ОТ АВТОРА

«История создания этой книги уходит своими корнями в период моего первого знакомства с основами коучинга. Это время ознаменовано трудностями в освоении стартовых навыков, пониманий и закономерностей коучинговых технологий. Сложность и противоречивость учебного материала долго мешали продвинуться в понимании целостности предмета. Именно в тот период появилось

желание всё упростить и сделать подачу знаний в более акцентированной и комфортной форме, сразу применимой для работы.

Глубокую благодарность выражаю моим слушателям и ученикам, которые своими отзывами, пожеланиями и рекомендациями помогли мне совершенствовать материал книги.

Книгу посвящаю моей жене, помощнику, другу и великоленному коучу — Алёне В. Зотовой — за поддержку, любовь, понимание и неоценимую помощь».

*С уважением и благодарностью
Александр В. ЗОТОВ,
ректор Высшей Школы Коучинга,
коуч-ментор ICM, executive-coach,
профессор РАЕ*

Все авторские права на данную книгу, отдельный её материал, любую часть, компоновку, наполнение, идеи, фрагменты, методики, примеры и прочее принадлежат Институту Консалтинга и Управления АНО ДПО, Высшая Школа Коучинга; зарегистрированы отдельным патентом и охраняются авторским правом

© Institute of Consulting and Management

© Alexander V. Zotov ©® ICM

А. В. Зотов

УЧЕБНИК

ПО
КОУЧИНГУ

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

Учебное пособие. 2-е издание,
дополненное и переработанное

ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОУЧИНГА
ICM

© Институт Консалтинга и Управления

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ КОНСАЛТИНГА И УПРАВЛЕНИЯ,
ВЫСШАЯ ШКОЛА КОУЧИНГА

А.В. Зотов

УЧЕБНИК ПО КОУЧИНГУ

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

Учебное пособие

Второе издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано УМО РАЕ
по классическому университетскому
и техническому образованию в качестве
учебного пособия для студентов высших
учебных заведений, обучающихся
по направлениям подготовки:
08.00.00 – Экономические науки
13.00.00 – Педагогические науки
14.02.06 – Медико-социальная экспертиза
и медико- социальная реабилитация
14.02.03 – Общественное здоровье
и здравоохранение
14.01.06 – Психиатрия
19.00.00 – Психологические науки
22.00.00 – Социологические науки
23.00.06 – Конфликтология
23.00.04 – Политические проблемы
международных отношений, глобального
и регионального развития
07.00.15 – История международных
отношений и внешней политики

Москва
2020

УДК УДК 658.3
ББК 65.291.6-21я7
3882

Рецензенты:

Гайсина Л.М. — кандидат психологических наук, член Палаты судебных экспертов РФ, руководитель психологов СПО Западного региона РБ;

Бредихин А.В. — кандидат исторических наук, главный редактор научного журнала «Архонт».

Зотов А.В.

3882 Учебник по коучингу. Базовый уровень: учебное пособие / А.В. Зотов: Институт консалтинга и управления. Высшая Школа Коучинга. ИСМ. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2020. — 172 с.

ISBN 978-5-91327-633-9

DOI 10.17513/np.412

Книга «Учебник по коучингу. Базовый уровень» представляет собой актуальный учебный материал в формате учебного пособия, предназначенный в помощь преподавателям и слушателям учебных групп по программам подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлению профессиональный коучинг. Материал книги удобно структурирован. В издании в простой и доступной форме представлена к изучению инновационная образовательная модель коучинга класса ИСМ. Весь материал упрощён для восприятия, сопровождается упражнениями и примерами. Кроме того, учебное пособие знакомит с историей коучинга, его основателями и рассказывает о коучинге в применительном аспекте, что делает пособие исключительно эффективным для освоения новой профессии.

Данное учебное пособие является авторским изданием, оно разработано и утверждено на кафедре Профессионального коучинга (Высшая Школа Коучинга), Института Консалтинга и Управления и рекомендовано для использования в системе дополнительного, среднего и высшего профессионального образования по профильным направлениям.

ISBN 978-5-91327-633-9

© Зотов А.В., 2020

© Высшая Школа Коучинга,

Институт консалтинга и управления, 2020

© ИД «Академия Естествознания»

© АНО «Академия Естествознания»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Раздел 1. КОУЧИНГ	8
Глава I. Предпосылки.....	8
§ 1.1. Общее	8
§ 1.2. Определение коучинга.....	9
§ 1.3. Основы коучинга	10
§ 1.4. О курьёзном	11
§ 1.5. Ограничения в коучинге.....	12
§ 1.6. Задачи, решаемые в коучинге	16
Глава II. Основоположники коучинга и их принципы	17
§ 2.1. Принципы Милтона Эриксона	17
§ 2.2. Принципы Тимоти Голви.....	20
§ 2.3. Принципы Джона Уитмора	21
§ 2.4. Принципы Томаса Дж. Леонарда	22
Глава III. Структура коучинга.....	23
§ 3.1. Структурная формула	23
§ 3.2. Подготовка к коучингу	25
§ 3.3. Сильное начало	27
§ 3.4. Основная работа	31
§ 3.5. Сильное завершение.....	32
§ 3.6. Время в коучинге	33
Глава IV. Модель коучинга класса ICM.....	34
§ 4.1. Общий обзор модели	34
§ 4.2. Категория «Хочу».....	39
§ 4.3. Категория «Могу»	48
Раздел 2. КЛИЕНТ	58
Глава V. Мозг человека	58
§ 5.1. Триединство мозга	58
§ 5.2. Бессознательное человека	59
Глава VI. Интеллекты	61
§ 6.1. Общий обзор	61
Глава VII. Подразделение клиентов	63
§ 7.1. Общий обзор	63

§ 7.2. «Квадро-цветовая» характерологическая типология клиента.....	66
§ 7.3. Идентификация клиента	71
§ 7.4. Эффективное применение	73
Глава VIII. Ограничения клиента	77
§ 8.1. Ложь клиента.....	77
§ 8.2. Конгруэнтности клиента	80
Раздел 3. КОУЧ	83
Глава IX. Компетентность коуча	83
§ 9.1. Общий обзор	83
§ 9.2. Технологические подходы в коучинге.....	84
§ 9.3. Техника Целеполагания.....	94
§ 9.4. Техника Коуч-позиции	112
§ 9.5. Техника Коучинговых вопросов.....	119
§ 9.6. Техника Благодарности.....	129
§ 9.7. Техника Шкалирования	132
§ 9.8. Техника Активного слушания	140
§ 9.9. Техника Обратной связи.....	145
§ 9.10. Креативность коуча	148
Глава X. Ресурсы коуча.....	152
§ 10.1. Знания, умения, навыки, компетенции коуча	152
§ 10.2. Личность коуча.....	156
ГЛОССАРИЙ	159
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	170

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие построено на материалах теорий и практик образовательных мероприятий по классу ICM, уже много лет успешно преподаваемых в Высшей Школе Коучинга.

Ваша задача — внимательно изучать предоставленный материал, выполнять задания, применять на практике, анализировать, делать выводы и переводить полученные знания в личностный опыт.

Вам важно понимать, что знания о коучинге обретают ценность только тогда, когда они применяются в реальных ситуациях. Коучинг нельзя просто запомнить, прочитав в книге, или выучить. Коучинг можно только выстроить в себе, монументально, шаг за шагом, кирпичик за кирпичиком.

Метафорически это можно представить на примере верховой езды: «Прочитайте миллионы книг по теме, посмотрите тысячи фильмов, прослушайте сотни учителей — это не поможет вам укротить жеребца. И только усевшись в седло, ощутив обоюдную теплоту и дрожь ваших тел, соединив ваши энер-

гии и темпераменты, чувства и желания, вы ощутите всю полноту ощущений, ограниченность вашего опыта и особую остроту ситуации.

Учебно-методическое пособие состоит из трёх разделов: **КОУЧИНГ, КЛИЕНТ, КОУЧ**. Каждый раздел взаимосвязан с предыдущим, и очевидно, что невозможно освоить полноценно учебный предмет, пропустив хотя бы один из разделов. В работе над материалом особенно важна **ЦЕЛОСТНОСТЬ** [см. глоссарий], то есть ваше ощущение, в конце обучения, воспринимать предложенный материал как единую систему знаний. Это обеспечит вам **ХОЛИСТИЧЕСКИЙ** [см. глоссарий] эффект, возникающий в результате потенцированного синергизма, то есть когда

освоенные части знаний, объединяясь и взаимоусиливаясь, работают как единый целостный механизм и в своём конечном эффективном объединении представляют значение, превышающее сумму его частей.

Единое целое — всегда больше суммы его частей.

(из «Метафизики» Аристотеля)

Поэтому наша задача — свести воедино ваши знания, навыки, умения, реакции, чувства и переплести их в одно целое и неразделимое. Только тогда вы почувствуете рост вашего мастерства и компетентности.

Наша программа рассчитана главным образом на начинающих слушателей, и самым эффективным образом в простой и доступной форме формирует учебную профессиональную среду для освоения базовых методик и навыков эффективного коучинга.

Рассказ о коучинге будет сопровождаться МЕТАФОРАМИ и АЛЛЕГОРИЯМИ [см. глоссарий] — специально созданными, творческими, тематически-ориентированными историями, и примерами из практики реального коучинга. Материал данной книги, выстроен в соответствии с международной учебной программой профессиональной переподготовки ProfiCoach, прошедшей лицензирование и аттестацию на государственном уровне РФ (Высшая Школа Коучинга, Институт Консалтинга и Управления, Россия) и аккредитованной международной профессиональной организацией Coaching Class Ltd, Malta, European. Практически весь объём теоретико-практической работы проводился в стенах этих научно-образовательных учреждений. Данное учебное пособие помогает в освоении предмета коучинга и готовит к международной квалификационной сертификации по классу коучинга ICM. Потому мы знакомим вас и просим запомнить название образовательного международного стандарта профессионального коучинга — ICM (ай-си-эм) [см. глоссарий], берущее своё первое, историческое, название от аббревиатуры Института в английском переводе Institute Consulting and Management, и второе, профессиональное, от первых букв международного стандарта International Coach Master (международный мастер коучинга). Быть обладателем и носителем аббревиатуры «ICM» значит соответствовать международному образовательному стандарту профессионального коучинга по классу ICM и иметь профессиональный статус Международного мастера коучинга.

В основу базового концепта тематических и учебных планов ICM мы интегративно заложили понятия, объединённые стандарты и компетенции, принятые лучшими коучинговыми профессиональными организациями. Это весьма важно, так как в современных условиях, когда в РФ профессия коуча ещё законодательно не регламентирована, но при этом остаётся устойчивый и всевозрастающий спрос на неё, необходимо научиться отличать профессиональных коучей от дилетантов, которых, к слову сказать, сейчас появилось предостаточное количество.

Важно уточнить, что главным отличием ИСМ от других образовательных коучинговых направлений является основополагающий акцент на личность коуча. Эта «изюминка» позволяет ИСМ быть уникальными в своей отрасли. Позиция «коуча» как основа основ занимает первую строчку в списке нашего образовательного стандарта. Мы утверждаем, что если в коучинге не будет доминанты личности коуча, силы её влияния, энергии, компетентности, то далее не будет ничего — ни клиента, ни коучинга. Именно поэтому мы смещаем ведущий акцент в коучинге ИСМ на миссию коуча и формирование его личностной фундаментальности. Предлагая вам уникальные знания, делая выводы по результатам наших исследований, излагая факты, мы опираемся на мнение абсолютного большинства, выбирая сциентический (опирающийся на научное знание) концепт работы. Залог вашего успешного обучения — это ваше внимательное знакомство с написанным, применение на практике полученных знаний и последующее ОСОЗНАНИЕ [см. глоссарий] происходящего с вами. Итак, «осознанность». Знакомим с одним из первых профессиональных терминов, используемых в коучинге. Бездна различий лежит между такими понятиями, как «знать» и «осознавать». Знания предоставляются почти всем одинаково, а осознание приходит лишь настойчивым и внимательным. Для получения знаний вам достаточно прочесть книгу или посмотреть фильм, и для этого вам понадобится всего несколько часов, а для осознания может не хватить и всей жизни. Коучинг — это инструмент перехода из когнитивной (знаниевой) области жизни в область осознанного восприятия сущности вещей и применительных действий (навыков).

Пример.

Так, например, вы можете всю сознательную жизнь по какой-то давно забытой причине обижаться на свою мать и отравлять ей и себе жизнь своими обидами. Но осознание важности матери в вашей жизни, степени её влияния на вашу жизнь, глубины её реальной заботы и любви может прийти к вам только с её уходом, после физической утраты. Коучинг поможет восстановить гармонию ваших отношений тогда, когда это ещё имеет смысл, то есть при вашей и её жизни.

Поэтому, читая книгу, осознанно применяйте всё, что получите, и, возможно, вы осознаете нечто новое, что позволит вам открыть совершенно иные и более увлекательные горизонты путешествия под названием ваша ЖИЗНЬ!

Прежде чем непосредственно приступить к изложению учебного материала, мы расскажем вам, что такое предмет коучинга, заглянем в историю его создания, познакомим с авторами и людьми, внёсшими вклад в его становление и развитие.

Раздел 1.

КОУЧИНГ

Глава I. ПРЕДПОСЫЛКИ

В начале было Слово...
(из Евангелия от Иоанна (Новый Завет))

§ 1.1. Общее

Для многих слово КОУЧИНГ (англ. COACHING) [см. глоссарий] может оказаться совершенно новым, и перед тем, как начать постигать тонкости и нюансы одной из увлекательнейших профессий современного тысячелетия, дадим определение и пояснение самого предмета коучинга.

Итак, коучинг — это способы, приёмы и методики, открывающие удивительные трансформации в сознании человека. В режиме коучинга происходит изменение видения на старые и, в общем-то, давно знакомые и привычные вещи и события.

То, что раньше вызывало отторжение, неприязнь и негатив, может приобрести противоположный, например, более оптимистичный смысл, и благополучно быть принятым вашим сознанием.

Коучинг делает вас сильнее и целеустремлённее. Вы сможете решать вопросы, которые раньше вызывали у вас только эмоции страха, раздражения, неприязни, бешенства, гнева, паники. Вы станете более открытым и проницательным. Ваши возрастающие умения считывать эмоции, мысли и намерения окружающих людей могут достичь невероятных границ. Вам представятся возможности, которые откроют вас всему Миру. В каждом человеке спят невероятные ресурсы, и вы можете сейчас разбудить их в себе, а можете так и проспать в прежнем качестве до конца своей жизни...

Коучинг часто называют трансформационным, и это не случайно, ведь трансформационный коучинг — это методология эффективной смены формата личностного мышления, улучшения реакций на общество людей и отношения к самой жизни, приобретения феноменальных навыков понимания глубинной природы человека и открытия способностей видеть, слышать, понимать и чувствовать то, чего не могут другие. Профессиональный коучинг — особый мир профессиональной коммуникации людей, где они могут выходить на самые высокие уровни осознанного достижения невероятных результатов в любой области своей жизни, будь то работа, семья, деньги, саморазвитие. Он охватывает

практически все виды жизнедеятельности человека. Практика коучинга подразделяется на три крупных, стратегических функциональных группы: ЛАЙФ-коучинг (коучинг жизни: семья, отношения, самосовершенствование и др.), БИЗНЕС-коучинг (вопросы работы, бизнеса, денег, увлечения, спорт, достижения и др.), МЕНТОР-коучинг (коучинговое образование, коуч коучей, супервизорство, контроль качества и др.). Коучинг деликатен, экологичен и быстр. Обобщая обзор, можно сказать, что коучинг — это идеальный вариант для оказания быстрой и эффективной помощи в решении любого жизненного вопроса.

§ 1.2. Определение коучинга

Этимология (история происхождения слова) слова КОУЧ [см. глоссарий] берёт своё начало с попадания в английский язык и закрепления там, от названия грузового транспортного средства, имеющего значение «переносить людей с их места туда, где они хотят быть». Спустя время (около 1830 года) словом «coach» в сленговом английском варианте стали обозначать инструктора в Оксфордском университете — человека, помогающего студенту

ВЕНГЕРСКИЙ КОЧ

готовиться к экзамену. В 1861 году английское слово «коучинг» приобретает несколько иное направление, перемещаясь в спорт, а если точнее — в спортивную медицину. И в итоге слово коучинг (коуч) дословно в переводе с английского — тренировка (тренер). Но применительно к современным технологиям коучинга, тем задачам и целям, которые ставятся перед современным коучингом, это уже не совсем приемлемое и корректное название, так как коучинг охватывает всё больше ситуационных компетенций. И название — это больше уважение и дань традиции, но всё откуда-то берёт своё начало, например химия из алхимии, астрономия из астрологии, психология из психиатрии. К слову сказать, за время существования, коучинг несколько раз пытались переименовать, для чего проводились опросы, организовывались дебаты и конференции, но в результате он так и не изменил своего названия. Одно из последних определений, предложенное

участниками инициативных групп иницирующих в России появление профессии «коуч», следующее:

«Коучинг — это разновидность личного / организационного не экспертного процессного метаконсультирования. Коучинг проводится на основе формализованного соглашения, базируется на принципах партнерских паритетных/равных отношений сторон (которые воспринимаются как взрослые и ответственные) и направлен на достижение значимых, устойчивых, позитивных изменений в различных сферах жизнедеятельности человека / организации наиболее органичным для них образом, с опорой на ресурсы клиента».

Коучинг — это форма субъект-субъектных отношений и коммуникативной работы на стыке нескольких областей знаний, таких как психология, менеджмент, педагогика, социология, философия, теория лидерства, др.

§ 1.3. Основы коучинга

В основу теории классического коучинга легли постулаты Милтона Эриксона, одного из наиболее влиятельных психиатров мира, он стал особо известен благодаря своему трансформационному методу с эффектом, который оказывал на пациентов удивительное действие, когда другие методики не работали. Изначально коучинг как направление развивался благодаря исследованиям в области спортивной психологии. Важными для становления коучинга были работы спортивного коуча Тимоти Голви, создавшего собственный гуманистический принцип и целую школу коучинга, повлиявшую на многих ведущих коучей Великобритании. Суть концепции Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника. Голви утверждает, что, если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, это позволит игроку научиться, самому добиваться эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадет. Тенденции к развитию коучинга в отдельную дисциплину способствовали работы его ученика, Джона Уитмора, британского автогонщика, одного из ведущих бизнес-тренеров Великобритании, создателя популярной модели коучинга GROW. Считается, что развитие и популяризация коучинга началась в 1970-х годах с движения за развитие человеческого потенциала и тренинговой компании В. Эрхарда. В ней работал Томас Леонард, один из сподвижников современного классического коучинга, который кодифицировал профессиональную область и был первым успешным популяризатором профессии коуча. На коучинг, помимо спортивной медицины, сильное влияние оказала и клиническая психология, публикации психотерапевтов Инсу Ким Берг, Стива де Шейзера

и доктора юридических наук Питера Сабо. С середины 1990-х годов коучинг развился в отдельную дисциплину, появились различные профсоюзные общественные объединения международного и регионального уровней, например, одна из старейших коучинговых организаций во главе с Бернхардом Юхниевицем, работающая в имиджевом и наукообразующем концепте Европейская Ассоциация Коучинга (ЕСА) или молодая, но амбициозная Европейская Федерация Коучинга (ЕСФ) во главе с Юрием Галата, или Международная Ассоциация Институтов Коучинга (ICI), которая интегрировала свою деятельность с направлениями в области медиации, НЛП, гипноза, и ещё множество других организаций.

Все действующие общественные коучинговые организации, как правило, имеют свои профессиональные стандарты, правила поведения, нравственные нормы и «кодексы чести», а также жёсткие требования к их соблюдению, с целью защиты интересов клиентов отрасли. Появились специализированные учебные учреждения, ориентированные на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в области коучинга.

Сегодня современный коучинг — это многообразное и совершенно самостоятельное профессиональное направление со своей научной базой и теоретическими предпосылками.

§ 1.4. О курьёзном

Пользуясь прямым переводом слова коучинг, обозначенным как тренировка, сейчас много странного и порой комичного, можно найти в открытых источниках, так как понятие «коучинг» стало запредельно популярным. С одной стороны, это радует, а с другой...

Любое тренерское предложение, связанное с личностным ростом, с повышением уровня жизни, с развитием чего бы то ни было в любых областях деятельности: строительство, здоровье, отношения, продажи и прочее — теперь всё обзывают коучингом.

Появились такие странные определения, как self-coacing (пер. с англ.

«самокоучинг» (самого себя прокоучить)). Прокоучить самого себя — это как, например, вытащить себя из болота за волосы, обыграть себя в шахматы, трансплантировать себе новую почку или, по крайней мере, запломбировать самому себе зуб. Представили? Можно, конечно, попробовать, но что из этого выйдет...

Чего только стоят такие «ноу-хау», как «кинологический коучинг» (тренировка собак), «биокоучинг» (тренировка рассады перед высадкой в открытый грунт) или «детский коучинг» (тренировка малыша на осознанное прогрессирующее действие в достижении реальной цели). У тех, кто знает, что такое профессиональный коучинг, ничего кроме улыбки это не вызовет. Очень жаль, что таким образом происходит дискредитация самой профессии, но, вероятно, на просторах свободного рынка сейчас без этого никак.

В дальнейшем внимательно изучая сам предмет коучинга, вы поймёте, почему подобное в принципе невозможно, и детально разберётесь, что может существовать применительно к коучингу, а что просто нелепая выдумка. Сейчас, на это необходимо только лишь обратить внимание и просто запомнить. В дальнейшем, становясь носителями классического учения «профессиональный коучинг» и его достойными последователями, вы будете обязаны видеть разницу между мастерством коучинга и глупой клоунадой.

§ 1.5. Ограничения в коучинге

По определению, клиентом коучинга может быть любой человек с психически сформированной, здоровой личностью без врождённых или приобретённых психопатологий.

Коучинг противопоказан в первую очередь людям с нарушениями или недоразвитостью эмоционально-ментальных связей, а именно: детям всех возрастных категорий по причине несформированной личности; людям с любыми нарушениями психики, от лёгких невротических состояний, до глубокой депрессии, шизофрении, маниакальных состояний, умственной отсталости и др.

Не только потому, что коуч может нанести вред здоровью и ухудшить состояние клиента, но и ещё по причине бесперспективности прилагаемых усилий. То есть коучинг работать просто не будет.

При этом стоит особо уделить внимание работе с клиентами русскоязычной ментальности. Они отличаются от клиентов западных цивилизаций тем, что наделены высоким врождённым уровнем духовного интеллекта, мы о нём будем рассказывать чуть позже. То есть люди, у которых в силу социокультурных особенностей превалирует акцент в пользу показателя

свободной внутриличностной духовности, игнорируя показатель расчётливой практичности. Это значит, что вопросы типа «Какой выбрать велосипед: красный или зелёный?» вам, как коучу в среде русскоязычных клиентов, скорее всего, не грозят. Русскоязычный клиент с большей вероятностью будет решать вопросы «мира во всём мире» или «как помочь семье, соседу, другу», нежели будет обращать внимание на банальные бытовые проблемы, которые он будет стоически игнорировать или попросту не заметит.

