всех ваших сфер жизни была одна, повысив уровень которой хотя бы на один балл, Вы увидели бы рост в других областях / это привело бы к развитию в других сферах?».

Если таких сфер окажется несколько, пусть клиент выберет наиболее актуальную для него область и начнет работать над ней: помогите ему сформулировать цель, проработать план действий, поддерживайте мотивацию клиента вплоть до осуществления намеченного результата.

Часто коучи проделывают это упражнение **во время первой или ознакомительной сессии**. Это дает клиенту дополнительные ориентиры в постановке глобальной (на всю серию сессий) цели работы с коучем.

Еще одна замечательная особенность этой техники заключается в том, что она наглядно изображает жизнь как систему. В самом деле, все те же области жизни можно было бы

выписать в столбик, однако форма колеса дает именно целостное, холистическое видение всей системы. Пример одного из практических следствий такого видения: бывает, что текущие обстоятельства не позволяют клиенту практически ничего сделать по повышению уровня удовлетворенности в самых слабых секторах. Что тогда делать? Тогда можно начать работать над тем сектором, с которым работать легче всего. Пусть даже он будет не самым слабым. Поскольку жизнь – это система, то изменяя какую-то одну ее часть, мы автоматически изменяем все остальные. Вопрос только, в какой степени. Но этот вопрос Вы как раз и можете задать клиенту:

«Представьте себе, что Вы сделали эти шаги в области «А». На сколько единиц изменится состояние дел в других областях вашей жизни?».

Клиент сам ответит и увидит взаимосвязь и позитивную динамику на колесе. Это даст ему чувство уверенности и мотивацию в позитивных преобразованиях жизни.

Подобные «колеса» можно составлять не только для жизни целиком, но и для любых ее отдельных областей, или вообще для каких угодно сложных систем. Цель их та же:

- 1) Наглядно представить состояние баланса между различными составляющими сложного объекта;
- 2) Оценить уровень удовлетворенности состоянием дел по каждой из составляющих;
- 3) Оценить, насколько изменение отдельных элементов системы будет влиять на другие ее элементы.

Добро пожаловать в
Академию Коучинга
Virtus Coach

Получите новую профессию!
Мы обучаем коучингу с 2006 года!



Получить глубокий опыт и знания коучинговой практики вы можете на занятиях Международной Академии Коучинга Virtus Coach Int.

Видео-курс «Коучинг за 2 часа»

-раскроет вам основные законы и правила коучинга. Получить видео-курс вы можете прямо сейчас!

Для этого перейдите по ссылке:

<http://www.virtuscoach.com/ru/coaching-course/coaching-2-hours/>

Профессиональный курс обучения коучингу

На 3 ступенях обучения вы овладеете навыками коучинга на всех уровнях:

- базовый уровень
- коучинг высокой эффективности
- глубинный – голографический коучинг

Глубокая практика и индивидуальные занятия с преподавателями помогут вам научиться профессионально применять коучинг для решения различных задач.

Дистанционная форма обучения и индивидуальное расписание для каждого студента – это возможность обучаться коучинге в любой точке земного шара!

Программу курса вы можете изучить на сайте Академии:

<http://www.virtuscoach.com/ru/coaching-course/education/>

Международная Академия Коучинга

Virtus Coach Int.

www.virtuscoach.com