Поэтому русскоязычный клиент — это клиент, начинающий встречу с коучем всегда с реакций, выражающих глубокие душевные переживания. Первые встречи могут сопровождаться страданиями, слезами, жалобами, «излиянием души». Даже клиенты, ориентированные на формат утилитарного бизнес-коучинга, в процессе коучинга могут уйти в формат глубоких душевных переживаний. Поэтому с русскоязычными клиентами готовьтесь к тому, что практически каждая коуч-сессия может начинаться с погружения в мир **АФФЕКТИВНЫХ** [см. глоссарий] реакций.

Практически во всех англосаксонских и западных профессиональных стандартах коучинга и школах, работающих в рамках этих стандартов, таких клиентов сразу причисляют к категории **НЕКОНГРУЭНТНЫХ** [см. глоссарий], наделяя их различными художественными эпитетами: «жалобщики», «зрители» и т. п., подразумевая бесперспективность работы с ними, и рекомендуют сразу от них отказаться. Но наша практика показывает, что умелая поддерживающая среда русскоязычного профессионального коуча совершает чудо. И очень часто спустя некоторое время изначально неконгруэнтный клиент может стать готовым к эффективной работе.

Кроме того, существуют обособленные категории клиентов, которые, в силу обстоятельств, по определению не могут быть клиентами коучинга. К ним относятся дети и люди с ярко выраженным негативным **ДЕВИАНТНЫМ** [см. глоссарий] поведением. Поэтому компетентному коучу очень важно уметь распознавать допустимую границу условной нормы и понимать, когда необходимо категорически и решительно отказываться от коуч-сессии. Итак, внимательнее рассмотрим выше озвученные категории.

1.5.1. КЛИЕНТЫ С ДЕВИАНТНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

Важно помнить, что коучи работают только с психически условно здоровыми людьми. Почему условно? Дело в том, что, как правило, коучи не владеют допуском, знаниями и навыками профессиональной психологической работы, то есть навыками психиатров, психотерапевтов, психологов, если, конечно, коуч, по своей первой профессии не является таковым. У коуча нет возможности профессионально диагностировать

психически нездоровую личность. Иногда грань психических нарушений так завуалирована, что это трудно сделать даже профильному специалисту. Именно поэтому мы принимаем, что наш клиент здоров условно.

И при этом коучинг нужно немедленно остановить и под деликатным предлогом прекратить встречу, если в процессе вашей работы вы заметите акцентуированные, ярко выраженные, очевидные и заметные для вас неадекватные реакции вашего клиента, а именно: выраженную агрессию, необычайную вялость или апатию, заикленность на какой-то мысли или идее, нездоровый интерес или иную реакцию, показавшуюся вам странной, спутанность речи, неспособность удерживать мысль, тремор (дрожь) конечностей, эмоциональную гиперактивность, эмоциональную тупость, неряшливый внешний вид и т. п.

Учитывая поведение клиента, которое отклоняется от общепринятой нормы, и его возможную дальнейшую неадекватность, предложение для остановки коучинга необходимо осуществить максимально деликатно, например так: *«Благодарю вас за то, что пришли ко мне, но моя квалификация не позволяет решить вашу ситуацию»* или *«Вы определённо очень необычный и особенный клиент, поэтому вам лучше обратиться к другому, более сильному специалисту...»*

1.5.2. КЛИЕНТЫ – ДЕТИ

Совершенно недопустимый вариант, когда к коучу приводят ребёнка и ожидают результата от коучинга. По сути, родители желают процесса осознанной, вдохновенной и самоотверженной тренировки для достижения поставленной цели. Даже звучит страшно применительно к ребёнку. Конечно, современные дети выдержат многое, но зачем осознанно ставить под удар психику малыша?

Классический коучинг работает с сознательным миром человека в пространстве ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА [см. глоссарий], а значит, в концепте адекватной зрелой личности. Начальный более или менее устой-

чивый формат личности ребёнка формируется к 6 годам, затем происходит коррекция и совершенствование тех акцентуаций характера, которые уже заложены, с последующим их закреплением. Вообще, возраст индивида, в частности клиента в коучинге, имеет важное и определяющее

значение. Например, в распространенной классификации Дж. Биррено-ма [см. глоссарий] учитывается продолжительность каждого из отрезков жизненного пути человека. Она включает следующие фазы:

- 1) младенчество (0–2 года);
- 2) преддошкольная фаза (2–5 лет);
- 3) детство (5–12 лет);
- 4) юность (12–17 лет);
- 5) ранняя зрелость (17–25 лет);
- 6) зрелость (25–50 лет);
- 7) поздняя зрелость (50–75 лет);
- 8) старость (75–... лет).

В этой и подобных ей классификациях одни возрастные этапы выделяются на основе признаков биологического созревания организма, а другие, например дошкольный период, на основе социально-педагогического, культурологического критерия. Так или иначе, здесь важно понимать, что коучинг показан как минимум с этапа «ранней зрелости», то есть не ранее чем с 17 лет. И при этом важно помнить, что данный возраст также имеет свои особенности работы в коучинге, учитывая гормональную перестройку организма и, как следствие, своеобразные реакции на коучинговые технологии. Напоминаем, что коучинг – это работа в пространстве эмоционального интеллекта! При этом часто идеологи «детского коучинга» настойчиво сопровождают свои предложения, вводя в заблуждение заинтересованных потребителей, сообщая им о феноменальности развития ментального интеллекта ребёнка (IQ). Но ещё раз повторяем: коучинг – это работа в рамках эмоционального интеллекта (EQ)!

Кстати, идея безграничного развития (увеличения) ментального интеллекта (IQ) с достижением уровня вундеркинда амбициозна, но утопична, так как бесконечно увеличивать ментальный интеллект невозможно. Границы любого интеллекта – это врождённый потенциал человека. Как, например, цвет волос, ширина костей, цвет глаз, способность различать цвета или возможности голосовых связок. Поэтому интеллект можно лишь откорректировать, «раздвинуть» до рамок отведённых природой, его предрасположенностей (границ).

Поэтому в формате классического коучинга мы, опираясь на ресурсы эмоционального интеллекта, выискиваем сильные стороны личности; трансформируем сознание посредством визуализации (способности неокортекса – серого вещества мозга создавать в мозгу красочные эмоциональные картинки); открываем новое видение; вдохновляем; получаем доступ к сокровищам, но полезной эмоциональной информации – предыдущему эмоциональному опыту; помогаем сопроводить к цели; создаём условия для перехода клиента в ресурсное состояние.

Теперь понимаете, что ждало бы малыша? Очевидно, что форматом работы с детьми может быть всё что угодно допустимое и приемлемое, только не коучинг.

Единственное, что вы можете себе позволить, предполагая заочную контактную среду с ребёнком, так это работу с его родителями. Тем более что причины нарушений когнитивно-поведенческих реакций ребёнка практически всегда исходят от них.

Или ещё более компетентный вариант — перенаправляйте клиентов, ожидающих помощи своим детям, к своему коллеге: детскому психологу, психотерапевту, психиатру.

И кстати, для коуча это вполне обычная, нормальная и даже обязательная практика — иметь в списке своих знакомых, товарищей, коллег специалистов из профильных и смежных областей знаний, не только для перенаправления ваших клиентов, но и для расширения вашего предложения. Ведь у иных специалистов, по аналогии, могут появиться клиенты, вопросы которых сможет решить только коуч, то есть вы. Поэтому подобное сотрудничество всегда взаимовыгодно.

§ 1.6. Задачи, решаемые в коучинге

Как мы уже упоминали ранее, по функциональному признаку коучинг условно подразделён на три основные крупные группы — три стратегические специализации:

— **лайф-коучинг** [см. глоссарий], вопросы ЖИЗНИ: дружба, любовь, отношения, развитие личности, вопросы быта, социума, смысл жизни и т. п.;

— **бизнес-коучинг** [см. глоссарий], вопросы ДЕЛА: профессия, производство, служба, финансы, карьера, успех, эффективность сотрудников, развитие предприятий, спортивные достижения, увлечения, хобби и т. п.;

— **ментор-коучинг**, «менторинг» [см. глоссарий], вопросы ОБУЧЕНИЯ: наставничества, профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации коучей, «супервизорство» [см. глоссарий].

Кроме этого, в рамках указанных специализаций насчитывают более 900 подспециализаций и коучинговых направлений, например таких, как спортивный коучинг, карьерный коучинг, инклюзивный коучинг, медицинский коучинг, политический коучинг, инженерный коучинг (ICM — создатель и автор этого направления © авторское свидетельство ISBN:978-5-4472-7485-6), коучинг первых лиц, коучинг авиационных работников, коучинг лиц нетрадиционной сексуальной ориентации, торговый коучинг, нейрокоучинг, и многих других, требующих от коучей специальных обособленных знаний.

Глава II. ОСНОВОПОЛОЖНИКИ КОУЧИНГА И ИХ ПРИНЦИПЫ

Здесь мы хотим рассказать о людях, имеющих самое непосредственное отношение к становлению и развитию мирового коучинга. Было бы совершенно несправедливо, рассказывая о коучинге, не упомянуть об их основополагающей роли в этом процессе.

§ 2.1. Принципы Милтона Эриксона

Милтон Эриксон (англ. Milton Erickson) (1901–1980)

* Доктор медицины.

* Основатель и 1-й президент Американского Общества клинического гипноза (American Society for Clinical Hypnosis).

* Адъюнкт-профессор Университета Уэйна.

* Был членом Американской психиатрической ассоциации (American Psychiatric Association); Американской ассоциации психологии (American Psychological Association); Американской ассоциации психопатологии (American Psychopathological Association), был членом Американской ассоциации психиатров.

* С его именем связано основание Фонда обучения и исследований при Американском обществе клинического гипноза.

* Милтон Эриксон получил мировое признание как крупнейший психотерапевт-практик. Его подход к изменённым состояниям сознания лёг в основу целого направления, известного как ЭРИКСОНОВСКИЙ ГИПНОЗ [см. глоссарий]. Его психотерапевтическая модель стала основой нейролингвистического программирования. При всём при том, что этот человек от рождения был лишен правильного цветоощущения, не различал звуки по их высоте. В детстве страдал от нарушения процесса чтения и дислексии, а в семнадцатилетнем возрасте Милтон перенёс полиомиелит и смог вести полноценную жизнь только благодаря разработанной им самим программе реабилитации. Милтон Эриксон, один

из мировых наиболее влиятельных психиатров, был известен благодаря трансформационной методике, создававшей эффект, который благотворно влиял на пациентов, когда другие методы не работали. Хотим познакомить вас с его пятью основными принципами, заложенными в основу классического коучинга.

Принципы Милтона Эриксона:

1. Принцип все «Ок»: с людьми всё в порядке!
2. Люди уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны.
3. Люди всегда делают наилучший выбор, который могут в данный момент.
4. Каждое поведение имеет положительное намерение.
5. Изменение неизбежно.

1. Принцип все «Ок»: с людьми всё в порядке!

Этот принцип имеет отношение к тому факту, что в человеческую природу с самого рождения заложен потенциал к саморазвитию. Опираясь на учение Милтона Эриксона, отметим, что все наши предшествующие мысли и действия в каждый момент жизни становятся отправным пунктом для следующего уровня развития. Каждый уровень является осознанной точкой зрения, новой ценностью, уровнем видения, который помогает нам применять другие жизненные уроки, чтобы продвигаться дальше к самодостаточности, мастерству, интеграции и целостности. Стоит признать, что принцип «Ок» открывает огромные перспективы в той области, где человек выходит за рамки прежних ценностей и суждений, становится способным видеть новые альтернативы.

2. Люди уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны

Сознательное мышление является устройством ментально-эмоциональной концентрации. Вы можете получать только небольшое количество информации, которую предлагает мир через сознательное мышление. А вот бессознательное мышление способно хорошо воспринимать за пределами ограниченного диапазона сознательного ума. Можно предположить, что бессознательный ум значительно грандиознее, чем сознательный разум. В этом сила трансформационной коучинговой беседы: она позволяет людям заглянуть в себя, найти тщательно спрятанное, но очень важное для человека и в результате сделать наилучший выбор. Таким образом, люди начинают успокаиваться, начинают доверять себе и верить в то, что они уже обладают достаточными внутренними ресурсами для своего успеха, они становятся АССЕРТИВНЫМИ [см. глоссарий], то есть самодостаточными.

3. Люди всегда делают наилучший выбор, который могут в данный момент

Этот принцип означает, что каждый человек всегда делает лучшее из того, что может себе позволить в данный момент времени, основываясь на внутренних ценностях, которые являются основополагающими для каждой реакции или действия. Очевидно, что, когда Вы осуждаете поведение других людей, вы тем самым сравниваете их реакции со своим внутренним эталоном «правильности». До тех пор, пока у вас присутствует искривлённое понимание и видение, как «должно быть», ваша жизнь будет подвержена чувствам отрицания, неприятия, непринятия. Проживая в мире людей с готовностью принимать их, единственное, что вы можете сделать, это относиться к поведению людей как к неизбежному стечению обстоятельств, с пониманием, что каждый имеет право быть таким, каким хочет быть.

4. Каждое поведение имеет положительное намерение

Очень часто людям кажется, что их действия не соответствуют их наилучшим интересам, выгодам, намерениям. В своём сопротивлении происходящему помните, что все ваши действия, поведение и реакции бессознательно нацелены на удовлетворение только оптимистичных положительных намерений. Положительное намерение поведения чаще всего находится за пределами вашего сознательного понимания. Помните, что ваши бессознательные реакции имеют положительные тенденции, чтобы удовлетворять самые важные потребности на данный момент времени. Когда данный принцип будет принят вами как основополагающая норма, это позволит выйти на новый уровень осознанного понимания и, как следствие, к конструктивной трансформации сознания и выигрышу от любой ситуации.

5. Изменение неизбежно

«Я нынешний — не есть я прошлый». Каждый день происходящее с людьми неизбежно приносит внутренние и внешние изменения. Человек меняется совместно с обстоятельствами преодолимой и непреодолимой силы. Сознание человека получает постоянную поддержку, действуя вместе с бессознательным разумом, постоянно изменяя его поведение, эмоции, чувства или реакции. Сила и мощь трансформационного коучинга переносит этот принцип на элементы планирования, визуализации результатов и взаимосвязь намерений.

Когда эти пять эриксоновских принципов интегрированы в ваш разум и сердце, они могут перенести вас к широкому и убеждённым внутренним ценностям и эффективной самоорганизации. По мере того как вы учитесь использовать эти принципы в основополагающем концепте, Вы становитесь максимально эффективными в помощи себе и другим. И эти пять принципов лежат в основе классического профессионального коучинга.

§ 2.2. Принципы Тимоти Голви

Тимоти Голви (англ. Timothy Gallwey) (род. в 1938 г.)

- * Один из первооткрывателей коучинга, бизнес-коуч, спортивный коуч, лектор, создатель метода «Внутренней Игры», революционного подхода к обучению и развитию.

- * Автор серии книг по методу «Внутренней Игры», включая бестселлер «Внутренняя игра в теннис», проданного тиражом более 2 000 000 экземпляров.

- * Создатель революционного коучингового подхода «Внутренняя Игра».

- * Основатель Школы Коучинга по методу Внутренней Игры (Inner Game School of Coaching).

- * Вице-президент Performance Consultants International.

- * Соавтор системы онлайн-коучинга The Inner Game eCoach.

Принципы и цитаты Тимоти Голви:

«Цель коучинга по методу внутренней игры состоит в том, чтобы убрать с пути любые препятствия, которые мешают раскрытию и выражению максимального потенциала».

«Независимо от вашей внешней игры в вашем разуме всегда протекает внутренняя игра. От того, насколько вы осознанны в этой игре, зависит, добьетесь вы успеха или потерпите неудачу во внешней игре».

«Измените свою внутреннюю риторику — не думайте только о победе, помните об обучении».

§ 2.3. Принципы Джона Уитмора

Сэр Джон Уитмор (англ. Sir John Whitmore) (род. в 1937 г.)

* Бизнес-коуч, консультант, считается одним из основателей современного коучинга, одним из самых знаменитых специалистов в области лидерства и развития потенциала, автор популярного бестселлера «Коучинг высокой эффективности».

* Основатель и президент Performance Consultants International;

* Со-создатель модели GROW;

* Назван лучшим бизнес-коучем мира (газета The Independent).

Основными принципами коучинга Уитмор назвал осознанность и ответственность. А главными навыками он считает эффективные вопросы и активное слушание.

Технология коучинга GROW [см. глоссарий]: в основе методики GROW, предложенной Дж. Уитмором, лежит определенная последовательность (технология) постановки эффективных вопросов.

Для простоты запоминания технологии GROW используется мнемоническое правило:

Goal — постановка цели

В каком направлении мы хотим работать? Чего мы хотим? Какова наша долгосрочная цель? Измерима ли наша цель? Действительно ли мы этого хотим?

Reality — анализ реальности

В какой ситуации мы сейчас находимся? Какими ресурсами мы располагаем? Чего мы опасаемся? Что произойдет, если мы достигнем желаемого? Кто еще может повлиять на ситуацию?

Options — определение возможностей к действию

Что может помочь нам в решении вопроса? Каким методом мы будем действовать? Что еще мы можем сделать? Какие решения и задачи нам наиболее приятны?

Will — воспитание воли к действию

Что мы выбираем для достижения цели? Как выбранные варианты работают? Что поможет достичь цели? Силен ли мотив? Какова самоорганизация и правильно ли мы управляем временем для достижения цели?

При этом Дж. Уитмор считает принципиально важным начинать с определения цели, а не с анализа существующего положения, которое может стать «тормозом» для постановки цели.

Модель GROW в русскоязычной кириллической транскрипции ассоциативно соответствует аббревиатуре «РОСТ», определяющейся аналогичными этапами и сопутствующими вопросами:

«Р» Расстановка целей: Что ты хочешь?

«О» Окружающая реальность: Что происходит сейчас?

«С» Список возможностей: Что ты можешь?

«Т» Твоя воля: Что ты будешь делать?

Принципы и цитаты Джона Уитмора:

«Если вы попросите меня дать определение коучинга, я сначала вспомню, какой сегодня день недели и какое определение коучинга я даю в этот день. Конечно, это шутка, но в ней есть правда — определения коучингу нет. Их так много, что можно определять, что такое коучинг, целый день», — утверждает Уитмор.

«Если менеджер или коуч не верит, что люди обладают гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют, он не сможет помочь раскрыть их».

«Коучинг концентрируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках».

§ 2.4. Принципы Томаса Дж. Леонарда

Томас Леонард (англ. Thomas J. Leonard) (1956–2003)

* Один из основателей мирового коучинга, основатель персонального коучинга (life-coaching), основатель Университета Коучей (Coach University), основатель CoachVille.com крупнейшей сети по обучению коучей во всем мире с 20 000 коучей и выпускников из 85 стран.

* Основатель Высшей Школы Коучинга, наиболее всесторонней школы по обучению коучей (1000 курсов обучения) с 1400 студентами из 35 стран.

* Основатель Международной Ассоциации Сертифицированных Коучей (International Association of Certified Coaches), крупнейшей профессиональной ассоциации коучинга во всем мире.

- * Автор семинаров и конференций для коучей
- * Создатель обучающих и развивающих проектов.
- * Владелец-издатель EzineVille, коллекции из 20 журналов с двумя миллионами уникальных подписчиков.

Принципы и цитаты Томаса Леонарда:

«Всегда существует «новая ступень», куда можно поднять своё дело, жизнь, набор навыков или положение».

«Проблемы исчезают, когда есть прочная основа. Когда у человека есть прочная Личностная Основа, у него меньше личных проблем. Когда у компании есть прочная Бизнес-Основа, у неё меньше проблем».

«Состояние баланса сильно переоценили».

«Некоторые люди живут линейно — они делают шаг за шагом. Я же предпочитаю танцевать, не касаясь пола».

«Величайшее открытие моего поколения состоит в том, что мы уникальны. Величайшее открытие следующего поколения, я надеюсь, будет в том, что мы едины».

«Страх — это естественно. Будь вместе с ним».

«Видение может быть у всех. Коуч помогает клиентам открыть видение, которое вдохновит их на большие дела. Это так просто».

«Упрощайте всё. Откажитесь от несущественного».

«Повышайте своё мастерство. Будьте лучшим в том, что делаете — это кратчайший путь стать успешным».

«Распознавайте и говорите правду. Правда — это самая привлекательная вещь, но это и необходимое мастерство и осведомлённость».

Глава III. СТРУКТУРА КОУЧИНГА

§ 3.1. Структурная формула

«Коучинг» — это процесс персонального коммуникативного контакта «Клиента», который обращается со своим вопросом, со специалистом «Коучем», который оказывает ему профессиональную помощь. При этом проводится эффективная работа, а именно, процесс коучинга с применением специальных методик и технологий для достижения поставленных целей с выходом на «результат».

Проходит это посредством специальной профессиональной коммуникативной беседы, которую очень важно отличать от обычного бытового разговора.

Все эти процессы проходят под воздействием определённой «внешней среды». Конечно, параметры общего понятия под названием «внешняя

среда» — это не единственное, что оказывает своё влияние на коучинг, существуют ещё другие силы, влияющие на него, но сейчас, для упрощения, примем это как некий единый интегрированный параметр, в который войдут окружающие люди, силы природы, обстоятельства и др.

В целом всё перечисленное осуществляется путём организации и проведения специального мероприятия под названием: КОУЧ-СЕССИЯ [см. глоссарий]. Всё вышеперечисленное сведено и представлено единой структурной формулой (см. рис. 1).

Рис. 1. Структурная формула коучинга

Из формулы очевидно, что если любой из параметров (коэффициентов) нулевой, то конечный результат тоже будет нулевым. При этом повышение любого коэффициента, входящего в данную формулу, приведёт к улучшению результата.

Коэффициент «Коуч» зависит от масштаба личности самого коуча, его характера, энергии, целеустремлённости, экспертности. Если коуч слаб личностно, то и результат коучинга будет слабым.

При этом, даже при слабом личностно коуче может сохраниться определённый эффект от процесса коучинга, потому как «Коучинг», оставаясь в роли функционального коэффициента формулы, в любом случае работает. Но если коуч к тому же слаб и компетентностно (плохое знание предмета, отсутствие опыта и практики, некачественная учебная подготовка), то результат будет очевиден.

Обращаем внимание, что коэффициент «Клиент», несомненно, также оказывает очевидное влияние на результат коуч-сессии, а именно: своим уровнем желания, своим «ХОЧУ» решать вопрос, своей готовностью, мотивацией и заинтересованностью.

Каждая коуч-сессия с чего-то начинается и чем-то заканчивается, и в нашем случае эти процессы получили название «сильное начало» и «сильное завершение». Моменту старта коуч-сессии и «сильному началу» всегда предшествует предварительная организационная «подготовка».

Процесс коучинга проходит в определённых временных рамках, поэтому этой теме мы также уделим внимание.

В промежутках между «сильным началом» коуч-сессии и её «сильным завершением» идет процесс под названием «основная работа», где происходит реализация и применение всевозможных коучинговых технологий и методик.

Необходимо отметить, что коуч-сессия может считаться успешной сразу на треть, если до её начала будет качественно проведён этап предварительной организационной подготовки, который самым эффективным образом создаёт универсальный прецедент для достижения исключительного результата. Именно поэтому ему уделяется первостепенное значение.

§ 3.2. Подготовка к коучингу

Любое успешное дело начинается с продуманных планов и реальных намерений. Коучинг не исключение. В результате ваших намерений оказать помощь людям, испытывающим в ней потребность, вы переходите к планомерному решению административных, бытовых, маркетинговых вопросов, которые создают предпосылки на предстоящую встречу с потенциальными клиентами.

В первую очередь всегда исходите из собственного удобства, так как ваш комфорт и успешная эргономика — это залог успеха вашего клиента. Это касается любого вопроса при подготовке к коучингу. Например, вопроса вашего времени. Оно должно вас устраивать, мобилизовать и помогать. Если вы по психологическому подтипу «сова», то глупо назначать коуч-сессию на утро. Уважайте себя! Но при этом обязательно стоит учесть максимально удобное время и для клиента. Найдите компромисс.

Планируя своё время, обязательно учтите время своего отдыха. В начале деятельности, когда клиенты немногочисленны и стихийны, это не будет особо беспокоить. Но наличие 10 клиентов в неделю уже потребует стройной системы записи встреч и организации перерывов между ними. Уважайте свой труд. Организовывать встречи вы можете с помощью телефона, скайпа, интернет-записи (через сайт), личной встречи в офисе и др. Лучшее место для проведения коуч-сессии — это отдельный кабинет с хорошей звукоизоляцией. Цвет стен и потолка лучше подбирать пастельных тонов. Используйте неяркий, приглушенный свет. Если солнце светит прямо в окно — прикройте жалюзи, а в случае тёмного времени суток включайте не очень яркий свет так, чтобы он не светил прямо в глаза.

Исключите на период проведения сессии хождение посторонних лиц. Обязательно выключите звук своего телефона и потребуйте этого от клиента. Никаких вибрирующих звонков.

Организация места работы обычно начинается с кресел. Они должны быть удобными, не слишком мягкими, и не стоит стремиться уложить клиента, коучинг — это не психотерапия. При этом не используйте жёсткие стулья без подлокотников, ведь работа будет не менее одного часа, устанете и вы, и ваш клиент. Кресла не берите крутящиеся и на колёсиках, динамика кресел эмоционально дестабилизирует клиента и вынуждает его постоянно нарушать геометрию относительно вас. Он может нервничать на коуч-сессии и будет кататься перед вами, это будет мешать вашей работе. Кресла желательно ставить одинаковые, то есть какое у вас, такое и у клиента, важно, чтобы вы располагались на одной высоте (паритетное начало). Расположение кресел относительно друг друга 90–120 градусов, на должном удалении так, чтобы при посадке ноги клиента и ваши не касались, как пример, следующий вариант:

Желательно сразу предусмотреть столик для напитков (стакана воды, чая, кофе, сока). Это важный момент, так как клиент много говорит и волнуется и поэтому сухость во рту — нормальное явление. Ну и конечно, эти же условия необходимо создать для себя, так как ваша работа будет весьма энергозатратной. Не забудьте про одноразовые салфетки, они однозначно вам пригодятся, особенно если вы работаете в среде русскоязычных клиентов в специализации лайф-коучинга, где глубокие эмоциональные переживания могут вызывать бурные реакции, проявляющиеся потоком слёз. Будьте к этому готовы. Не советуем включать даже приглушённую музыку. Если она вам помогает в работе, то, конечно, вы можете включить ее, но только после обязательного согласования с клиентом(!).

Пример.

«Не будете возражать, если я включу лёгкую музыку? При необходимости, если будет мешать, скажите, и я её выключу»

Хотя музыка всё же чаще отвлекает, чем помогает. Экспериментируйте, пробуйте, набирайтесь опыта.

При размещении в креслах намеренно предлагайте клиенту выбрать кресло и присесть первым, чтобы он сделал свой ответственный выбор и определился с выбором места. И сразу, с первых шагов, наблюдайте за его реакцией, вариантом выбора, скоростью принятия решения, слушая при этом, что он говорит, как говорит. Помните — ваша работа уже началась!

Хотим сразу предупредить, чтобы вы как коуч избегали вариантов встреч в кафе, ресторанах и прочих учреждениях общепита. Это сейчас особенно часто практикуется в мегаполисах. Ужасная, отвратительная практика — совершенно низкосортный и дилетантский вариант коучинга. Там коучингу мешает всё: люди, атмосфера, звуки, музыка, запахи, антураж, освещение. Если вынужденно допускаете встречи в подобных местах, то однозначно проводите их в отдельных кабинках и специальных местах для переговоров, заблаговременно договорившись с администрацией точки общепита.

§ 3.3. Сильное начало

Таким образом, разместившись, вы приступаете к коуч-сессии.

Под сильным началом мы подразумеваем быструю, увлекающую и продуктивную работу с клиентом. Сюда входят КОНТРАКТ [см. глоссарий] и первичная СОНАСТРОЙКА [см. глоссарий].

3.3.1. КОНТРАКТ

Коуч-сессия начинается с решения административных вопросов, а именно — с заключения КОНТРАКТА. Это важный момент, как для клиента, так и для коуча. Именно на этом этапе зарождаются первые доверительные и открытые отношения. Вы рассказываете клиенту, что и как вы будете делать, что ожидает клиента на коуч-сессии, и чего ожидаете вы от него, расставляете акценты, приоритеты, предупреждаете об особенностях работы. Ваша главная задача — сделать так, чтобы клиент вас внимательно выслушал и всё понял, а также сообщил вам о своём понимании каждого пункта.

Контракт — это своеобразный свод договорных правил, требований, условий (устных или письменных), которые коуч проговаривает клиенту для согласования или даёт зачитать бумажный документ перед

аго подписанием. Кроме того, существуют важные пункты контракта, которые могут не войти в письменный договор, но их важно обязательно проговорить с клиентом. Давайте разберём, какие пункты важно акцентированно озвучить.

Итак:

1. В момент знакомства проговариваете и договариваетесь о наиболее приемлемом варианте обращения друг к другу.

2. Уточняете степень знакомства клиента с предметом коучинга. Если клиент не знает ничего о коучинге, то коротко и эффективно (1–2 предложения) рассказываете о коучинге — лучше заранее иметь заготовку этого вступления.

Пример.

«Коучинг — это эффективная технология решения любых вопросов и достижения результатов, где я буду вас очень внимательно слушать и задавать вопросы, а вы на них честно отвечать».

3. Оговариваете продолжительность встречи. Уточняете, располагает ли клиент временем, если вдруг понадобится задержаться на 20–30 минут. Также оговариваете время предупреждения о завершении встречи, например за 5 минут до окончания коуч-сессии, когда вы сообщите клиенту, что ваша коуч-сессия завершается и осталось несколько минут, поэтому просьба сформулировать и подытожить самое главное.

4. Коуч может сразу обговорить с клиентом, что при необходимости понадобится несколько встреч для достижения поставленной и искомой цели. Обычно в коучинге это называется работа по Программе. Количество встреч определяете сами, но обычно это 5–10 регулярных встреч с периодичностью 1–2 раза в неделю. Задача программы — гарантированно создать регулярную поддерживающую среду, в которой клиент получает уникальный шанс максимально раскрыть свой потенциал, и решить вопрос. Традиционно стоимость подобных мероприятий оплачивается клиентом в начале работы, сразу за весь цикл встреч, за всю Программу. За счёт этого клиент дисциплинируется, посещает коуча и работает с большей ответственностью. Рекомендуем объявить, что сегодняшняя первая встреча — диагностическая, а в концепте оплаты — бонусная, и потому проходит со скидкой.

5. Необходимо сразу обговорить с клиентом все условия оплаты (скидки, бонусы и т.п.). Рекомендуем оплату принимать в начале сессии. Это дисциплинирует ваши отношения и повышает меру ответственности клиента. Определение среднего прайса — психологически довольно сложный процесс для коуча. Вам будут мешать ваши неуверенность, страхи, сомнения, ощущения своей некомпетентности, «недоученности».

Через это проходят все, поэтому не переживайте, смелее беритесь за дело. Наши рекомендации следующие. Если вы в самом начале своей карьеры коуча, то назначайте цену в пределах 500 руб/час. Далее по ощущениям выходите на цифру 2500 руб/час. Оптимальным для работы коуча считается ставка в 5000 руб/час и выше. Интересный факт, что в своё время З. Фрейд [см. глоссарий] проводил поучительные исследования, а именно: изучал зависимость эффективности сессии от её стоимости, и результаты подтвердили его гипотезу, предполагающую, что чем выше стоимость встречи, тем выше ответственность клиента и эффективность результата сессии. В начале своей практики не увлекайтесь максимальными расценками, однако и занижать свой труд не стоит. Помните, что коучинг — это одна из самых высокооплачиваемых коммуникативных практик. И запомните (!) — работая в статусе «платного коуча», никогда не начинайте свою практику и далее не оказывайте свои услуги бесплатно, конечно, кроме случаев, когда вы намеренно работаете волонтером. И это не призыв к алчности и цинизму, перед работой вам важно назначить меру своей ответственности, и если вы назвались «платным коучем», то у вас будет формироваться определённая репутация и любое бесплатное будет уничтожать вас как специалиста. Хотите работать бесплатно — ваше право, но тогда не рассчитывайте на доход.

6. Оговариваете и предлагаете клиенту варианты и способы остановки его спонтанного монолога, если такой возникнет в процессе работы. Подобная необходимость возникает достаточно часто в сессии, когда клиент впадает в словесное неистовство и уводит в сторону от своего первоначального запроса. Можете предложить, например жест рукой, выбрасывая её вперёд открытой ладонью, сопровождая словом «стоп». Если клиента не устроит такой вариант, то просите предоставить его свой вариант остановки.

7. Запрашиваете у вашего клиента разрешение и получаете его согласие на предмет ведения ваших записей в период коуч-сессии. Объясняете это важностью фиксирования его успехов и продвижения, удобством и наглядностью в случае необходимости что-либо продемонстрировать клиенту. В случае недовольства или сомнений клиента не отказывайтесь от записи, но обещайте в конце коуч-сессии всё записанное вернуть клиенту. Таким образом, вы открываете себе возможность работать на максимальных, в том числе визуальных репрезентативных уровнях (письмо, рисунок, образы, метафоры, схемы, шкалы, таблицы), что повышает вашу эффективность. А также в любом случае оставляете в чек-блокноте корешок с записями (дата, время, ФИО клиента, первичный запрос), свидетельствующими о проведённой встрече.

Пока эти пункты не в вашем контракте, далее не двигайтесь!

3.3.2. ПЕРВИЧНАЯ СОНАСТРОЙКА

Вторым пунктом для успешного старта коуч-сессии определён процесс первичной сонастройки на клиента. Почему первичной? Потому что это ваша стартовая профессиональная реакция на первые информационные вбросы со стороны клиента, а именно на его первичное поведение, эмоции, движение конечностей, сила и тембр голоса, жесты, дыхание, манеры и т.п. Получая всё это от клиента, вы начинаете сразу сонастраиваться с первой минуты знакомства, но важно понимать, что всё, что он демонстрирует вам, со 100 % вероятностью — это проявления его защитных социально-психологических «масок». Поэтому далее в работе дополнительно вас будут ждать его другие проявления и реакции, особенно после того как он к вам привыкнет и расслабится. И тогда вас ждут последующие сонастройки вторичного и последующих уровней.

Для любой успешной сонастройки вам необходимо понимать, чувствовать, видеть, слышать своего клиента. Это важный навык каждого коуча, который необходимо регулярно отрабатывать. В психологии эту способность приобретают через навыки ЭМПАТИИ [см. глоссарий] — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания. В других направлениях психологической работы вы можете встретить название — РАППОРТ [см. глоссарий], как установление специфического контакта с человеком. Раппорт, эмпатия, сонастройка — множество отличий в этих понятиях, и бездна единообразного и единого, поэтому неважно, как это называть. Главное для вас — это приобрести умение настроиться на волну другого человека и ощущать все его настроения каждой клеточкой своей души и тела. Совершить подобное действие с совершенно незнакомым человеком — весьма непростая задача. Далее нам в этом поможет теория подразделения людей на характерологические группы, эту тему мы будем изучать в разделе «Клиент», а сейчас представляем вам упражнение на сонастройку.

Упражнение.

Утром выходного дня обратите внимание на любого своего домочадца (мужа, жену, ребёнка, брата, сестру и т.п.). Почувствуйте, о чём он (она) думает? Для этого важно расслабиться, не напрягаться, отпустив свои мысли. Думайте как бы ни о чём, вскользь. Мысли сами посетят вас. Глазами скользите по вашему объекту исследований, выхватывая те или иные детали, при этом не надо впевиваться гипнотическим взглядом, это лишнее. Охватите лёгкой волной своего сознания образ объекта исследования, который определён эфирно сложится у вас в мозгу из его движений, манер, скорости,

жестов, речи, одежды, осанки, мимики. Наблюдайте. В этот момент лучше молчать, это даст вам чистоту внутреннего видения. Дайте себе 1–2 минуты. Упражнение хорошо тем, что у вас всегда есть возможность проверить результат. По завершению упражнения спросите: «ты сейчас думал(а) об этом ... (здесь озвучьте вашу догадку)?» Критериев жёсткой оценки этого упражнения не существует. Есть только ваше ощущение, которое вы либо поймали, в контексте его мыслей, либо нет. Обращаем внимание, что вы изучаете близкого вам человека. И вы его определённо хорошо знаете, а значит, вероятность максимально точной сонастройки очень высока. Отрабатывайте этот навык играючи и легко, а достигнув удовлетворительного показателя, переходите на сторонних людей (потенциальных клиентов).

§ 3.4. Основная работа

Основная работа – это структурно центральная рабочая часть коуч-сессии, сразу после «сильного начала». В основной работе коуч проявляет весь свой опыт, все навыки и умения, знание технологий, техник и методов коучинга. Здесь используется основная формула модели коучинга класса ICM:

«ХОЧУ» + «МОГУ» = «ЕСТЬ РЕСУРСЫ»

Именно категория «ХОЧУ» [см. глоссарий] определяет намерения любого индивида переместиться из начальной точки в точку намеренно-го решения.

Примеры реальных первичных запросов клиентов: «Хочу больше денег»; «Хочу выйти замуж»; «Как стать лучше? (хочу разобраться)»; «Как выучить иностранный язык? (хочу суперметодику)»; «Хочу похудеть»; «Не могу выбрать между женой и любовницей (хочу выбрать)»; «Устала от пьянок мужа (хочу решить, что делать)»; «Не получается открыть своё предприятие (хочу понять, с чего начать)»; и т. п.

Начиная работу с подобными запросами, помните, что первое уточнение любого из них приведёт к желанию клиента что-то изменить или выбрать. Желание клиента определяет уровень категории «ХОЧУ», которое складывается из его мотиваций, намерений, стимулов, фантазий, идей, предположений, требований. К слову сказать, далеко не всегда «хочу» клиента есть его прямой запрос. Это может быть результатом давления внешнего мира – ближнего или дальнего окружения клиента, или внутреннего мира – воспитания, привычек, убеждений, верований и прочего, то есть запрос косвенный.

Вторая часть формулы – это категория «МОГУ» [см. глоссарий], а именно: потенциал реализации клиентом задуманного намерения. Уточняя определение, правильнее сказать процесс компенсации его жизненных ограничений «НЕ МОГУ», так как всегда что-то сдерживает и мешает клиенту осуществить желаемое.

И третья, итогово-суммарная часть формулы — категория «ЕСТЬ РЕСУРСЫ». Клиент свою работу с коучем всегда начинает приблизительно одинаково: «Я хочу, но не могу, потому что у меня нет... (времени, денег, сил, энергии и т. п.)». Важно понимать, что, когда клиент с помощью коуча успешно проработает первые две категории, у него самым чудесным образом обнаруживаются великолепные ресурсы. И когда они суммируются, всегда находятся деньги, время, силы.

Форма проведения коуч-сессии — это беседа, но не просто бытовой диалог «ни о чём», а пронзительно сонастроенная, эффективная коммуникативная работа в формате целеустремлённости, доброжелательности и безоценочности.

Коуч — это очень активный, внимательный слушатель. Активное слушание — это один из первичных навыков, который стоит освоить. Важно выяснить, есть ли у вас природная предрасположенность к этому навыку ведения диалога. Наблюдайте за собой, отмечайте, как вы умеете слушать и слышать.

Коуч — мастер активного, запредельно-внимательного слушания!

Коучинг — это беседа, где нет возможности дать совет или рекомендацию. Вся технология коучинга строится таким образом, чтобы клиент находил ответы в самом себе с помощью вашего искусства сопровождения по дороге жизненных ситуаций без учёта вашего опыта в его вопросе.

Коучинг — пространство свободное от советов!

На время работы с вашим клиентом, то есть во время коуч-сессии, клиент для вас главная и единственная ценность в Мире. И никого важнее в вашей жизни просто не существует. Казалось бы, такая простая догма, но перейти к этому осознанию весьма непросто. Потребуется многие часы тренировок. Легче принимают эту истину коучи с более высоким уровнем духовного интеллекта, то есть с более высоким уровнем человеколюбия.

Для коуча клиент — главная и единственная ценность!

§ 3.5. Сильное завершение

«Запоминается последняя фраза — это Штирлиц вывел для себя, словно математическое доказательство. Важно, как войти в нужный разговор, но ещё важнее искусство выхода из разговора» (из фильма «Семнадцать мгновений весны»).

Завершение — это логически завершённое эффективное мероприятие, от которого зависит дальнейшая ваша работа и вообще общий результат встречи.

Для правильного окончания коуч-сессии необходимо соблюсти несколько важных моментов:

1. Предупредить клиента о завершении встречи за оговоренное в контракте время.
2. При необходимости дать клиенту домашнее задание.
3. Запросить обратную связь от клиента (см. Техника обратной связи, Раздел 3 Коуч).
4. Дать от себя обратную связь клиенту.
5. Поблагодарить друг друга (см. Техника Благодарности, Раздел 3 Коуч).
6. Договориться при необходимости о следующей встрече.

§ 3.6. Время в коучинге

Продолжительность коуч-сессии — это важный параметр её проведения. Коуч-сессия, как правило, проводится в течение одного академического часа, т.е. в течение 45 минут. Мнения у коучей по вопросам длительности сессии отличаются. Кто-то считает, что важно получить завершённый результат, и поэтому может работать два часа и более, пока клиент не достигнет цели. Кто-то считает, что важно придерживаться установленного регламента коуч-сессии и таким образом приучать клиента к осознанию ценности времени как ресурса, тренируя его навыки тайм-менеджмента. Со временем каждый из вас, набрав необходимую практику, выберет свой вариант и определится со своим убеждением. Сейчас наша задача — познакомить вас с форматом классического коучинга. Поэтому сообщаем, что на самом деле ОДИН академический час для сессии, проводимой умелым и грамотным коучем, — весьма достаточное время для решения вопроса. Надо понимать, коуч-сессия — это не просто безмятежный диалог, а один из видов тяжёлой коммуникативной работы, поэтому подобная работа весьма энергозатратна и утомительна, причём как для коуча, так и для клиента. Поэтому в день рекомендуется не более 4–5 коуч-сессий. Если коучем допускается больше встреч, то возможно профессиональное выгорание и переход в состояние крайней формы физической и психологической усталости коуча. Помимо всего сказанного, время в коучинге — это ещё и показатель вашего опыта. Суммарное время вашей работы исчисляется коучинговыми часами работы. Так же, например, как в авиации у лётчиков «налёт часов» или у врачей-хирургов за операционным столом. Часы вашей практики заносятся в специальные журналы коуча, так называемые «чек-блокноты коуча», с вашими комментариями и пометками. Как правило, в каждом специальном «чек-блокноте» на каждой странице отведено место для фиксирования времени и даты встречи. Часы только тогда могут счи-

таться подтверждёнными, если им соответствуют протоколы (страницы) ведения коуч-сессии. Данные чек-блокноты после заполнения не выбрасываются, они аккуратно складываются и сохраняются. Кроме того что они содержат конфиденциальную информацию о клиенте, они ещё и являются несомненным доказательством наработки коуча. Автор этих строк, имея опыт практики более 8 тыс. часов, за период своей практики собрал более 110 томов учётных документов. Зачем нужны эти часы? В общем-то, больше для того, чтобы самому осознавать и контролировать собственный опыт, а также при необходимости доказательно продемонстрировать часы своей реальной практики, например для повышения вашей репутации среди коллег и партнёров.

Возвращаясь к теме времени, учтите, что, в зависимости от сложности запроса клиента и его работоспособности (конгруэнтности), а также вашей компетентности, коуч-сессия может стать результативной и за 5 минут. Автор этих строк неоднократно выходил на эффективный результат, причём с инсайтом клиента (эмоциональное озарение и эйфория от результата) в пределах 5–7 минут. Но это не самоцель, это, скорее, приятный бонус от работы. Ваша задача не спешить самому, не подгонять клиента, но и не задерживаться, уважая своё время и время клиента. Вопрос времени — это вопрос вашей компетентности.

Глава IV. МОДЕЛЬ КОУЧИНГА КЛАССА ICM

§ 4.1. Общий обзор модели

Зачем нужна модель? Дело в том, что модель — это удобная наглядная форма представления информации, предназначенная для упрощённого разъяснения предложенных методик и происходящих процессов, часто реализованная в образной, метафорической форме. Разобрав и поняв работу модели, вы, как будущий специалист, сможете более целостно осознавать особенности и нюансы предложенных технологий.

Прежде чем непосредственно перейти к изучению модели «коучинга класса ICM», хочется уточнить важные моменты, влияющие на ваше образование в коучинге. Очевидно, что для успешного коучинга требуется опытный коуч. Коуч — это специалист, получивший знания в области профессионального коучинга и сформировавший личные навыки практической работы. Если знания вы можете почерпнуть из литературы и др. источников, то навык формируется исключительно наработкой в специально созданной образовательной среде, а именно, в формате общения с наставниками (коуч-менторами) и клиентами. Исключить, заменить

или проигнорировать этот опыт никак не получится. Настоящего коуча отличает то, что он умеет задавать искусные и эффективные вопросы, чувствуя энергию своего клиента, а ещё он умеет великолепно слушать и слышать. Это сложный и тонкий личностный навык, который, при желании, можно успешно сформировать. Полученный коммуникативный опыт откроет перед вами возможности, которых вы ранее и не предполагали. Коучинг работает в пространстве эмоционального интеллекта. Именно эмоции и всё, что с ними связано, — ваш основной инструмент. Важно научиться запредельно видеть клиента, слышать его, чувствовать его энергетику, считывая его явные и скрытые реакции и проявления. Поэтому не игнорируйте любую возможность практического применения полученных знаний. Итак, на первом месте образовательной модели коучинга ICM располагается КЛИЕНТ.

В нашей модели это личность клиента, весь его внутренний мир, его внутренняя среда, которая метафорически представлена некой ёмкостью в форме стеклянного куба, полностью заполненной жидкостью. Эта жидкость олицетворяет собой сознательный и бессознательный разум клиента (рис. 2). Условно принимаем, что только 20 % — это чистая вода (сознание), остальное, 80 %, — осевшая взвесь, мутная субстанция непонятного содержания (бессознательное).

Рамки предложенного куба в форме аквариума — это границы человеческой личности. В коучинге их называют СИСТЕМОЙ ЦЕННОСТЕЙ [см. глоссарий]. Эти рамки практически стационарные и почти не перемещаемые, они формировались всю жизнь. Надо понимать, что масштабы личностей всегда сильно отличаются. Мы все разные. Бывают «кубики», таких называют «жалкий человечиска», или встречается «кубище» — масштабная личность, «человечище». Люди о таких часто говорят: «Это большой Человек». Ну и, абсолютное большинство из нашего окружения — это просто стандартные кубы, «обычные люди».

Рис. 2. Модель коучинга класса ICM.
Границы куба — это границы личности

Рис. 3. Модель коучинга класса ICM.
Сложение в социальные группы

В модели наш человеческий мир, наш социум представлен положенными друг на друга кубиками (рис. 3). Их много, прозрачность каждого позволяет видеть сквозь толщи наслоений кубиков, они всегда очень плотно прижаты друг к другу, но при этом у каждого своё наполнение. Это внешняя среда клиента коучинга, его социум.

Запомните: коуч работает всегда в контексте социальной среды клиента, решает только его задачи и никогда — задачи его окружения.

Когда к вам приходит клиент и озвучивает своё желание и намерение, то важно понимать, что он не в состоянии сразу адекватно оценивать свой реальный запрос (своё истинное «хочу»). На качество его «хочу» сильно влияет внутренняя среда (содержимое его куба) и внешняя среда, к которой относится ближний и дальний социум (в нашей модели — окружающие клиента кубики со всем содержимым).

Не забывайте, что формирование (заполнение) его ёмкости происходило в условиях окружающей его социальной среды, в которой он рос и воспитывался. Именно так появились и развивались его навыки, привычки, табу (ограничения), ценности, верования, интеллект и прочее.

И если бы представитель человеческой расы с младенчества рос и воспитывался в стае волков, то вся система его ценностей, в том числе интеллект, реакции, эмоции, не получили бы должного развития и его личность задержалась бы на уровне развития животного. Но при этом важно уточнить, что если бы от рождения он был наделён определённым природным потенциалом, например лидерскими качествами, живучестью, энергичностью, они обязательно проявились бы в рамках развития окружающей среды, в том числе волчьего социума. Поэтому лидер и в стае волков будет лидером, а трус везде останется трусом.

Но где бы и как ни происходило развитие, приблизительная пропорция сознательного и бессознательного сохраняется в соотношении 20 % к 80 %.

Понятно, что это условные единицы. Учёные до сих пор не могут прийти к соглашению относительно этих цифр. Можно найти самые разные предположения, например 7 к 93, 10 к 90, 20 к 80. Мы примем последнее, так как для нас это сейчас непринципиально.

Главное, важно понимать, что мир бессознательного, непонятно-го, неизвестного, но очень сильно влияющего на жизнь человека — **ОГРОМЕН** и в разы больше, чем мир сознания!

Задача коуча — хорошенько всколыхнуть всё содержимое куба клиента, чтобы вся взвесь поднялась со дна, и тогда жидкость станет однородно мутной. Делается это специальным инструментом, «коуч-сессией» (в нашей модели, далее по тексту, она метафорически представлена сачком).

Колыхать и баламутить куб требуется, во-первых, для того, чтобы впоследствии всё содержимое куба улеглось уже по-новому (открылось новое видение). Новый ландшафт внутреннего мира клиента позволит пересмотреть его отношение и изменить взгляд на старые привычные вещи, позволит начать менять укоренившиеся привычки, скорректировать реакции. Произойдёт то, что называют **ЛИЧНОСТНЫМ РОСТОМ** [см. глоссарий].

Во-вторых, для внутренней динамики клиента, так как само перемещение взвеси всегда лучше статичного, плотного, давно слежавшегося осадка, тем более, если он доставляет дискомфорт. Именно динамика позволит разбить этот осадок, разворошить его, разглядеть и в конечном итоге найти в этом осадке (взвеси, мути) искомый «драгоценный камень». В нашей модели эта метафора обозначает решение клиента. Но чтобы начать работу с этой тёмной массой клиента, необходимо, чтобы он доверил вам свой хрупкий сосуд, стеклянный куб со всем содержимым.

Поэтому «сильное начало» — залог хорошего старта с формированием и расширением кредита доверия. И тот факт, что клиент уже пришёл к вам, даёт основание предположить, что стартовое, начальное доверие присутствует, но находится на минимальной отметке, условно примем его не более 10 %, то есть по шкале это значение равно 1 (рис. 4). Вряд ли оно будет выше, даже если клиент получил положительную рекомендацию о вас от своих друзей и знакомых.

У вас всегда есть реальный шанс повысить этот стартовый показатель. Работа коуча предполагает постоянное повышение доверия клиента. И хоть данная работа не определена как основная цель, всегда важно помнить, что без параметра **ДОВЕРИЕ** [см. глоссарий] качество продвижения клиента и вся ваша дальнейшая работа будут сведены к нулю!

Рис. 4. Модель коучинга класса ИСМ.
Стартовое доверие клиента

Нельзя точно утверждать, каков номинальный или оптимальный уровень этого показателя. Но эмпирические исследования по данному вопросу вывели показатель номинального рабочего «доверия» на значение чуть более 50 % (по шкале: «5»). Это очевидная норма для успешной работы. Больше можно, меньше нельзя, иначе клиент не будет работать. Понятно, что вначале этот показатель будет низким, но компетентность коуча, сильное начало и эффективность самого процесса коучинга сделают своё дело.

Следующий элемент в представленной модели — это коуч-сессия, с её динамикой и развитием, как основополагающий инструмент коучинга.

Коуч-сессия метафорически представлена в виде конуса, который олицетворяет некий коучинговый процесс (рис. 5). Конус начинается со старт-вопроса коуча: «С чем пришли ко мне, чем я могу вам помочь?», в ответ на который последует первичный запрос клиента, определённый в модели точкой «А» и начальным уровнем его желания, его «хочу». И далее в процессе коуч-сессии коуч создаёт условия, в которых клиент раскрывается и начинает своё повествование ситуации, комментирует, объясняет, доказывает, проводит анализ ситуации, делает выводы, вносит свои идеи решения, которые сопровождаются эмоциональной лабильностью (подвижностью) и ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ РАСКРУТКОЙ [см. глоссарий], обозначенной в модели круглой плоскостью, образным представлением эмоционально-ментального процесса клиента. В результате данного процесса обязательно происходит уточнение первичного запроса. Он корректируется, уточняется и, как правило, часто меняется. В модели данный процесс олицетворяет конус, который демонстрирует развитие динамики клиента, с перспективой дальнейшего суживания и уплотнения первичного запроса, а по сути отсеивания лишней информации. Итоговым фокусированием ключевой информации в точке «В» становится уточнённое «хочу» клиента, то есть его уточнённый запрос.

Первоначальная «эмоциональная раскрутка» требуется для того, чтобы поднять всю мутную взвесь в кубе клиента, для прояснения ситуации клиента, определения скрытых моментов и уточнения понимания его истинных намерений и желаний.

Рис. 5. Модель коучинга класса ICM.
Динамика первичного запроса клиента

Каждая новая сессия начинается с открытого вопроса коуча: *С чем Вы ко мне пришли? Что Вас волнует? Что хотите решить? Что Вас беспокоит? Чем я могу Вам помочь? И т. п.*

Отвечая на него, клиент формирует «первичный запрос».

Помните! Первичный запрос — это только самое начало! Первичный запрос необходимо внимательно изучить и проверить. В 99 случаях из 100 запрос меняется, уточняется, переформулируется, от него отказываются, его пугаются, его «ломают», его корректируют с точностью до наоборот и т. п.

§ 4.2. Категория «Хочу»

Чтобы продолжить изучение модели, необходимо обратиться к базисной формуле коучинга ICM, которую мы рассматривали ранее:

$$\text{«ХОЧУ»} + \text{«МОГУ»} = \text{«ЕСТЬ РЕСУРСЫ»}$$

Предлагая вам эту формулу, утверждаем, что каждый клиент, заявляя о своей проблеме, очень смутно и весьма размыто представляет, чего он действительно хочет. Без тщательного изучения параметра «ХОЧУ» далее коучинг проводить бессмысленно. Значение «хочу» завершенно влияет на возможности человека! Если вы чего-то не имеете, то, значит, просто этого не хотите. И никакие оправдания, никакие доводы и отговорки вам не помогут убедить нас в том, что у вас есть причина этого

не иметь. Причина одна: у вас попросту отсутствует ваше «ХОЧУ, ваше истинное желание. Высокое «хочу» человека творит чудеса. Безногий начинает ходить, незрячий — видеть, глухой — слышать. И тому масса примеров из жизни: военный лётчик Алексей Маресьев без обеих ног, успешно сражавшийся в боях ВОВ; слепоглая Хелен Келлер, американский политический деятель и писательница, влиявшая на государственные процессы; психиатр с мировым именем Милтон Эриксон, не различавший цвета, перенесший полиомиелит и прикованный к креслу, создавший эриксоновский гипноз и заложивший основы НЛП; композитор Людвиг ван Бетховен, будучи глухим, создавший свою знаменитую «Лунную сонату», и ещё сотни и тысячи примеров людей, совершавших свои маленькие и большие подвиги, оставаясь приверженцами своего истинного, настоящего «ХОЧУ». Поэтому очень странно слушать психически и физически здорового энергичного человека, который рассказывает, насколько и как сильно он хочет зарабатывать миллион в месяц и при этом не имеет его. В подобной ситуации только КОУЧ-ПОЗИЦИЯ [см. глоссарий] удерживает коуча от мотивационных экзальтированных призывов и нравственных оценочных назиданий. При этом, начиная работу с подобным, сразу понимаешь и осознаешь крайне низкий уровень истинного желания клиента. А насколько осознаёт сам клиент своё «хочу»? Ведь он, что-то заявляя коучу, делает это, как правило, всегда аргументированно и убеждённо. Вам важно открыть своему клиенту новое видение на его старое убеждение. Для этого важно вначале диагностировать уровень важнейшего коучингового показателя, параметра отправной точки коуч-сессии — категории «ХОЧУ».

Конечно, вы можете игнорировать важность реальных намерений клиента и, руководствуясь 100 % верой в то, что говорит клиент, и его «первичным запросом», выйти на некоторое, на первый взгляд даже очень результативное решение. Но учтите, за пределами сессии ваш клиент откажется не только от самого решения, но и, скорее всего, от вас как от специалиста.

Понятие «ЗА ПРЕДЕЛАМИ СЕССИИ» [см. глоссарий] — важный показатель вашей компетентности. Результат, к которому придёт Ваш клиент, важен в какой-то временной перспективе (распределённой во времени), лучше в долгосрочной. Ещё раз повторим, что результат не может быть сиюминутным, иначе клиент, выйдя за дверь вашего кабинета, потеряет интерес к своему решению, так как решение будет поверхностным или «залакированным» коучем. Работа коуча подразумевает глубинное изучение проблемы. Поэтому категория «хочу» жизнеутверждающая, дающая перспективу для всего коучинга. Коучинг класса ICM

определяет важность и необходимость достижения коучем уровня «уточнённого запроса». От этого зависит переход клиента в РЕСУРСНОЕ СОСТОЯНИЕ [см. глоссарий].

Необходимо отметить, что клиент, пришедший на приём к коучу, пребывает всегда в дискомфортном состоянии. Именно это состояние, как некий раздражитель, вынужденно заставляет клиента совершать шаги поиска решения своих проблем. При этом, как только коуч начинает свою работу, клиент часто утрачивает остроту ощущения сильного эмоционального дискомфортного состояния. Это похоже на ситуацию, когда вы с сильной зубной болью приходите на приём к врачу и вдруг обнаруживаете, что зуб почти не болит. Ваша задача, как коуча, не верить в демонстрируемые состояния клиента, игнорировать их. Ориентируйтесь только на свой опыт и результаты наблюдений, то есть на то, что получите сами в результате своей работы, а не то, что вам пытаются навязать.

Продолжая разговор о комфорте, хочется отметить следующее.

Клиенту свойственно себя обманывать, он бессознательно искажает свою реальность, таким образом его психика защищает его сознание и разум. Поэтому, несмотря на то, что он заявляет вам о неумолимом желании достигнуть цели, он может ничего не делать и никуда не двигаться. Страх неизвестного, нового на пути к результату оказывается такой силы, что клиенту комфортнее пребывать в бездействии. И он начинает бессознательно искать комфорт в той ситуации, где у него всё плохо, но зато всё знакомо.

Уточняя эту ситуацию, проведём ещё одну аналогию... с хирургом, который предлагает пациенту удалить операбельно источник боли и саму болезнь, но при этом его пациент, всё понимая и осознавая, до последнего может оттягивать саму операцию. Его боль и страдания для него комфортнее и понятнее, чем предстоящая операция, которой он страшится и избегает. Хотя и осознаёт её важность. И очевидно, что комфорт от результата пациент получит только после самой операции, в самом конце. Поэтому первый шаг для коуча — это создание условий для динамики и сопровождение клиента из его «пространства комфорта».

Помня о том, что каждый клиент искажает свою реальность, а по-другому говоря, лжёт себе, коуч всегда ставит под сомнение всё, что ему говорит клиент. Коучу важно уметь УСОМНИТЬСЯ [см. глоссарий] и пребывать в этом состоянии до конца сессии.

Начиная эмоциональную раскрутку в НАСТОЯЩЕМ времени, перемещаемся в БУДУЩЕЕ клиента. Коучинг — это технологичный процесс, вектор которого всегда направлен из настоящего в будущее. Прошрое в коучинге уживается плохо, оно мешает и отвлекает. И тот коуч, который допускает «прошлое клиента» в свою работу, скорее всего, имеет

образование и опыт консультанта, психолога, но такой процесс работы с клиентом назвать коучингом уже нельзя. Поэтому, если вы работаете в классическом коучинге, не допускайте подобной практики.

Коучинг — это всегда путешествие из настоящего в будущее.

Прошлое в коучинге используется в той лишь мере, в какой требуется для «эмоциональной раскрутки» — метафорично представленной в нашей модели процессом взбалтывания всей взвеси в кубе клиента.

Категория «хочу» — это прояснение запросов и поиск цели. Задавая вопрос «Что вы хотите?», коуч получает ответы, отражающие желания и намерения клиента. Если требуется уточнить желание клиента с учётом окружающей реальности (внутренней и внешней среды) в настоящем времени, тогда задаётся вопрос: «А что происходит сейчас в отношении вашего запроса?». Таким образом, коуч получает сравнительную картинку двух состояний клиента: как он видит ситуацию в будущем и как это выглядит в настоящем. Коуч сразу осознаёт разницу между заявленным и ожидаемым, начинает понимать ход мышления клиента, определяет степень его **ФРУСТРИРОВАННОСТИ** [см. глоссарий] и намечает для себя примерную стратегию работы с клиентом.

Следующий уточняющий вопрос — это вопрос доказательного направления, например: «Вы уверены в том, что говорите?»; «Зачем вам это?»; «Насколько Вы уверены?» и др. Ответы на них приводят к тому, что клиент начинает слышать свои собственные доказательства в необходимости заявленного и убеждается в правильности своих намерений. Или ставит их под сомнение, тогда он сразу переформулирует свой уточнённый запрос.

Далее, продолжая диагностику, важно понять, на каком уровне «здесь и сейчас» находится желание клиента. Для этого лучше обратиться к эмпирическим данным и провести исследования техникой **ШКАЛИРОВАНИЯ** [см. глоссарий] категории «ХОЧУ». С техникой шкалирования более подробно можете познакомиться в данном учебном пособии в третьем разделе «Коуч».

Далее следует предложение коуча диагностировать уровень «ХОЧУ» клиента, а именно: «Скажите, насколько сильно вы хотите получить заявленное? Назовите цифру вашего желания по десятибалльной шкале, где 0 — это вы совсем не хотите ничего, а 10 — это желание такой силы, что прямо сейчас встали с кресла, вышли от меня и сразу сделали» (рис. 6).

Если после диагностики уровень желания клиента оказался ниже середины, ниже значения «5», тогда **ПРИВЕРЖЕННОСТЬ** [см. глоссарий] не пройдена. И дальнейшая работа практически бессмысленна. На этом

этапе важно предложить клиенту пересмотреть свой запрос, сообщая ему о том, что его желание недостаточно, чтобы реально достичь цели.

Рис. 6. Модель коучинга класса ICM.
Диагностика клиента техникой шкалирования

При сопротивлении клиентом вашему заявлению, для того чтобы он осознал и соотнёс силу своего желания, приведите пример сильной «десятки». Например, ситуацию, когда человек невыносимо сильно хочет в туалет. Так сильно, что буквально начинает корчиться от боли, а мышцы становятся не в состоянии удерживать содержимое мочевого пузыря. Это вариант сильной приверженности. Сомневаемся, что в данной ситуации кто-то или что-то сможет помешать человеку облегчиться, даже если ему мешают нравственные ограничения и деликатность ситуации, и в этом случае его приверженность и неистовство в достижении цели будут мощнейшими. Пусть ваш клиент сравнивает и соотносит своё истинное желание с вашим примером и понимает, на какой цифре шкалы он реально находится.

Приверженность — это ещё одно профессиональное понятие в коучинге, обозначающее верность своему желанию, слову и готовность следовать ему и действовать, невзирая ни на что.

Приверженность — это способность клиента следовать «заявленному».

Если уровень отметки приверженности в «пятерке» или даже выше, то это даёт хорошие шансы и можно смело продолжать работу.

Полагаем, что вы уже поняли, что первичный запрос чаще всего не даёт понимания Цели, над которой коуч будете работать, а ведёт к новому, уточнённому запросу — запросу № 2, № 3 и т.д., пока коуч не упрётся в реальную, конечную Цель. Признаком конечной Цели выступает ситуация, когда клиент привержен и никуда далее не развивает свои мысли в контексте своего запроса. Он говорит буквально следующее: «Да! Всё! Именно этого я хочу! Именно это мне надо! Я уверен! Это точно оно!»

Чтобы исследовать первичный и любой последующий запрос клиента и начать продвижение, инициируйте эмоциональную раскрутку.

Для этого задавайте вопрос, который углубляет и уточняет любой запрос клиента:

«Что такое для вас... (здесь предмет запроса)?»

Пример.

Коуч: «Что вас беспокоит, с чем пришли ко мне?»

Клиент: «Хочу много денег?»

Коуч: «Что такое для вас **много денег**?»

Клиент: «Много денег — это когда я могу себе позволить всё, что хочу».

Коуч: «Уточните, что такое «всё, что хочу?»

Клиент: «Это значит, захожу в магазин и не смотрю на ценник».

Коуч: «А что вы при этом чувствуете, когда не смотрите на ценник?»

Клиент: «Радость, свободу, гордость за себя».

Таким образом, этот вопрос позволяет раздвинуть рамки первого запроса и начать изучение эмоционального наполнения предмета запроса. Это позволит продвинуться в коучинге и выйти на новые открытия клиента.

Но вопрос из примера «Что такое для вас много денег?» можно усилить и углубить другой, уже двухуровневой комбинацией: «Что такое для вас **хотеть много денег**?» Обратите внимание, мы теперь изучаем не сам предмет «много денег», а желание и намерение клиента «хотеть», то есть непосредственно действие «хотеть много денег».

После ответа клиента дальнейшая работа пойдёт совсем по-другому, а именно, в контексте силы его желания.

Пример.

Коуч: «Что вас беспокоит, с чем ко мне пришли?»

Клиент: «Хочу много денег?»

Коуч: «Что такое для вас «**хотеть много денег**?»»

Клиент: «Хотеть много денег — это когда я испытываю дрожь в руках и когда перехватывает дыхание»

Коуч: «Что ещё можете добавить?»

Клиент: «Это когда... сосёт под ложечкой, и я в предвкушении их получения»

Коуч: «А что вы при этом чувствуете?»

Клиент: «Азарт и энергию...»

Определённо ответы на данные вопросы будут открытыми и развёрнутыми для клиента. Таким образом аллегорически (в нашей модели) вы начинаете серьёзно «колыхать» содержимое куба клиента, поднимая всю взвесь его жизненного уклада (осадок), и у него открывается динамический процесс, позволяющий находить совершенно новое видение на давно понятные вещи под другим углом зрения.

Коучинговый термин **ВИДЕНИЕ** [см. глоссарий] — это весьма перспективный формат нового мышления клиента. Под этот термин подведено много теории, но сейчас мы остановимся на главном. Сопровождение клиента из настоящего в будущее проводится с целью осознания им старых, давно известных для него понятий, смены качества отношения к ним и открытия новых, доселе неведомых явлений своей жизни, и «видение» — это великолепный инструмент для достижения осознания.

**ВИДЕНИЕ — это новый взгляд на старые понятия
(отношения, привычки, убеждения, табу).**

Это как если посмотреть на себя со стороны, но в другом качестве и при других обстоятельствах. Метафорично новое видение можно представить в виде беспристрастной видеокамеры, которая наблюдает за вами и с помощью которой вы замечаете то, чего до сего момента никогда не видели. В коучинге ещё используется термин диссоциация. **ДИССОЦИАЦИЯ** [см. глоссарий] — психический процесс, относимый к механизмам психологической защиты. В результате работы этого механизма человек начинает воспринимать происходящее с ним так, будто оно происходит не с ним, а с кем-то посторонним. Но если психология борется с этим явлением, считая нарушением и отклонением от условной нормы, то в коучинге этот процесс используют во благо и учат управлять им. Итак, после вопроса «Что это для вас?» клиент может обнаружить новое качество, новое видение этого предмета или события, что приносит в коучинг совершенно новые перспективы и открывает новые горизонты для исследований. В нашей метафорической модели действия коуча, находят своё продолжение в картинке, где данный конус «запроса», «хочу» клиента как сачок погружают в эмоционально-ментальное наполнение куба клиента. Плавно водят в содержимом, зачерпывая взвесь (информацию), смешивая чистое и грязное содержимое куба, при этом сливая, отфильтровывая жидкость, с целью обнаружить искомый драгоценный камень — цель клиента.

Это похоже на то, как сачком ловят что-нибудь в воде (рис. 7). Начнёте быстрее водить сачком — сломаете его, так как наполнение имеет свою плотность, а значит, сопротивление. Будете водить медленно — ничего не найдёте, так как не сможете подхватить ничего ценного. Скорость этой работы именно такая, как в метафоре с сачком. Представьте, что вы водите сачком в емкости с жидкостью. Определённо каждый из вас это делал в детстве. Проецируйте, примеряйте на себя и осознавайте скорость вашей динамики в коучинге!

При этом если хотите всё оставить без разрушения на протяжении всего последующего времени, соблюдайте коучинговый принцип

Рис. 7. Модель коучинга класса ICM. Динамика коуча

другому говоря, коуч и клиент получают информацию из запредельного, бессознательного, скрытого мира. И она может быть использована, а может быть проигнорировано. Обращаем внимание, что коуч не может делать суждений и решать, что для клиента важно, а что нет. То, что для коуча может определённо казаться грязью, для клиента может быть его бриллиантом!

В коучинге всегда следуйте от клиента!

Чем тщательнее и аккуратнее вы будете исследовать всё пространство вашего клиента, тем выше вероятность, что результат будет отменным и клиент найдёт свой драгоценный камень! Продолжая тему категории «хочу», ещё раз остановимся на уточнении первого запроса.

Зачем мы уточняем, казалось бы, вполне очевидную ДИРЕКТИВУ [см. глоссарий] нашего клиента? Однозначно, чтобы прояснить, действительно ли это — то самое, с чем пришёл к вам клиент. Вы помните, что далеко не каждый клиент понимает и осознаёт реальную цель своего прихода к коучу. А значит, его первый запрос не стоит считать целью, над которой будет трудиться коуч. Иначе вся последующая работа может быть сведена к нулю. После работы над уточнением первого запроса,

ЭКОЛОГИЧНОСТИ [см. глоссарий], ориентируясь на гуманистический постулат «не навреди...».

В начале конуса (сачка) будет пониженное давление, ведь площадь захвата большая. Далее двигаясь, закручиваясь в спираль, давление возрастает, а всё содержимое фильтруется, и крупная часть взвеси задерживается в конусе (сачке). Затем содержимое сачка внимательно рассматривается, и если оно удовлетворяет клиента, то найденный результат получен! А если нет, то грязная взвесь на усмотрение клиента, либо возвращается в ёмкость, либо удаляется из неё. Таким образом, содержимое куба может становиться чище шаг за шагом. По-

как правило, клиент переходит от первоначальных формулировок к другим идеям, мыслям, озарениям. Иногда это происходит в форме орнаментных эмоциональных набросков, уточнений, иногда меняется сам смысл заявленного, а иногда директива приобретает значение с точностью до наоборот. Но не редок случай развития ситуации, когда первый запрос остаётся практически без изменений. В любом случае, без первоначальной диагностики первого запроса (директивы) не стоит продолжать работу. Итак, вспоминая формат работы над первым запросом, обратимся к модели ICM, представленной конусом-воронкой, но уже в несколько расширенном формате.

На представленном вашему вниманию рисунке вы видите три конуса, объединённые в единую систему (рис. 8). Дело в том, что работа с запросом клиента может занимать значительное время и часто представляет собой несколько систем-процессов под названием «уточнение запроса». В данной модели каждый конус представляет собой процесс, решающий задачу «уточнение запроса» до момента принятия клиентом решения: либо остановиться, и считать найденное целью, либо развивать тему далее, формируя новый запрос.

Рис. 8. Модель коучинга класса ICM.
Динамика уточнения запросов клиента

И важно понимать, что за период сессии таких уточнений может быть несколько. Здесь, для примера, в нашем варианте мы ограничились тремя.

Итак, система первой воронки-конуса — это первый запрос с уточнением и переводом во второй запрос; система второй воронки-конуса — это второй запрос с уточнением и переводом в третий запрос; и система третьей воронки — третий запрос с уточнением в «цель». Обращаем внимание на тот факт, что какое бы ни было количество запросов, исследование категории «хочу» всегда завершается получением «цели». Уточним ещё раз, чем Запрос отличается от Цели. Запрос носит весьма обобщённый характер и поверхностные трактовки, например «хочу мир во всём мире», «хочу стать счастливым», «хочу денег», «хочу хорошие отношения». Запрос всегда имеет тенденцию к улучшению, развитию, расширению. Цель — это конкретный, уточнённый, измеримый результат, как правило, в физических ощущениях, в категории «хочу», не имеющий тенденции к развитию, расширению и изменению. Например: «хочу сохранить семью, оставшись в браке со своей женой», «хочу зарабатывать, оставаясь на прежней работе, 200 тысяч в месяц», «хочу, не выезжая из дома, научиться продавать свой коучинг стоимостью 10 000 рублей в час» и т. п.

Напоминаем, что в распознавании цели всегда следуйте от клиента. Решение об остановке эмоциональной раскрутки принимаете вы как коуч, но признаки остановки вы получаете от клиента в режиме постоянной обратной связи. Ваш примерный итоговый вопрос клиенту: «Могу ли я считать ваш запрос целью нашей сегодняшней встречи?» После получения чёткого, утвердительного ответа переходите к следующей категории «МОГУ».

§ 4.3. Категория «Могу»

Категория «МОГУ» — это применительно-практический этап в решении вопроса клиента. Дело в том, что клиент до прихода к вам, как правило, много думал и размышлял над своей проблемой, но заметьте, так и не смог до конца понять свою ситуацию и принять ответственность за её решение. Поэтому пришёл к вам, к своему коучу, за помощью в своём понимании и получении готовности в её решении. На этом этапе у коуча возникает сильное желание дать совет и вообще научить «уму-разуму». Особенно когда ситуация прожита коучем и имеется благополучный опыт решения. Но помните — это ваш (!) опыт, НЕ клиента...

Не забывайте, что вы имеете дело с личностью клиента, со всем многообразием его навыков, привычек, ритуалов, традиций, пониманий и бог его ещё знает чего. При этом у вас всё перечисленное будет совсем другого качества, а значит, и реакции на события будут иные.

Часто клиенты коучинга случайно или намеренно «раскручивают» коуча на совет, чтобы переложить свою ответственность за будущий результат на специалиста.

Вообще тема ОТВЕТСТВЕННОСТИ [см. глоссарий] — это тема часто сложно диагностируемая, особенно в начале вашей практики. Можно не заметить, как попадёте в омут паразитических эмоций клиента, который образовался благодаря вашему искреннему и безудержному процессу эмпатической сонастройки на клиента. Возможно, вы допустили коммуникативную ошибку. Чётко различайте «эмпатию-сонастройку» и «симпатию-угодничество». Ваше желание быть удобным, понравиться клиенту, произвести впечатление, помочь ему, чего бы вам это ни стоило, приведёт вас к ситуации, когда сознательно или бессознательно вы «протолкнёте» в его сознание свой опыт, и в результате клиент уйдёт с вашим решением. Да со стороны это будет выглядеть благопристойно, полезно, конструктивно, как непрямой совет, но однозначно это не решение клиента. И не забывайте, что после вашего «мудрого совета» у клиента, скорее всего, ничего не получится, и клиент может вернуться к вам, но не один и не для благодарности.

Помните, вы НЕ обязаны быть удобным для клиента!

Ваша задача — оставаться профессиональным коучем в любых условиях, а это возможно, только соблюдая КОУЧ-ПОЗИЦИЮ [см. глоссарий].

**Клиент — это самодостаточная система,
уважайте его внутренний мир!**

У клиента великолепный потенциал и клиент на многое способен! Коучу важно понимать и верить в это.

Здесь самое время вспомнить принципы Милтона Эриксона.

1. Принцип все «Ок» — С людьми всё в порядке!
2. Люди уже обладают всеми внутренними ресурсами, которые им нужны.
3. Люди всегда делают наилучший выбор, который могут сделать в данный момент.
4. Каждое поведение имеет положительное намерение.
5. Изменение неизбежно.

Ваш клиент не знает эти постулаты, а если и познакомится с ними (например, от вас), то, очевидно, не примет сразу. Принять их возможно, только лишь осознав и примерив на свою ситуацию, прожив её в будущем времени в новом качестве, проработав всевозможные нюансы и события, которые могут возникнуть на пути к цели, применив технику ВИЗУАЛИЗАЦИИ [см. глоссарий]. Ваша задача — сопроводить его по дороге будущей жизни, соблюдая принципы невмешательства, оставаясь в эффективной «коуч-позиции».

Иногда ваши клиенты будут сообщать, что не умеют представлять, рисовать в мозгу красочные картинки и что совершенно лишены воображения. Отчасти это может быть правдой. От природы далеко не каждый способен к качественной РЕФЛЕКСИИ [см. глоссарий], к гениальному рефлексивному видению и рефлексивному творчеству, и у всех к этому разные способности. Но при этом, независимо от гениальности, все люди способны рисовать в голове страшные картинки и пугать самого себя тревожными и разрушительными мыслями. В детстве, в той или иной мере, каждый умел воображать, придумывать красивые и страшные истории, выдумки, сказки, умел фантазировать и создавать новую реальность. Но со временем многие теряют эту способность. При этом уже во взрослой жизни, при наступлении любой пугающей ситуации, срабатывает пусковой триггер, который помогает вспомнить человеку свои забытые детские навыки, и таким образом психика начинает «накручивать» произошедшее событие, которое обрастает различными квазиреальными и фантазийными образами, пугая человека ещё больше. Но эта способность человека может работать как в минус, так и в плюс. Вам необходимо научиться использовать её в своей работе. И когда ваш клиент заявит про ограничение визуализации, вы напомним ему, что привело его к вам. Ведь причина обращения к коучу в 100 % случаев это деструктивная визуализация, ожидание чего-то нерешаемого, плохого, страшного, того, что клиент уже придумал в своём мозгу. А чтобы лучше понимать вашего клиента, научитесь применять технику визуализации к самому себе.

Упражнение.

Сядьте. Расслабьтесь. Прикройте глаза. Представьте себе, что вы двигаетесь по какой-то давно знакомой вам дороге. Например, от дома до работы. Пешком или на машине, неважно. Главное, чтобы вы сотни и тысячи раз реально уже перемещались по ней. Рисуя картинки в своём мозгу, отмечайте мелочи, например здания, повороты, дорожные знаки, людей, цвета, природу. Отмечайте звуки, которые вы слышите. Сосредоточьтесь на запахах. Не спешите, двигайтесь медленно, отмечая каждую деталь. Пусть ваш мозг даст максимально полную картинку. Получается? Есть моменты, которые упустили? Что именно? С чем возникли сложности?

А теперь ещё раз проведите визуализацию и проследуйте той же самой дорогой, только представьте, что, прибыв на место назначения, вы не обнаруживаете объект. Ну, например, пропало здание, в котором вы работаете. Что тогда видите? Что вместо него? Как теперь там всё устроено? Опишите себе. Назовите новые объекты окружения, цвета (что

поменялось?), какие звуки слышите (что поменялось?), какие запахи ощущаете (что поменялось?). Какие эмоции ощущаете?

Выполнив данное упражнение, запомните все особенности его выполнения, нюансы и сложности, возникающие на этом этапе. Это важно, потому что то же самое будет ощущать ваш клиент. Используйте полученный опыт в своей работе с клиентом в тот момент, когда будете ему объяснять, уточнять и рассказывать про то, что требуется выполнить.

В начале каждой коуч-сессии клиент, по его определению, всегда «НЕ может», иначе бы он к вам не пришёл. При встрече он так и говорит: «Я очень хочу, но не могу». При этом, если уровень его «хочу» первичной заявленной директивы достаточно высокий, определённый в отметке 50 % и более, есть реальный шанс прийти к цели. Клиент всегда пребывает в различных ограничениях, именно они мешают ему беспристрастно взглянуть на свою ситуацию и достигнуть цели. Под ограничениями личности можно подразумевать и предполагать очень многое, например страхи различной природы (врождённые, приобретённые), ограничения воспитания (табу), условия проживания (бытовая, социальная, природная среда) и др.

Классический коучинг, в отличие от психологии, не занимается в своём приоритете устранением травматических блоков, нейтрализацией страхов и фобий, психокоррекцией или иной терапией. Хотя современные методы коучинга уже допускают некоторые формы терапевтической работы. Например, метод ДПДГ [см. глоссарий] — десенсибилизация и переработка движением глаз — позволяющий нейтрализовать глубинные страхи, и многие другие методики и приёмы, заимствованные из различных психотерапевтических практик. Коучинг создаёт новые пути решения, новые привычки, новые формы реакций. Всё это позволяет быстро и эффективно обойти все ограничения клиента. Классический коучинг по определению работает в рамках потенциала сформировавшейся зрелой и здоровой личности. И в отличие от психологии, которая предпочитает формат: «прошлое — настоящее», коучинг работает исключительно в «настоящем —будущем» времени. Поэтому коуч берёт за основу всё, что есть у клиента (личность, ресурсы, среда, ограничения), и «телепортирует» его в будущее со всеми его ситуациями и проблемами, виртуально проживая их в будущем. И если там возникают сложности, прорабатывает (тренирует) их, тем самым снимая остроту и повышая степень знакомства с тем, что может возникнуть в перспективе, далеко за горизонтом событий. Поэтому сильным, побуждающим вопросом в категории «могу» остаётся вопрос «А что будет если...?».

Например, по запросу клиента «Хочу зарабатывать 1 миллион рублей в месяц», работая в категории «могу», для определения цели коучинга вы задаёте вопрос: «А что будет, если вы не достигнете своей цели? Что хорошего? Что плохого?»

Далее предпринимаете меры к изучению всех открывающихся фактов, ситуаций и возможностей клиента к реализации намеченной и уточнённой цели. Для этого вы обыгрываете его ситуацию, задавая различные вопросы, проясняющие его отношение к происходящему, исследуя его реальные возможности.

Например, вопросы типа:

Как вы можете решить вопрос прямо сейчас?

В какой ситуации по вашему вопросу вы сейчас находитесь?

Какими ресурсами (возможностями) вы располагаете?

Чего вы опасаетесь (что останавливает)?

Что произойдет, если вы достигнете желаемого?

Кто (что) еще может повлиять на ситуацию?

Что может помочь вам в решении вопроса?

Каким методом вы будете действовать?

Что еще вы можете сделать?

Какое решение задачи для вас наиболее приемлемо?

Основная задача в категории «могу» — это предложить клиенту взглянуть на его ситуацию (проблему), обыгрывая её с различных сторон. Даже с самых неожиданных. Чем с большего количества ракурсов вы рассмотрите ситуацию, тем больше решений он откроет. Метафорически в нашей модели мы продолжаем «бултыхать» куб клиента со всем его содержимым. Здесь важна аккуратная, экологичная, но смелая и интенсивная динамика. В итоге ваша задача сводится к проведению эффективной работы над целью, которая строится в концепте достижения **ИДЕАЛЬНОГО КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА (ИКР)** [см. глоссарий].

При этом в процессе работы над целью может появиться спонтанное ограничение клиента, выражающееся в его нежелании двигаться дальше. Не забывайте, что ваша работа в коучинге может приоткрыть больные темы клиента и разбередить его душу, а это всегда болезненно. В коучинге, по определению, вы двигаетесь из настоящего в будущее, из ситуации, где клиенту дискомфортно, в состояние, где он обретёт комфорт. Поэтому работу в коучинге коуч ошибочно может воспринимать как изначально комфортную для клиента. Но работая на коуч-сессии, под воздействием внешних обстоятельств (интенсивная беседа, пароксизмальные (пиковые) эмоции, неудобные вопросы) клиент однозначно

испытывает волнение и переживания, которые далее трансферно (переносом) влияют на качество эмоционального восприятия визуальных образов будущего идеального конечного результата, который в итоге ему может казаться волнительным и пугающим. Поэтому не следует чрезмерно волновать, впечатлять или вдохновлять клиента. Будьте спокойны, мудры и экологичны, работайте в рамках готовности клиента. Кроме того, ожидаемый будущий результат — это совершенно новое явление в жизни клиента, а человек всегда опасливо, настороженно и недоверчиво относится ко всему неизвестному, новому, такова его природа.

Поэтому даже при высоком уровне «хочу» клиента ещё не факт, что с самого начала клиент самоотверженно возьмется за дело и начнёт двигаться к цели. Он может максимально избегать любого продвижения к ней, продолжая лгать себе и вам, так же как делал это раньше. Он может сопротивляться и саботировать вашу работу. И мастерство коуча заключается в том, чтобы инициировать продвижение, успокаивая клиента своей уверенностью, обходя острые углы внутренних ограничений клиента и его тенденцию к самообману и саморазрушению, находя подходящие способы и аргументы. Надо помнить, что вы, коуч, проводите активную **ИНТЕРВЕНЦИЮ** [см. глоссарий] в пространство клиента, это далеко не всегда приятно и может нарушить доверие между вами. Поэтому очень существенное влияние имеет ваш профессионализм, умение считывать клиента на всех сенсорных репрезентативных уровнях, постоянный контроль состояний клиента, диагностика его уровня доверия к вам. Хотим отметить, что решение любого вопроса — это всегда динамика и всегда поиск чего-то иного. В решении своего вопроса клиент следует всегда по двум дорогам:

1. Поиск как **ВЫБОР** [см. глоссарий]. Поиск варианта между чем-то, и чем-то. Например: «Хочу понять, какой велосипед мне лучше купить: красивый или красный».

2. Поиск как **ИЗМЕНЕНИЕ** [см. глоссарий]. Поиск изменения имеющегося варианта (качества). Например: «Хочу найти смысл жизни!» или «Хочу разобраться, как мне улучшить качество своей жизни».

Для коуча очень важно уметь противопоставить страхам и ограничениям клиента свою личность. Предлагая ему свою уверенность и энергию, увлекая клиента вперёд спокойствием, решительностью, твёрдостью. Если клиент ощутит, что вы верите в него, что слышите его, что понимаете его, и в каждом вашем предложении он ощутит вашу силу, тогда он поверит в то, что вы сможете ему помочь. Только так он пойдёт с вами на незнакомую и страшную для него территорию. Уделяйте особое внимание в коучинге развитию силы своей личности.

Итоговая задача категории «МОГУ» — это перевод клиента в ресурсное состояние. Дело в том, что клиент в своём нежелании, неумении решать свой вопрос, часто в качестве довода приводит различные «умные» самовыдумки — отговорки для себя и окружающих, великолепно объясняющие почему у него не получается или почему он это ещё не делает. Для чего уверенно вбрасывает в Мир следующие определения: «у меня нет времени», «у меня нет сил», «у меня нет денег», «у меня нет чувств» и прочее.

Коучинг — это процесс, открывающий перед клиентом возможность увидеть и почувствовать, что это не так и у него есть всё для решения и достижения цели. Коучинг — это великолепный трансформатор изначально слабого ресурса клиента в его максимальное ресурсное состояние.

Каждый человек от рождения наделён огромным, просто необозримо огромным ресурсом! И часто клиент его просто не видит или делает вид, что не видит.

В работе с коучем клиент проходит дорогой ресурсного обмена. И на этом этапе начинающие коучи очень часто совершают ошибки.

Например, коучи начинают хвалить своих клиентов за несуществующие заслуги и достижения, чтобы, как они считают, вдохновить клиента и поднять его энергию. Но, во-первых, это разрушительно для самого коуча, так как клиент часто попадает в определённую зависимость от этого действия, схожую с наркотической, и далее требует от коуча постоянной подпитки. Таким образом коуч истощает себя и отучает от самостоятельности клиента. Коуч становится донором, а клиент патологическим реципиентом, в нашем случае паразитом.

Коуч может хвалить своего клиента только за то, что есть на самом деле; пусть даже за самое малое, но заслуженное клиентом!

Так же ошибочно и бесперспективно вдохновлять клиента своими заслугами или общепринятыми ценностями, но совершенно чуждыми клиенту, таким образом блокируя клиента к способности своего собственного видения происходящего. В этом случае клиент может начать сопротивляться и открыто саботировать работу, отказываясь идти по дороге, предлагаемой коучем, или клиент попросту может начать подыгрывать коучу для того, чтобы от него наконец отстал надоедливый «специалист». Например, клиент может согласиться со всем, что предложил коуч, даже сымитирует вдохновение и открытие, но в итоге уйдёт ни с чем. Ещё совершенно недопустима практика, когда коуч открывает дискуссионный процесс, начиная переубеждать клиента, настаивая на своей правоте. При этом давя авторитетом, приводя примеры из своей «замечательной» практики, рассказывая о своих великолепных достижениях. Помните (!),

клиент обретёт ресурсное состояние только тогда, когда обретёт сначала детальное, а потом целостное «осознание» своей ситуации, опираясь на личную СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ [см. глоссарий]. Когда проживёт ситуацию в пространстве визуализации, проработает в пространстве будущего со всеми своими сложностями и нюансами. Когда уровень его «хочу» будет чётко прояснён и определён значением не менее 50 % по шкале максимального желания. Когда будут сняты ограничения и проработана внутренняя и внешняя «среда» клиента. Когда клиент будет вдохновлён свободой и перспективами будущих результатов, основанных на позициях исключительно его персонального личного выбора. Только тогда появится ощущение энергии и уверенности в своих силах, появится ощущение наличия личных ресурсов: времени, средств, возможностей и готовность выделять на решение своего вопроса всё необходимое. Один из самых сложных вопросов — это вопрос искусственного ресурса. Дело в том, что такие ресурсные понятия, как энергия, время, эмоции, жизнь, законы природы, рефлексy, — это естественные ресурсы, данные человеку от рождения природой, с уже наделённой ценностью и потенциалом. Но кроме них, в жизни человека присутствует очень много искусственных ресурсов, таких как деньги, социальный статус, уважение, образование, нравственность и других ресурсов, которых всегда не хватает. Поэтому поиск ресурса, например очень частый случай — поиск денег, часто сопряжён не только с невозможностью их заработать, но ещё и с внутренним сопротивлением личности, которая часто бессознательно отторгает их и начинает обременять клиента новыми страхами, связанными с появлением денег, дополнительной ответственностью, новизной ситуации. В работе с коучем, на эффективной коуч-сессии, клиент либо находит пути решения для получения денег, и это его вдохновляет и увлекает, либо он отказывается от заявленного ранее намерения получить деньги, но при этом испытывает облегчение и удовлетворение от найденного альтернативного решения. Так или иначе, он перемещается в ресурсное состояние. Предоставьте клиенту свободу выбора!

В нашей модели это представлено в виде куба (рис. 9), который претерпел различные колебания, в результате которых вся взвесь со дна была поднята, перемешана и теперь медленно и, главное, по-новому опускается на дно. Это формирует новый ландшафт, новый вариант видения, новую и доселе неизвестную энергию, новые возможности и ресурсы. И заметьте, всё это в старых границах личности.

Представьте, что, если бы человек не встретил на своём пути опытного коуча, всего этого могло и не произойти. А ведь очень многие люди проживают свою жизнь, так и не догадываясь, что у них могут быть новые

Ресурсное состояние - это новый порядок в старых границах.

Вся ранее поднятая взвесь опускается на дно, но уже в ином варианте. Открывается новое видение содержимого, новые возможности, открываются ранее скрытые ресурсы.

Рис. 9. Модель коучинга класса ICM

горизонты и новые ландшафты и что они могут обладать великолепными возможностями.

Поэтому важно в рамках социальной миссии рассказывать людям, что у них всегда есть шанс измениться и изменить мир вокруг себя. При этом если человеку не понравится новое формирование, то он всегда может провести новую встряску и в результате получить ещё более новый и интересный ландшафт — это одна из самых замечательных особенностей коучинга. Причём подобные трансформации могут применяться практически до бесконечности.

Человек настолько мно-

гообразен, насколько многообразен окружающий его Мир. Но человек очень осторожен по своей природе, его ограничивает программа телесного выживания, которая чрезмерно опаслива. Эта программа заложена от рождения и оберегает любую особь *Homo Sapiens* (человек разумный) от лишних трат энергии, в том числе действий, выходящих за рамки настоящего времени. Поэтому человек остерегается всего нового и до последнего избегает реализации своих замыслов в будущем времени. Единжды полученную им схему жизни, даже убогонькую, больную и корявую, но хорошо знакомую и понятную, он трепетно бережёт как некую ценность, предпочитая её всему новому, перспективному, здоровому и сильному, но неизвестному и непонятному. Не осознавая того, что всё новое — это он сам, только под другим углом зрения, с другим, но более великолепным ресурсом!

Конечно, выбор всегда остаётся за человеком, в этом ему поможет его внутренняя готовность, сила ментального интеллекта и личностная свобода. Задача коуча — донести до клиента и открыть ему подобную информацию, а далее пусть он сам решает и делает выбор.

Раздел 2

КЛИЕНТ

Начиная своё повествование о клиенте, хотим сделать акцент на том, что в первую очередь на пути осознания и понимания реакций клиента, его эмоций и характерологических особенностей вам важно разобраться в своей собственной природе. Поэтому...

ВЫ и есть ВАШ первый клиент!

И если вы окажете себе первую профессиональную помощь, то считайте, что вы выдержали первый экзамен на профпригодность и приверженность.

Но важно понимать и помнить, что помощь самому себе вы сможете оказать лишь только на первом уровне вашего сознания, с градацией которого вы познакомитесь чуть ниже в материале данной книги. Принимая во внимание, что таких уровней сознания существует несколько, тем не менее результат на первом уровне тоже отличный результат!

Ведь большинство людей не делают и этого, пребывая в глубоком ментально-деятельностном анабиозе. Их жизнь похожа на ослика, который, привязанный, двигается по кругу, без какой-либо возможности отвязаться и пойти своей свободной дорогой, при этом сзади его колет острый наконечник (стимул), а впереди манит морковка (мотивация), а сверху обязательно пристроятся обстоятельства всей своей массой. Вот так человек и ходит всю жизнь, пока не рухнет обессиленный и изнеможённый, без сил и желания жить дальше.

Упражнение.

Внимательно посмотрите на картинку, иллюстрирующую эту метафору. Она поможет вам разобраться в том, каким образом вы сможете помочь вашим клиентам. Подумайте, что бы вы, как коуч, хотели изменить в этой ситуации клиента так, чтобы он смог ощутить изменения в своей жизни и получить положительный результат? Что бы хотели убрать, что добавить, что ослабить, а что усилить? А также, примерив метафору на себя, скажите, что вы, как обычный человек, «здесь и сейчас» готовы изменить в ней для самого себя. И насколько это для вас реально?

Глава V. МОЗГ ЧЕЛОВЕКА

§ 5.1. Триединство мозга

Не углубляясь в тонкости нейробиологии, познакомимся с основами человеческого мозга, схематично представленного в формате структурного примитивизма. Итак...

Структуры мозга человека условно подразделяются на три укрупнённые, отдельные и вместе с тем взаимосвязанные группы (рис. 10):

- рептильный мозг [возраст — 100 млн лет];
- эмоциональный мозг (лимбическая система) [возраст — 50 млн лет];
- визуальный мозг (неокортекс) [возраст — 2,5 млн лет].

Принцип и назначение рептильного мозга: при опасности, угрозе, нападении — беги и спасай тело. Это самый древний, примитивный и самый быстрый на реакцию мозг. Управлять им очень сложно. Услышав визг тормозов или внезапный грохот, вы сначала приседаете, подпрыгиваете, бежите, и только потом к вам приходит сознание. По сути, это мозг инстинктов и их реакций. В коучинге его ресурсы используются обычно в той мере, в которой требуется определить глубину залегания границ реакций клиента в ответ на тот или иной стимул. Особенно интенсивно ресурсы рептильного мозга используют, применяя провокативные технологии в коучинге.

Эмоциональный мозг — это великий соединитель вашей внутренней среды с окружающим миром. Посредством его вы видите, слышите, чувствуете, переживаете. Считается, что именно этот мозг объединяет вас

с животными из класса млекопитающих. Поэтому вам так близки собаки, кошки, лошади, они, как и люди, обладатели эмоционального мозга и тоже обладают эмоциональной энергией. Именно в эмоциональном мозге задерживается опыт «плохого» и «хорошего». Эмоциональный мозг тщательно прячет решения застарелых и нерешаемых проблем, поэтому вы часто

Рис. 10. Схематическое упрощённое изображение мозга человека

не можете ответить на простые житейские вопросы. Его реакции непредсказуемы для вашего сознания. Они «выстреливают» самым неожиданным образом своими страхами, ограничениями, фобиями. Фактически это кладезь вашего бессознательного разума. Именно здесь прячутся решения проблем и запросов клиентов. И даже слегка приоткрыв шторку этой части подсознания, вы увидите, как перед вами открываются великолепные аффективные перспективы и эмоциональные ресурсы клиента. Поэтому в коучинге эмоциональный мозг принимается как определяющая главная категория и источник для успешной работы коуча.

Неокортекс, визуальный мозг — это высшее проявление вашего ментального интеллекта. Это ваши возможности и ваше будущее. Именно здесь заложены ресурсы любого продвижения и роста. Это мозг эволюции. Это мозг ваших понятийных трансформаций, мозг визуализаций и фантазийных представлений. Именно этот мозг отличает нас от животных. Фактически это ваше сознание, что позволяет осознавать себя как личность — САМОСТЬ [см. глоссарий]. Неокортекс активно используется, но не разрабатывается в коучинге. Обычно данный мозг используют как базовый ресурсный источник, подразумевая его стартовый потенциал. Важно понимать, что если клиент оказался с заниженным IQ (коэффициент ментального интеллекта), то повлиять на ситуацию вы, как коуч, не сможете. Подобное надо принимать как данность, работая с тем, что имеется у клиента.

Итак, вы обладатели «Триединой системы» мозга, что в контексте вегетативной нервной системы (вегетативная нервная система необходима для адекватных и скоординированных реакций всех систем человеческого тела) обозначает, что вы обладатели очень умной системы жизнеобеспечения (рис. 10).

§ 5.2. Бессознательное человека

Система человеческого мозга работает в двух режимах: сознательном и бессознательном (подсознание). Нам кажется, что сознание — это и есть основа нашей жизни, но это не так. Чтобы понять грандиозность соотношений этих понятий, представьте соотношение песчинки и пустыни, капли и океана — это образное соотношение сознательного и бессознательного. Вы воспринимаете сознательное и ваше сознание как потенциал для ваших реакций на окружающий мир, в виде ваших действий, эмоций, переживаний. Но парадокс в том, что именно бессознательное есть скрытая причина ваших истинных проявлений и реакций, качество которых прямо пропорционально вашему возрасту и образу жизни!

Ваше бессознательное это больше, чем ваша жизнь. Здесь генетическая память (память ваших предков), здесь коллективное бессознательное (влияние вашего социума), здесь коллективный разум (информационное эфирное поле).

Очень простой пример бессознательного влияния на сознательное поведение.

...Утром в выходной день вы вышли на кухню, и вдруг беспричинно накатили слёзы. Солнце светит, птички весело на улице чирикают, пахнет весной и жареной яичницей, настроение хорошее, а тут слёзы... И здесь причина может быть в бессознательном считывании вашим мозгом окружающей среды через репрезентативные системы вашего мозга: визуальный, аудиальный, обонятельный контакт, что в конечном итоге приводит к проявлению «спрятанных» эмоций. В нашем случае сошлись воедино несколько хорошо завуалированных событий: визуальное — пёстрое кухонное полотенце; аудиальное — пение птиц за окном, скворчание на сковородке; обонятельное — запах весны и жареной яичницы.

Что произошло? Просто когда-то давно в детстве, находясь на кухне, вы пережили ситуацию, которая ввела вас в сильное эмоциональное состояние. Вы пережили неприятное, негативное сильное ощущение, сильное эмоциональное событие, связанное с вашей болью, испугом, страхом, прочим расстройством, вызванным например вашими родителями, природными, бытовыми, или прочими внешними обстоятельствами, и вы заплакали, а в этот момент ваша детская память из всей картинки происходящего выхватила и запомнила кухню и пёстрое кухонное полотенце, висевшее на крючке. При этом тогда так же на улице ярко светило солнце, пахло весной и пели птицы, а на плите скворчала яичница. Эти события легли в основу своеобразного «узелка» памяти, произошло так называемое «закапсулирование» **СИЛЬНОГО ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ (СЭС)** [см. глоссарий]. Запрограммированная реакция бережно сохранялась в подсознании до последнего. И вот все эти события сегодня соединились воедино: кухня — солнечное утро — пение птиц — запахи — пёстрое полотенце. Результат — слёзы как реакция на развязанный эмоциональный «узелок» памяти. События замкнули эмоциональную цепочку событий и выступили катализатором ваших скрытых эмоций. Возникла реакция тела.

Ваш мозг (сознательное и бессознательное) тесно связан с вашим телом.

В этом случае очень интересны варианты различных практик, ориентированных на телесный интеллект, с помощью которых можно получить много информации о себе и окружающем мире и которые никогда не ошибаются. Примером таких приёмов могут выступать различные

мышечные тесты. Освоение подобных методик, как правило, приводит к качественному переходу на уровень максимальной СЕНСИТИВНОСТИ [см. глоссарий], вплоть до способности к экстрасенсорности.

Мышечные тесты — это отличное доказательство природной соностройки, информационной связи вашего сознательного, вашего физического: тела, мозга, вегетативной нервной системы (вегетативная нервная система — отдел нервной системы, регулирующий деятельность внутренних органов, желёз внутренней и внешней секреции, кровеносных и лимфатических сосудов) и др. — с миром вашего бессознательного: ментальными реакциями, эмоциями, энергиями, полями, эфирным окружением.

В результате триединства вашего мозга формируется система ваших ЦЕННОСТЕЙ [см. глоссарий] — верований, убеждений, привычек, навыков, реакций, ограничений, страхов, условностей, пристрастий. Важно понимать, что система ваших ценностей — это не всегда ценности в общепринятом смысле.

Среди них много того, что имеет негативную окраску, и даже того, от чего хотелось бы избавиться и никогда не вспоминать. Но всё это, несомненно, влияет на вас и уже есть результат вашей жизни, поэтому независимо от знака «+» или «-» всё это составляет систему ваших жизненных ценностей.

Благоволите... это и есть ваша личная коробка ценностей, ваш личный куб в нашей модели со всем вашим содержимым. Но всё это пока спрятано от вас, крепко упаковано, и очевидно, что вас ждёт сюрприз. Уверяем, что приятный... поэтому смелее и вперёд!

Глава VI. ИНТЕЛЛЕКТЫ

§ 6.1. Общий обзор

Личность человека — это врождённые и приобретённые качества.

Все ИНТЕЛЛЕКТЫ [см. глоссарий] рассматриваем как некий потенциал, заложенный от рождения, то есть это врождённые способности к жизни. Их можно развивать и корректировать, но в пределах способностей (границ) к развитию, в пределах предрасположенностей человека. Условно все интеллекты можно подразделить на следующие крупные группы:

Мыслительный (ментальный) интеллект (IQ) — живость ума, способность мыслить, которая включает в себя совокупность функций, таких как сравнение, абстракция, образование понятий, прогнозирование, суждение, заключение, анализ, видение, группирование, последовательность, системность, идея, имитация и т.д. Гибкость, скорость и эластичность ментальных реакций.

Эмоциональный интеллект (EI) — способность человека аффективно осознавать эмоции; чувственно улавливать обстановку и оказывать на неё влияние; интуитивно понимать то, чего хотят и в чём нуждаются другие люди (желания, намерения, эмоции); распознавать их сильные и слабые стороны; управлять и контролировать стрессовые состояния; уметь оставаться «обаятельным и привлекательным». Умение «демонстрировать» себя. Действовать нестандартно. Гибкость и эластичность отношений и эмоциональных реакций.

Духовный интеллект (SQ) — способность человека поступать мудро, иметь сострадание, сочувствие, милосердие. Открытость сердца миру. Способность прощать, великодушие. Способность не замечать дурных поступков, плохих мыслей, человеческих слабостей и пороков. Способность принимать всех и каждого такими, какие они есть. Совершать сильные (запредельные) поступки, игнорируя и контролируя реакции рептильного мозга, а значит, вопреки даже страху смерти. На высшей стадии развития SQ — готовность в любую минуту отдать жизнь за любого человека и при этом готовность идти против всех. Умение решать вопросы всех людей, игнорируя себя и свои запросы.

Это то, что непосредственно определяет гармоничную личностную целостность вашего внутреннего мироустройства. То, насколько ваши поступки соответствуют вашим личностным ценностям, целям, желаниям и убеждениям. Это сильные и великодушные реакции.

Телесный интеллект (BQ) — это ваше тело. Все люди от рождения разные, кто-то рождается с тонкой костью, кто-то с широкой. У одного голубые глаза и высокий рост, а другой низкий и черноглазый. Кто-то быстрый и шустрый, кто-то медленный и валкий. Один умеет различать 15 миллионов цветов и оттенков, а другой — не более тысячи цветов. Так же люди различаются по способности различать звук и вкус. Или по способности ощущать своё тело: удерживать баланс в пространстве, чувствовать температуру и время, держать удар (болевая чувствительность), и ещё очень много других факторов, определяющих BQ. Ваш физический интеллект

весьма сильно влияет на начало развития вашей личности и формирование характера. Физический интеллект демонстрируется гибкостью и скоростью физических реакций.

Энергетический интеллект (EQ) — это ваша способность эксплуатировать свою энергию (скорость, восполнение, экономия, способность делиться, пустая трата). Вообще каждый человек рождается с приблизительно одинаковым энергетическим ресурсом. Но в зависимости от темперамента, характера личности, условий среды (условий жизни) тратится потенциал по-разному. Это как батарейки из одной коробки. Одну установили в часы, другую в механическую машинку, третью в дистанционный пульт. При этом одна эксплуатируется в жару, другая на морозе, а третья в сырости. Понятно, что срок их эксплуатации будет разным. У каждого из вас разный энергетический интеллект и потому разные режимы траты вашей энергии. Один с «печи слезть» не может — ленится, а другой буквально «горит» на работе, дома не усидит — и всё куда-то мчится. От данного показателя зависит темперамент человека и его скорость жизненного уклада.

Предоставленная в данной книге информация носит сугубо ознакомительный характер, для обзорного и наглядного представления уникального подразделения ресурсов человека на обособленные потенцированные уровни, сведённые в теорию «квинтэссенция интеллектов», которая помогает проводить работу с клиентом на максимально эффективном уровне. Точность, простота, скорость первичной и уточнённой диагностики клиента достигают своего апогея и сводятся в данной методологии к подразделению клиентов на полярные (противоположные) группы, которые создают предпосылки для проведения самого эффективного коучинга. Более детальное изучение техники «квинтэссенции интеллектов», в том числе и в применительном аспекте, будет внимательно изучаться в наших следующих учебных материалах.

Глава VII. ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ КЛИЕНТОВ

§ 7.1. Общий обзор

Клиенты бывают разные. Очень разные...

Проведём экскурс в современное понимание сегментации человеческих характеров, темпераментов, самовыражений и реакций.

Вообще, стоит сказать, что коучинг в самом начале своего становления, начиная с периода работы в спортивной медицине, предполагал

эффективную тренировку (натаскивание) людей с изначально ярко выраженными стартовыми лидерскими навыками на навыки более высокого качества. Если объяснить на примере, то это как мастера спорта продвигать к уровню мастера спорта международного класса. То есть изначально клиент представлял собой один характерологический тип, а именно тип активного игрока и спортсмена по определению, который знает, что и как делать. Он не будет саботировать, рассуждать, страдать, бояться, переживать. Он всё будет делать так, как привык, то есть «по-спортивному». Если сказать такому клиенту: загляни в себя, прислушайся, найди в себе ресурсы, расслабься, сосредоточься, открой и двигайся, то он будет безудержно двигаться вперёд, как бульдозер, сметая всё на своём пути. А если вдобавок его вдохновить, поддержать, нацелить, сопроводить к результату — то этот клиент «перевернёт мир». И не сделал он всё это до сих пор только потому, что по своим ощущениям достиг предела. Например, до встречи с коучем ему не хватало понимания и решительности на более грандиозную цель, чёткого видения результата, убеждённости в большей победе (мешало профессиональное выгорание), не хватало каких-то навыков, чтобы появились силы для преодоления внутренних ограничений. И начиная свой коучинг, коуч создавая специальную динамичную побуждающую поддерживающую среду, получал великолепного игрока — абсолютно **КОНГРУЭНТНОГО** [см. глоссарий] клиента. Сейчас подобное качество работы, по сути, сохранилось, пожалуй, только в спортивном коучинге — первородной среде коучинговых технологий, частично в бизнес-коучинге и очень редко в лайф-коучинге. Первородный коучинг был ориентирован главным образом на выявление, пробуждение и развитие лидерских качеств и лидерских решений у людей с уже стартовыми предпосылками к лидерству.

Клиент современного коучинга, особенно в специализации «лайф-коучинг», сейчас совсем иной. Как правило, это среднестатистический гражданин: с вялым томлением духа, патологически ленивый, часто категорически бесцельный, избалованный современными удобствами. С постмедийным образом мышления, которое окончательно стёрло индивидуальность, но при этом с чрезмерно развитым фантазийным «супер-ЭГО», ориентированным на болезненно запредельные уровни амбиций. Соматически пассивный (гиподинамия) с вялым тонусом всех органических проявлений своего физического тела, с хроническим неврозом и астенией (синдром хронической усталости), сопровождаемыми сезонными апатиями. Чаще всего подобный клиент пребывает в психологическом состоянии демонстративного имитатора, с манерно натянутой личностной «маской» успешного человека «без проблем» или около того.

Клиент «бизнес-коучинга» несколько другой. Род его профессиональной деятельности обязывает. Он более целеустремленный, знающий чего хочет (обычно больше денег, успешной карьеры) как правило, в границах своего бизнеса (дела). Но при этом, как только начинается коуч-сессия и происходит работа в пространстве эмоционального интеллекта, клиент почти всегда переходит в состояние аффективных переживаний, открывшихся в результате раскапсулирования сильных эмоциональных событий. Таким образом, часто утрачивается его конгруэнтная составляющая.

Конечно, в коучинге иногда встречаются абсолютно конгруэнтные клиенты, игроки по жизни, энергичные, целенаправленные, не отклоняющиеся от цели и знающие, чего хотят достичь. Подобные клиенты — это счастье для коуча. Но, к сожалению, таковых очень мало. На начальных периодах развития коучинга, когда конгруэнтные клиенты были основой коучинговой практики, изучать клиента как человека, учитывая его индивидуальные и групповые особенности, не имело смысла. Но в современных условиях без подобных знаний работа коуча может сильно проиграть в своём качестве. Если вы не научитесь разбираться в тонкостях человеческих реакций на окружающий мир и не научитесь диагностировать, подразделять и понимать людей по особенностям их темпераментов, по принадлежностям к той или иной характерологической группе, то будете допускать много ошибок в вашей работе. Как результат, вы будете вязнуть в рутине информации, демонстративно навязываемой вам клиентами, и будете работать очень натянуто и формально, а это значит — результат вашего коучинга будет стремиться к нулю. Кроме того, знания о подразделениях клиента позволят вам лучше демонстрировать свою личность и влиять на коучинг. Дело в том, что смелость и открытость ваших реакций в коучинговой работе всецело зависит от знаний о предмете применения ваших усилий. Согласитесь, что если вам досконально известна область применения, то, совершенно очевидно, делать туда уверенные шаги гораздо легче, чем двигаться в сторону неизвестной области. Поэтому знания о природе клиента открывают и расширяют возможности развития вашей личности.

Навык сонастройки — один из ведущих и обязательных навыков коучинга. Сонастраиваясь на клиента, вы создаёте условия и предпосылки для выстраивания отношений на уровне максимального, глубинного, внутреннего понимания между вами. В то же время сонастройка — это один из самых сложных коучинговых навыков. Знания о клиенте помогут вам в этом вопросе. Люди все очень разные, но при этом объединены одинаковыми характерологическими чертами и реакциями на окружающий мир. В различных направлениях научных знаний существует

множество интересных наукоёмких подразделений человека. Но учитывая специфику будущего специалиста, получающего коучинговую подготовку, как правило, в контексте второй профессии и часто приходящего в коучинг не из профильных и не из смежных профессиональных областей, мы по определению считаем, что знания о клиенте обязаны предлагаться для изучения в совершенно доступной и упрощённой форме, но при этом эффективно решать конкретную утилитарную задачу. Поэтому мы предлагаем вашему вниманию, на наш взгляд, одно из самых удачных и удобных подразделений клиента, успешно решающее эту задачу. Итак, знакомьтесь с «квадро-цветовой» характерологической типологией клиента, в основу которой положены четырехсекторная поведенческая модель DISC, предназначенная для исследования поведения людей в окружающей среде и оригинальная авторская метафорическая схема систематизации коучинговых клиентов по Ю. Галата.

§ 7.2. «Квадро-цветовая» характерологическая типология клиента

*«Некоторые коучи попадают в ловушку типа:
«У меня вот такие методы, нравится — оставайся,
нет — уходи». Будьте открытыми...»*

Т.Д. Леонард, 101 ошибка коучинга. CoachVille

Почему для определения количества подразделений клиентов мы остановились исключительно на четырёх группах? В 1852 году Фрэнсис Гатри, молодой математик из Южной Африки, попытался закрасить графства на карте Англии. Гатри обнаружил, что ему достаточно всего четырех различных цветов, чтобы любые два смежных графства получились гарантированно разных цветов. Проведя еще ряд экспериментов, он убедился, что то же самое верно для любой карты вообще. Таким образом, математики доказали, что четырехполюсной детализации достаточно для того, чтобы охватить и объяснить общую картинку единого целого, что является безусловным основанием для использования данного феномена в успешном представлении теории клиента.

Важно понимать, что однозначно коучинг проиграет, если коуч станет работать со всеми одинаково. Сохраняя свою цельность и неповторимую уникальность стиля коучинга, вам важно использовать персональный подход к каждому клиенту, применяя общие стратегии и тактики своего коучинга. В целом под стратегией ведения сессии коучинга мы понимаем последовательность глобальных конкретных шагов, ведущих к результату. Говоря о тактиках, мы ищем ответ на вопрос: каким образом сделать стратегические шаги наиболее эффективными в каждом конкретном случае?

Представьте себе такую картину: вы превратились в анимационного персонажа и стали, например, львом, царём зверей. И не просто львом-царём, а ещё и львом-коучем. И вот, на приём к Вашему Величеству, на сессию персонального коучинга с вами, записались герои мультфильма «38 попугаев». Это попугай, мартышка, удав и слонёнок. Вы уже совсем было приготовились провести свои самые лучшие коуч-сессии, как вдруг выясняется, что эта четвёрка не знает ни единого слова на львином языке. Более того, они, даже общаясь между собой, не понимают друг друга. Иными словами, попугай изъясняется только на языке попугаев, мартышка лопочет по-обезьянью, удав шипит по-змеиному, а слонёнок хорошо понимают только слоны. Как вам быть? Как вариант, пользуясь своей властью, вы могли бы весь этот квартет отправить на курсы изучения львиного языка, или, расстроившись, вообще пообедать ими за явную непочтительность к своей царской особе. Да только решит ли это задачу? Очевидно, что нет.

Мы предлагаем вам решение! Вы легко сможете понять все четыре языка, и Ваше Величество каждым будет понято с полуслова. Первое, что важно осознать: все особи в своих темпераментах и реакциях в чём-то схожи, а чём-то кардинально отличаются. Для диагностики определения принадлежности к конкретной группе разделим всё многообразие поведенческих особенностей на четыре условных варианта и, кроме того, для удобства, присвоим каждой группе свой цвет (рис. 11). Попугая определим представителем красной группы, мартышку — жёлтой, слонёнка — синей, а удав представит зелёную группу. Таким образом, по аналогии, любой представитель вашего окружения обязательно будет принадлежать к одной из групп, и по своему поведению он будет похож на одного из героев этого мультфильма. И теперь, чтобы определить, кто есть кто, мы более внимательно рассмотрим к основным темпераментам, реакциям и чертам поведения наших главных героев.

Рис. 11. Подразделения клиентов коучинга на группы

Кто такой Попугай? Экстраверт — открыт миру, знает ответ на любой вопрос; говорит, как отрезает; эмоций мало; спорить с ним бессмысленно: он всё знает лучше остальных и, чтобы его убедить, ему надо приказывать; он за всё берётся быстро и ответственно, под всё подводя чёткую схему. Попугаю можно доверять, но только в рамках его должностных обязан-

ностей, в остальных случаях он может предпочесть вас более «правильному» приказу или своему новому убеждению. Терпение у него стоеческое и развито хорошо: «надо так надо». Команда (окружение) попугаю нужна по определению, он умеет руководить и он умеет подчиняться. Живёт в формате отношений командир — подчинённый. Быстро находит решения. Жесты сдержанные, чёткие; спина прямая, держит осанку, контролирует каждый шаг. Ему важен порядок, дисциплина и инструкция. От установленного чёткого шаблона никогда не отклоняется. Любит давить и подавлять других. Не способен к свободному творчеству и внезапному порыву. Требователен, энергичен, быстр на подъём. Редко обижается. Требователен к себе и окружению. Ответственность повышенная. Доминирующий тип. При нападении со стороны и давлении на него — первая реакция мгновенная, сразу нападает в ответ, давит сильно и уверенно. Он представитель КРАСНОЙ группы.

А как держится Мартышка? Разумеется, очень-очень броско, эмоционально, она всегда что-то делает, беспокойна, суетлива, она Звезда на сцене! Команда нужна для того, чтобы проявить свою звёздность. Когда кто-то говорит кроме неё, она откровенно зевает и скучает. Это отъявленный экстраверт. Доверять мартышке

не стоит, она легко забывает о других. Она бесшабашна и манерна. Её мало волнуют детали, ей надо всё и сразу. Её не интересует долгосрочная перспектива и что будет завтра. «Бег на длинные дистанции» её утомляет и погружает в уныние. До крайности нетерпелива. Любит давить на окружение, но не приемлет

давления на себя. Она очень энергична. Её жесты почти всегда импульсивны, часто хаотичны, беспорядочны, их много, и она ими щедро всех одаривает. Ей постоянно требуется аудитория, компания, толпа, то есть зрители и слушатели. В спорах она ранима и доказывает свою правоту очень эмоционально, вплоть до истерики, ведь «звезда» может быть только одна. Ответственность пониженная. Доминирующе-влиятельный тип. При нападении со стороны и давлении на нее первая реакция — мгновенная, яркая агрессия и шумная эмоциональная неистовая истерика. Это ЖЁЛТАЯ группа.

Слонёнок — это представитель нашей СИНЕЙ группы. Интроверт, предпочитает обходиться без толпы. В команде обычно ведомый, а если берётся за управление, то очень деликатно и осмотрительно. Ему можно доверять, особенно если он ваш друг. Дружелюбен, сдержан, но осторожен в речах и поступках. Подозрителен, стеснителен, терпелив. Почти всегда чувствует неловкость, склонен извиняться. В душе очень обидчив.

Говорит размеренно, почти всегда в вопрошающих интонациях. В конфликтах предпочитает отмолчаться и наблюдать, нежели спорить. Своё мнение отставляет деликатно, не настаивает, часто напуская ложное равнодушие. В жестах уравновешен и плавен. Излишние эмоции окружающих он замечает, они его определённо раздражают, но вида не показывает. Чувствует тонкие скрываемые интонации собеседника. Излишне чувствителен и раним. Ответственность повышенная. Рецессивно-постоянный тип. При нападении со стороны и давлении на него первая реакция — обида, далее выжидание и изучение вопроса конфликта, реакция в конфронтации растянутая во времени и продуманная в зависимости от ситуации, максимально склонен к дипломатии.

Какое впечатление производит Удав? Самая медленная из всех групп, причём как в телесных перемещениях, так и в мыслях. Задав вопрос зелёному клиенту, вы рискуете получить ответ на него не ранее чем через 5–7 минут. Он склонен к деструктивной рефлексии. Доверие

для удава — вопрос философский. Больше интроверт, хотя не отказывается от компании, так как окружение ему нужно для наблюдений, диалога и рассуждений. Философ. Он много размышляет, ему важны мелочи, сопоставления, факты, выводы, он последователен и расчётлив. Часто скуп. Если его втягивают в спор, то он доказывает свою правоту расчётливо, планомерно, настойчиво, методично, обдумывая и обосновывая каждый свой шаг, а при сильном давлении замолкает. Говорит размеренно и спокойно. В общении спокоен, обходителен, заботлив и даже нежен. Рассудителен и логичен. Жесты сдержанные или вообще отсутствуют. Корректен и тактичен. Ответственность пониженная. Рецессивно-соответствующий тип. При агрессии, нападении со стороны и давлении на него первая реакция — уход и глухая оборона, и вытащить спрятавшуюся змейку из-под камня и вернуть к диалогу ой как непросто. Чрезмерные эмоции окружения и суета его не волнуют — он живёт в своём ритме ЗЕЛЁНОЙ группы.

Итак, четыре группы, которые мы называем КРАСНАЯ, ЖЁЛТАЯ, СИНЯЯ, ЗЕЛЁНАЯ.

Определённым образом важно отдавать себе отчёт в том, что любой человек может обнаружить в себе черты из соседствующих, а также в той или иной мере из всех четырёх групп. И это абсолютно допустимо, ведь так или иначе чего-то в человеке будет определённее больше и какой-то цвет будет преобладать. Это называется характерологической акцентуацией и является базовой основополагающей для диагностики. Исследуйте, наблюдайте, особенно в части ответных реакций клиента на стрессовые состояния извне, то есть в результате внезапного нападения и внешнего давления. В этом случае будут самые достоверные реакции и самая точная диагностика. Профессиональный коуч, владеющий диагностикой и освоивший распознавание клиентов по четырём группам, достигает в коучинге гораздо лучших результатов, чем коуч, который считает, что коучинг — только наращивание цепочки вопросов.

Для того чтобы овладеть навыками диагностики клиента, вам необходимо разобраться с двумя основными вопросами, освоить два важных действия:

- 1) первое — научиться идентифицировать клиента, то есть научиться определять, к какому цвету группы в своей акцентуации относится ваш клиент;

- 2) второе — научиться эффективному применению, то есть научиться понимать, что эффективно в работе с клиентом конкретной группы, а что категорически неприемлемо.

§ 7.3. Идентификация клиента

Как определить цвет группы вашего клиента? Предлагаем вам простой диагностический, легко применяемый инструмент, который даст быстрый ответ на этот серьёзный вопрос, мы его называем ЭФМ. Этот подход так же прост и надёжен, как настройка приёмника на волну интересующей вас радиостанции в диапазоне FM (э-фэ-м), только здесь вы настраиваете своё восприятие на волну клиента. Что означает «волна ЭФМ»? ЭФМ — это три ключевых элемента диагностики, три показателя, три диапазона, суммарное значение которых определяет общий диапазон волны передающей информацию о клиенте, то есть клиент сообщает вам о том, кто он, передавая об этом информацию на трёх уровнях. Вот эти три показателя: «Э» — эмоциональная составляющая волны, «Ф» — её физическая часть и «М» — ментальная. Каждый из них измеряется в диапазоне от 0 до 10. И наблюдая за клиентом, вы получите искомые данные, применив которые сможете выяснить, к какому цвету более всего принадлежит ваш клиент.

В представленном шаблоне (рис. 12) каждую из трёх частей волны (показателя) ЭФМ вы исследуете во всём диапазоне, то есть по шкале от самого низкого проявления каждого показателя (от нуля) до самого высокого (до десятки).

Начиная диагностику и замеры клиента, в первую очередь исследуете показатель «эмоциональность», то есть интенсивность проявления эмоций клиентом.

На «физическом» уровне вы обращаете внимание на динамику тела, интенсивность жестов, мимику лица и раскладываете по шкале в диапазоне его высоких или низких показателей.

На «ментальном» уровне вы фокусируете своё внимание на показателе скорости принятия решений клиентом, задавая вопросы клиенту, внимательно наблюдая за ним, измеряете и оцениваете, в каком диапазоне находится этот показатель.

Рис. 12. Диагностический шаблон ЭФМ для замера диапазона показателей клиента

На данном этапе диагностики важно учесть то, что, впервые (!) наблюдая и снимая показания с клиента, вы не сможете получить достоверных данных. Это происходит по причине сокрытия клиентом от внешнего мира своей истинной сущности. Его природные механизмы защиты и привычка активно демонстрировать окружению свои социальные маски никуда не делась, и на коуч-сессии вы получите абсолютно искажённый вариант личности клиента. Чтобы приоткрыть завесу и увидеть истинную сущность и правдоподобные реакции, вам требуется поместить клиента в условия определённой провокативности и вашего вызова. То есть для диагностики в работе с новым клиентом от вас требуется задавать ему неудобные, внезапные, противоречивые и даже каверзные вопросы. Только тогда, отвечая на них, он будет реагировать в большей мере адекватно и соразмерно своей истинной сущности, без чрезмерной фальши.

Например, усомнившись в истинных реакциях клиента (мужчины), пришедшего к вам с запросом сохранения семьи, вы можете задать вопрос: «А как вы думаете, ваша жена считает вас лучшим в мире мужчиной, или это ваша идея?» Или женщина, страдающая в одиночестве и обратившаяся к вам с запросом замужества, погрязшая в своём идеализме и нравственности, получив от вас вопрос, сколько раз за час она мечтает о грязном и животном сексе, однозначно проявит себя. Таким образом, вы увидите и скорость её ментальной реакции, и динамику эмоций, и интенсивность её жестов. Не бойтесь утратить доверие клиента через провокативные, «некорректные» вопросы. На коуч-сессии время от времени допускается делать «плохо» клиенту, чтобы потом ему стало хорошо. В случае крайней и чрезмерно выраженной негативной реакции клиента, вы всегда можете притормозить его и восстановить баланс доверия закрытым стоп-вопросом: «А вы действительно хотите, чтобы я вам помог, или пришли ко мне просто так, поболтать?»

Итак, клиент будет отвечать на ваши вопросы и проявлять свою реакцию, а вы внимательно наблюдайте за ним, слушайте и отмечайте соответствия показателям на всех уровнях ЭФМ:

1. Определите уровень «Э».

По линейке эмоций вас интересует уровень эмоциональных проявлений клиента в ответ на ваши вопросы. Наблюдайте и сопоставляйте реакции клиента с тем, что написано ниже. Делайте выводы и относите клиента к той или иной группе по линейке «Эмоций».

Ярко эмоционален, экспрессивен, резок, внезапен, противоречив.

Эмоции выражает активно, дружелюбно, заботливо, участливо.

Эмоции уверенные и заметные, но держит себя в руках.

Крайне скуп на эмоции, почти их не проявляет.

2. Определите уровень «Ф».

По линейке физики тела вас интересует активность и интенсивность физических жестов клиента. Жесты, как правило, вы увидите сразу, обычно с этим проблем не бывает. Наблюдайте, все действия аналогичны предыдущим.

Жесты обильные, хаотичные, резкие.

Жесты интенсивные, указующие, властные, повелительные.

Жесты ровные, плавные, дружелюбные, грациозные.

Жестов почти нет. Все движения ограничены.

3. Определите уровень «М».

По линейке скорости мышления вас интересует скорость принятия клиентом ментальных решений. На этом этапе понадобится несколько больше времени, но будьте настойчивыми и последовательными, и ваш клиент обязательно проявит себя. Сравнивайте с предложенной цветовой шкалой, определяйте и сводите все данные воедино.

Мгновенная. Доминантно. Уверенно. Решительно. Безапелляционно.

Быстрая. Манерно. Демонстративно. Игрючи.

Средняя. Вопрошающе. Ищет аргументы, поддержку и одобрение.

Низкая. Затянутые размышления. Часто отмалчивается. Уходит в ступор.

Итак, вы выбираете то, что максимально близко по значению конкретному клиенту в конкретной ситуации. Таким образом, у вас сформируется приоритет цвета клиента, который позволит уверенно отнести клиента к той или иной характерологической группе. Выставив и определив цвет группы, далее переходите к «эффективному применению» и нашим рекомендациям для конкретной группы, где проводите коучинг в рамках допустимых пределов. Также обязательно учитываете наши рекомендации по ошибкам к конкретным группам и не допускаете их.

Напоминаем, что наша задача не выискивать абсолютное соответствие, а понять и определить приоритет цвета группы, то есть распознать ведущую составляющую темперамента и реакций личности. Именно она поможет вам в работе выбрать правильную стратегию действий.

§ 7.4. Эффективное применение

В этом параграфе мы затронем второй вопрос диагностики, а именно: что эффективно в практической работе с клиентом конкретной группы, а что категорически неприемлемо.

7.4.1. Рекомендации по каждой из групп клиентов для проведения эффективной работы в коучинге

Для коучинга с КРАСНОЙ ГРУППОЙ:

- наденьте генеральский мундир, приказывайте;
- интонация командирская, уверенная, голос энергичный;
- чётко и уверенно согласуйте все этапы работы, но без излишней детализации;
- избегайте мелочей и рутины;
- проговорите, что будет делать клиент, а что вы для достижения цели;
- определите, как будете контролировать успешность коучинга;
- говорите прямо, коротко, уверенно, конкретно, сообщайте суть (не «лейте воду»).

Для коучинга с ЖЁЛТОЙ ГРУППОЙ:

- отнеситесь к клиенту как к «звезде»;
- ускорьтесь настолько, насколько сможете;
- будьте тамадой на празднике;
- интонация воодушевляющая, радостная;
- смотрите на партнёра, искренне восхищайтесь им;
- поинтересуйтесь его мнением;
- узнайте его идеи;
- доверьтесь чувству и говорите об ощущениях;
- искренне радуйтесь им;
- используйте юмор;
- проявите спонтанность, внезапность, сюрприз;
- действуйте весело, задорно;
- покажите новые возможности;
- будьте эксклюзивны с партнёром;
- доносите комплименты;
- продемонстрируйте клиенту своё признание и восхищение.

Для коучинга с СИНЕЙ ГРУППОЙ:

- выстраивая диалог, применяйте принцип гуманизма;
- дополнительно вспомните и примерьте образ кота Леопольда (из мультфильма «Приключения кота Леопольда»), где ваш ведущий тезис — «давайте жить дружно»;
- интонация спокойная, уверенная, дружественная, но без фальши;
- поддерживающий стиль коучинга;
- проявите теплоту, заботу, уважение;
- говорите с клиентом о том, что важно создать в отношениях;

- говорите с ним о командной работе и о моральной атмосфере в команде;
- создайте неформальную атмосферу в коучинге;
- исключите чрезмерную официальность.

Для коучинга с ЗЕЛЁНОЙ ГРУППОЙ:

- затормозитесь настолько, насколько сможете;
- выстраивая диалог, применяйте философский концепт;
- станьте рассудительным, мудрым философом;
- темп диалога медленный и размеренный;
- покажите основные этапы предстоящей работы, структуру: вначале мы сделаем первое, затем разберёмся со вторым, а уж после достигнем третьего;
- двигайтесь в его темпе, исключите спешку;
- будьте эмоционально сдержанны, спокойны, нейтральны;
- исключите жестикаляцию.

7.4.2. Рекомендации по каждой из групп клиентов, ошибочные действия, которые категорически неприемлемы

Ошибки с КРАСНОЙ ГРУППОЙ:

- промедление, вы тянете время;
- откладываете решение на «потом»;
- не прояснили три приоритетных аспекта красной группы:
 - а) какова цель?
 - б) что Вы будете делать как коуч и как будет реагировать клиент?
 - с) что будет измерителем успешности коучинга?
- вы ходите вокруг да около вместо безотлагательного изложения сути;
- избегаете контакта «глаза в глаза».

Ошибки с ЖЁЛТОЙ ГРУППОЙ:

- излишняя структурированность;
- заготовка вместо живого процесса;
- скука;
- логика вместо чувств;
- отчуждённость;
- угрюмость;
- обилие фактов и цифр;
- критика;
- негативные оценки;
- назидательность;
- навязывание единственно верного мнения, решения;
- монолог;

- однообразие;
- медлительность;
- не создаёте эксклюзивных условий в коучинге;
- неискренность / фальшь.

Ошибки с СИНЕЙ ГРУППОЙ:

- давление;
- агрессивность;
- чёрствость;
- враждебность;
- наглость;
- грубость;
- чрезмерная официальность;
- вмешательство в рассуждения клиента;
- не показываете клиенту, что его слушаете;
- не развиваете отношения;
- не объясняете ваши намерения;
- неискренность / фальшь.

Ошибки с ЗЕЛЁНОЙ ГРУППОЙ:

- спешите, торопите клиента;
- не сообщаете этапы предстоящей работы;
- хаотичность;
- давление на клиента;
- излишняя эмоциональность;
- не аргументируете;
- не показываете перспективу, конечный результат;
- предлагаете много новых возможностей, не проработав предыдущие;
- поверхностное общение.

В самом начале освоения данной методики важно применить полученные знания к себе и примерить их на своё окружение. Таким образом, вы детально разберётесь с нюансами и поймёте, как предложенное групповое подразделение можно применять в вашей дальнейшей работе.

Упражнение.

В соответствии с предложенной методикой «квадро-цветовой» характерологической типологии клиента и диагностикой, выполненной в кон- фронтативном концепте, проведите учебную аналитическую работу:

- 1. Диагностируйте самого себя (определите цвет своей группы).*
- 2. Диагностируйте человека из своего ближнего социума (окружения).*

Если по первому пункту у вас возникнут затруднения, то не переживайте, помните что в каждом из вас в той или иной мере живут все цвета и все группы. Чтобы найти свой ведущий цвет, потребуется время и переосмысление своих реакций. Определение акцентуированного цвета своей группы лучшим образом проходит через осознание своей самой первой, мгновенной реакции на внезапную опасность в момент крайней конфронтации. То есть если на вас внезапно напали, то в первое мгновение, в первую долю секунды «красный» будет мгновенно яростно и бездумно давить след и нападать на своего обидчика; «жёлтый» начнёт истерить, кричать и эмоционировать; «синий» — обижаться, размышлять, договариваться и сдерживать себя; «зелёный» будет уходить от конфликта и отмалчиваться. Вспомните, как вы себя ведёте на самом деле, не лгите и не героизируйте себя.

По второму пункту, если у вас возникли затруднения или сомнения с определением цвета группы клиента, напоминаем, помещайте его в условия вашей специально созданной провокативности, где необходимо задавать неудобные, внезапные, противоречивые и каверзные вопросы. Когда определите тот или иной цвет группы человека из вашего окружения, отметьте ранее допущенные ошибки в процессе общения с этим человеком. Исправьте их согласно выше озвученным рекомендациям. Проведите коррекцию поведенческих отношений с ним. Наблюдайте, как поменялись его реакции? Что изменилось и улучшилось в целом и что улучшилось в частности?

Глава VIII. ОГРАНИЧЕНИЯ КЛИЕНТА

§ 8.1. Ложь клиента

Человек в своей жизни, в отношении каждого события или своего состояния, пребывает только в двух состояниях — комфорта и дискомфорта.

Комфорт — состояние ответов, жизни, желаний, радости, счастья, эйфории, принятия, понимания. Дискомфорт — состояние вопросов, проблем, ситуаций, страхов. С чем приходит ваш клиент? Он всегда приходит к вам со своим дискомфортом, иначе бы не пришёл. Чем на самом деле вызван дискомфорт — это тот самый вопрос, который вам предстоит прояснить. Итак, во-первых, примите к сведению как аксиому, что клиент всегда лжёт и к вам пришёл лгать!

Клиент всегда ЛЖЁТ!

Правда в том, что люди вообще всегда избегают правды. Это не хорошо и не плохо. Это психологическая особенность и данность человеческой природы, способ его природной защиты, таким образом человек

живёт и выживает в мире людей. Например, если человек, попавший на необитаемый остров, осознаёт всю правду своего положения, его психика может не выдержать, и он либо сойдёт с ума, либо всё закончится суицидом. Но человек убеждает себя, что всё хорошо, возможно, всё обойдётся, что скоро что-то придумается и что-то произойдёт для решения его вопроса. Он убедительно лжёт себе, избегая плачевной правды. Ложь вселяет в него надежду, веру и даёт ему шанс на выживание. Если сотрудник в офисе каждый день в лицо будет высказывать своему шефу всё, что он о нём думает, то навряд ли он сможет сделать успешную карьеру. Если жена будет говорить своему мужу чистую правду о нём самом, о его характере, о его родителях, друзьях; если мать будет постоянно говорить своим детям правду об их слабостях, неудачах и недостатках; а себе — правду о возрасте, болезнях и своих желаниях; то всё хорошее, на что люди рассчитывали, быстро закончится: и отношения, и успехи детей, и благополучие семьи, и здоровье. Принцип природного гомеостаза — природного равновесия, формирует в человеке способность удерживать в балансе все составляющие сознательной жизни. И ложь — это феноменальный и искусный природный инструмент вашей психики для удержания равновесия вашего сознания. Вы всегда можете проверить этот факт. Задайте вопрос любому вашему хорошо знакомому собеседнику: «Скажи, ты мне часто лжёшь?» И он сразу ответит: «Нет». Вот и первое враньё! Это первый акт лжи во спасение.

Итак, по определению клиент всегда лжёт! Зачем вам это знание? Понимая подобные реакции, вы, как коуч, всегда сможете в явной или неявной форме учитывать сей факт и ставить под сомнение всё, о чём говорит ваш клиент. И это важно — быть способным усомниться во всём, что говорит клиент. Такой формат работы позволяет расширять горизонты даже невозможного и сокрытого изначально. Часто спрашивают: «А насколько эффективно в коучинге можно помочь самому себе в решении своих вопросов?» Ведь большинство коучей идёт в профессию именно за этим. Отвечая, скажем так: «Определённо можно!» Но важно понимать, что решить свои вопросы в коучинге с самим собой можно только на «первом» уровне вашего сознания, которое изначально определено тремя уровнями вашей психологической защиты. Защитный механизм — это ваша ложь во спасение, то есть ложь, рождающая надежду и веру. И этот механизм отлично работает и спасает вас в трудные минуты, когда вам кажется, что уже ничто не может вас спасти. Но в обычной, бытовой жизни он начинает вас разрушать, создавая непреодолимые аффективные установки — эмоциональные барьеры, которые блокируют тенденцию к расширению горизонтов вашего сознания, не позволяя

эффективно решать текущие вопросы и проблемы, сдерживая любое ваше начинание. И тогда вам грозит полная остановка вашего развития.

В этой схеме «первый» уровень — это уровень вашей слабо влияющей лжи, обойдя которую вы ничего не теряете и не испытываете сильных потрясений, где вы сможете признаться самому себе в чём-то и рассказать правду без последствий, уровень, где ваша ложь мало на что влияет, потому вы так легко её признаёте. Только на этом примитивном уровне коучинг допускает работу в формате самокоучинга (self-coaching). Здесь остаётся вероятность, что вы сможете помочь самому себе и честно ответить на основные и примитивные ни к чему не обязывающие вопросы и даже найти ответы на них, убедить себя в чём-то, прояснить элементарную и очевидную истину, принять возникшую ситуацию. *Например, насколько прав мой ребёнок, категорически заявивший, что не любит манную кашу?* Вы можете согласиться и понять его, приняв самоутверждение и аргументированно убедив себя, что он имеет право на своё желание, а ваша категоричность — это просто ваше плохое настроение сегодня. Или женщина, придя домой из магазина, «пиля опилки» (состояние деструктивной рефлексии) и испытывая сильные и долгие посттравматические переживания, может выровнять свой психоэмоциональный фон и успокоиться, обнаружив и адресовав весомые аргументы своей конфликтной субличности, и признать себя неправой в ситуации конфликта в очереди в магазине, где ей было предъявлено обвинение в некорректном поведении и было сделано грубое замечание. Но даже в этих ситуациях осуществить подобное бывает сложно, ведь для этого требуется пойти на компромисс, обманув самого себя или признав свою ложь.

«Второй» — это уже более закрытый уровень, куда вы пускаете себя время от времени. Это уровень более глубоких, в отличие от первого уровня, внутриличностных тайн, но пока ещё не критично влияющих на вашу жизнь. На этом уровне дорога для селф-коучинга уже закрыта, и здесь требуется помощь и вмешательство компетентного стороннего специалиста, например вашего коуча, наставника или супервизора. Данный уровень открывает перспективы для работы по номинальным утилитарным вопросам, чаще всего в контексте вопросов бизнес-коучинга. Отчасти данный уровень затрагивает вопросы в специализации лайф-коучинга, не требующие глубокой переработки, и чаще всего касающиеся бытовых вопросов (где купить, что лучше приобрести, куда переехать и т. п.).

«Третий» уровень — это самый глубокий, защищённый и сильно влияющий внутриличностный уровень, хранящий сакраментальные тайны и травматический опыт, здесь ваши самые страшные и неприятные ценности, здесь уровень вашей «глухой» обороны, вашего абсолютного

табу. На этот уровень вы не пускаете даже самого себя и даже в отдалённой перспективе. Работа на этом уровне возможна только с высококлассным специалистом, коучем высокого уровня с большим реальным опытом персональной практики. Но это и самый перспективный уровень в коучинге, именно здесь происходит процесс глобальной трансформации личности и глубокая перестройка сознания. Каждый уважающий себя профессиональный коуч стремится достигнуть именно этого уровня.

Ограничения клиента формируются в рамках формата личности и различных факторов человеческой жизни. Прежде всего, базовых и сопутствующих страхов. Самые сложные клиенты — это клиенты, которые, имея в своём арсенале обширнейший набор всевозможных страхов, отказываются признаваться даже в одном из них, в самом первом приближении и даже самому себе. Таким образом, возникает серьёзная сложность в продвижении клиента. Вы не понимаете, почему ваш клиент, заявляя вполне очевидную и посильную цель, не может к ней даже приблизиться. И в этом случае без работы по нейтрализации страхов (снятию ограничений) вы не достигнете результата.

«Смелость — это жить, разрешив себе бояться!» (цит. автора)

§ 8.2. Конгруэнтности клиента

Исходя из реального желания и способности клиента решать свои задачи на коуч-сессии и за её пределами, их условно подразделяют на категории. В различных учебных материалах вы можете встретить предложения по изучению трёх, четырёх и более категорий подразделений конгруэнтности клиента. Например: «игрок» — клиент, отлично участвующий в работе по продвижению к цели, «аутсайдер» — клиент средней активности, «зритель» — плохо или никак не участвующий. Или, по аналогии, «покупатель», «посетитель» и «жалобщик», и тому подобное. На самом деле количество художественных эпитетов и эмоциональных названий этих категорий обусловлено лишь способностью их автора наблюдать и фантазировать, и, конечно, подобное действие — это определённо следствие его опыта. Чем опытнее автор и лучше у него воображение, тем на большее количество типов и подтипов, в зависимости от интенсивности работы клиента, он их может подразделять. Например, автор этих строк, исходя из собственного опыта, готов разграничить своих клиентов как минимум на 10–12 функциональных категорий. Но как это улучшит и поможет проведению коучинга? К сожалению, никак. Более того, в самом начале начинающим коучам подобное многообразие мешает и часто вносит путаницу в диагностику

клиента, усложняя саму теорию коучинга и мало помогая в решении вопроса по продвижению клиента.

Поэтому правда в том, что всё намного проще... Клиент либо решает свои вопросы, либо не решает. Таким образом, клиенты бывают всего двух типов: решающие или не решающие свои вопросы, активные или пассивные, а именно: «конгруэнтные» или «неконгруэнтные».

Необходимо учесть, что принадлежность клиента к той или иной категории — величина непостоянная. Клиент, пришедший к вам, может заявить, что он хочет решить вопрос, и действительно активно вступить в «игру», и по определению изначально он будет конгруэнтен. Но спустя буквально минуту он может «закрыться» и продолжать делать всё совершенно формально или не делать вовсе. Это происходит чаще всего вследствие грубой ошибки коуча, например давления на клиента, неумения слушать, плохой сонастройки и прочего. Возможна ситуация, когда клиент изначально саботирует работу, замалчивает, сопротивляется всему, что вы говорите, оспаривает любое ваше предложение, превращая коуч-сессию в балаган. Для того, чтобы клиент начал работать и продвигаться, вам важно создать условия для перевода его в «конгруэнтную» категорию. Чтобы это осуществить, необходимо научиться хорошо «считывать», понимать своего клиента, его истинные намерения и желания и диагностировать его категорию в самом начале сессии. И как вы уже поняли, если клиент изначально выказал своё конгруэнтное намерение, то его сохранение в ваших руках, достаточно лишь умело сонастроиться, удерживая состояние клиента, и оставаться в коуч-позиции.

Если ваш клиент внезапно перешёл в «глухую» конфронтацию и не готов к дальнейшему сотрудничеству, то «поздравляем», вы получили «неконгруэнтного» клиента. В этом случае для вас самое верное решение — завершить коуч-сессию и отпустить его на свободу, пусть идёт с Богом! По определению, такой клиент ничего не хочет и, скорее всего, ничего не будет решать. Это его выбор, и он его сделал сам. Но данный выбор клиента часто происходит в сопровождении эмоционального импульса, стихийности и каприза. То есть в большинстве случаев неосознанно. Учитывая это, вам важно известить вашего клиента о том, что вы видите, что с ним происходит, знаете и понимаете, что он отказывается что-либо решать. При этом не надо им манипулировать или принуждать к действию. Директивно и спокойно доведите до своего клиента ваше видение сложившейся ситуации. И только удостоверившись, что клиент осознал ситуацию и ещё раз пересмотрел свою позицию по отношению к своей активности на коуч-сессии, принимайте окончательное решение. Таким образом, вы до последнего сражаетесь за клиента. И очень

часто подобная практика помогает сподвигнуть клиента и включить его в активную работу.

При неконгруэнтности клиента вам необходимо сообщить ему приблизительно следующее.

Пример.

Коуч: «Скажите, вы готовы сегодня решать свой вопрос? Если «ДА», тогда помогите мне разобраться, с тем, чтобы я смог помочь вам. Если «НЕТ», к сожалению, я не смогу вам сегодня помочь в решении вашего вопроса. Приходите, когда будете готовы. Всегда буду рад нашей встрече».

Естественно, это не единственное решение. Далее ваши возрастающие знания, опытность, профессионализм, креатив помогут открывать вам такие дополнительные условия и варианты для клиента, в которых он сможет более интенсивно пересматривать своё отношение к ситуации и самому себе, а вы сможете продолжить процесс интенсивного коучинга.

Уточняем, что настоящее учебное пособие решает вопросы помощи в освоении основного базового уровня профессионального коуча и не ставит задач, выходящих за рамки осваиваемой программы, считая это преждевременным и неактуальным на данном этапе. Поэтому такие темы, как работа со сложным клиентом, нейтрализация страхов, работа с неконгруэнтным клиентом и методики перевода его в конгруэнтную категорию и т. п., будут внимательно изучаться в наших других учебных материалах.

Раздел 3

КОУЧ

Глава IX. КОМПЕТЕНТНОСТЬ КОУЧА

§ 9.1. Общий обзор

Коуч — это ключевое звено в технологической цепочке коучинга. Именно от коуча зависит всё, что может иметь результат. Данный постулат остаётся основополагающим и базовым в образовательном профессиональном стандарте коучинга класса ИСМ. Коуч — это, прежде всего, личность со всеми её особенностями, слабостями и потенциалами. Важно понимать, что когда начинается коуч-сессия, то, по сути, инициируется своеобразная коммуникативная дуэль, и, несмотря на максимальную экологичность происходящего, в любом случае будет возрастать психоэмоциональная конфронтация между участниками процесса. Парадоксальность ситуации заключается в том, что по определению, появившееся интеллектуальное противостояние проходит в формате абсолютного содружества.

Ситуация осложняется тем, что на коуч-сессии встречаются не только личность коуча с личностью клиента, но и их субличности. Под СУБЛИЧНОСТЬЮ [см. глоссарий] подразумевается нечто воспринимаемое сознанием человека как что-то отдельное от себя, как некий внутренний или внешний образ, как внутренний голос, способный к внутреннему диалогу, или как голос человека во внешний мир, как бы от имени других людей. Подобных фантомов у человека может быть несколько. Они разнообразны и противоречивы, склочны и прекрасны, открыты и ненавистны. Они могут представлять собой внутренний образ, который может говорить с человеком, размышлять, не соглашаться, конфликтовать; или внешний образ, который может презентовать его внешнему миру, объединяя привлекательные для него мастмедийные осколки в идеальные формы (маски), которые будут украшать и представлять человека лучшим, чем он есть на самом деле. Это усложняет работу коуча и требует специальных знаний, но, тем не менее, далее они становятся актуальным разнообразием технологичного инструментария специалиста.

Коучинг технологичен!

Технологичность — это одна из комплексных характеристик предмета изучения, которая выражает удобство его построения, применения и адаптации к различным условиям.

§ 9.2. Технологические подходы в коучинге

Подход, в любой профессиональной деятельности, это определённый технологический вектор, в направлении которого сосредоточены основные методологические, функциональные и иные принципы. Подходы в коучинге позволяют понять и профессионально оценить, что именно и в какой мере используется в контексте применения или освоения. Принципы технологических подходов, как правило, всегда объединяют людей в институты сторонников и последователей, тот или иной поход всегда формирует свою армию приверженцев. Профессионалы в коучинге важно научиться понимать и различать, что лежит в основе того или иного профессионального инструментария, коучингового приёма или методики. Далее, мы знакомим вас с основными подходами, применяемыми в коучинге.

9.2.1. КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД

Коучинговый подход — это обособленный вектор деятельности. В отличие от прочих, он не является ни первопричиной, ни источником наполнения коучинга, а скорее, наоборот, следствием коучингового процесса. Каждый человек, изучающий коучинг, получает настолько сильные ментальные и эмоциональные впечатления, что они не проходят для него бесследно. Они накладывают отпечаток на формат его мышления, на реакции, на образ жизни. И если впоследствии коучинг не остаётся основным видом деятельности человека, то в любом случае коучинговые технологии продолжают оказывать влияние и менять эффективность остальных имеющихся у него профессий или направлений деятельности (хобби, быт, привычки и др.). Например: юриспруденция с коучинговым походом, коучинговый подход в бизнесе или коучинг для молодых мам. Коучинговый подход, как отдельный вид деятельности, с каждым днём набирает всё большую популярность, открывая великолепные перспективы для сопровождения любого направления, так как практически не имеет противопоказаний. Если раньше коучинговый подход становился следствием и приятным бонусом в результате изучения коучинга, то сейчас коучинговый подход применяется обособленно, в результате целенаправленного освоения специальных программ, направленных исключительно на изучение коучингового похода применительно к дисциплине, требующей оптимизации. В основу данной работы закладываются

ведущие коучинговые принципы, помогающие решать конкретные задачи. Причём направления самих задач могут быть самыми разнообразными. Например, мы проводили эксперимент в одновременном параллельном освоении учебных направлений с применением коучингового подхода в совершенно различных областях знаний, а именно: электросварки, испанской гитары, английского языка. Задача формирования устойчивого навыка проводилась в два этапа: контрольное и экспериментальное время, где контрольный этап предполагал получение профессиональных навыков стандартными способами, а экспериментальный проходил с применением коучингового подхода. Методом сравнительного анализа было доказано, что экспериментальный этап оказался более чем в 3 раза эффективнее. Под эффективностью подразумевается и качество полученных умений и навыков, которое обеспечило более высокую профессиональную компетентность, и время освоения, которого в итоге потребовалось в несколько раз меньше на один и то же объём компетенций.

9.2.2. КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

Традиционно, в процессе обучения и подготовки к коучингу применяется так называемый компетентностный подход. Что это такое? В первую очередь задача компетентностного подхода — расширить понятие квалификационного специалиста и создать специалиста «компетентностного», который отличается тем, что обладает не только определенным уровнем знаний, умений, навыков, но способен реализовать и реализует их в работе. Для специалиста в области коучинга это имеет решающее значение, ведь коуч без профессиональной самореализации не может вообще называться коучем.

Профессиональное обучение с применением компетентностного подхода создаёт необходимые ключевые и второстепенные компетенции специалиста и в итоге формирует требуемый уровень профессиональной компетентности специалиста. Компетентностный подход в образовании состоит из определения целей образования, организации образовательного процесса и систематической оценки образовательных результатов. Подобный подход гарантирует образовательное качество. Общая главная ценность компетентностного подхода в том, что он максимально эффективно и адресно удовлетворяет запросы рынка. Требуется рынку коучинговое умение «трансцендентного слушания»? Данная позиция сразу закладывается в учебную программу. Требуется становление «ассертивности»? Она будет незамедлительно добавлена. Таким образом, гибко, быстро и, главное, точно вы получаете то, чего требует рынок и ваш клиент.

Появлению компетентностного подхода в обучении коучингу предшествовали исторические условия появления самого предмета коучинга, а он, как вы помните, вышел из англосаксонских образовательных моделей. В западном образовании компетентностный подход уже очень давно определён как основополагающий концепт образования.

Итак, компетентностный подход подразумевает рост ваших компетенций, получив которые вы обретаете искомое качество, квалификацию и профессиональную компетентность коуча. Обращаем внимание, что профессиональный стандарт коучинга класса ICM следует четырьмя функциональными траекториями и построен на четырёх базовых компетентностях:

- 1) потенционная компетентность;
- 2) корпоративная компетентность;
- 3) коммуникативная компетентность;
- 4) предметная компетентность.

1. Потенционная компетентность. Состоит из формирующих компетенций коуча по вопросам личностного потенцирования, усиления, продвижения. Туда входят такие процессы, как обучение, повышение квалификации, саморазвитие, поиск клиентов, продажи. В основу положены такие компетенции, как развитие личности, лидерство, целеполагание, потенцирование, экологичность, нейтральность (коуч-позиция), осознанность, ответственность, приверженность.

2. Корпоративная компетентность. Состоит из формирующих компетенций коуча по организационным и административным вопросам всей отрасли коучинга. Коуч опирается на знания о специфике профессиональной корпорации. Туда входят такие направления, как история, законы, нормы, этика, ценности, правила, стандарты, квалификация, контракт, подготовка к коучингу и бытовое обеспечение.

3. Коммуникативная компетентность. Состоит из формирующих компетенций коуча по вопросам человеческой природы, коуч опирается на знания о человеке. Туда входят компетенции по таким темам, как интеллекты, активное слушание, коучинговые вопросы, риторика, эвристика, софистика, метафоростроение, сторителлинг, коучинговые паттерны, шеринг, сонастройка, работа с доверием.

4. Предметная компетентность. Состоит из формирующих компетенций коуча о профессионально-предметном наполнении коучинга. Коуч опирается на знания о функциональном построении коучинга. Туда входят принципы, концепты, стратегии, модели, структуры, технологии, методики, приёмы.

Таким образом, следуя компетентностному подходу, коуч формирует свою профессиональную компетентность, развиваясь в каждой из компетенций:

- 1) в потенционной компетентности совершенствует себя как личность;
- 2) в корпоративной компетентности соответствует корпоративным ценностям;
- 3) в коммуникативной компетентности развивает способность к коммуникации;
- 4) в предметной компетентности улучшает профессиональные навыки.

По определению, в рамках компетентностного подхода это основные и самодостаточные тенденции, необходимые для становления и формирования высококлассного профессионала.

9.2.3. ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД

Ценности человека, в общем и в частности, определяются как стержневое образование личности, системный компонент культуры, этноса, выражение потребности в человечности. Вместе с тем это стержневые личностные новообразования, выступающие базовыми внутренними установками, полученные как данность от рождения и приобретённые (сформированные) под воздействием социума. Они выполняют в структуре личности интегративную функцию, оказывают существенное влияние на поведенческие реакции и могут иметь как позитивные, так и негативные тенденции.

В настоящее время ценностный подход может рассматриваться и применяться как эклектическая надстройка (выбранная дополнительно, «сверх») компетентностного и квалификационного коучинга, начиная сразу с этапа обучения и заканчивая интенсивной практикой.

Основное отличие ценностного подхода — это использование в процессе коучинга духовных ресурсов и способностей личности. Коучинг с применением ценностного подхода, в отличие от коучинга компетентностного, где функционал сведён к процессу познания и творчества, располагает ещё такими возможностями, как духовный интеллект, где потенциал расширен аффективными ценностями, нравственными идеалами, интуицией и созерцательной сферой, религиозностью, энергией любви и, конечно, великолепным потенциалом духовной силы.

Применение энергетической движущей роли духовного в развитии и расширении возможности коучинговых технологий выступает одной из важнейших задач применения ценностного подхода в изучении реальности клиента.

Предлагаем наглядный пример для практического пояснения в применении ценностного подхода в коучинге.

Пример.

Коуч, работая с клиентом на коуч-сессии, раз за разом уточняя первичный запрос, вторичный и последующие, никак не может сопроводить его к результату и определить конечную цель коуч-сессии. Цель «плавает», клиент «утонул» в информации, раздражён, время, отведённое на сессию, неумолимо заканчивается. Что делать? Применяем методiku ценностного подхода и обращаемся к «духовному интеллекту» клиента, где выясняем, что наиболее сильно отзывается у клиента в контексте его задачи и является базовой ценностью, влияющей на все ситуации. Оказывается, что самые сильные поведенческие паттерны находятся в рамках его религиозности и канонической веры. Обращаем внимание, что как тема обсуждения она ни разу не возникала в коучинге до сего момента, по причине тщательного сокрытия клиентом из-за его нравственных убеждений и деликатности. И только сейчас, получив от коуча посыл и определив вектор дальнейших действий, завязанных на религиозности, в рамках ценностного подхода, клиент начал интенсивное продвижение.

Коучинг вообще по определению не любит лишних движений, его функциональный принцип совпадает с методологическим принципом «бритвы Оккама», получившим своё название от имени английского монаха-францисканца, философа-номиналиста Уильяма из Оккама (англ. William of Ockham; 1285—1349), суть которого в постулате: «Не следует множить сущее без необходимости» или «Что может быть сделано на основе меньшего числа, не следует делать, исходя из большего». Чем коучинг короче, быстрее, эффективнее, тем ближе Цель. Именно поэтому, проводя коучинг, эффективнее пропустить клиента через его ценностный фильтр с самого начала сессии. Тогда вы получите максимально достоверную и ценную информацию о клиенте, которая позволит вам быстрее сопроводить его к цели. Но делать это необходимо аккуратно и подготовившись, иначе вы рискуете получить противоположный эффект.

Ценностный подход применительно к реализации коучинговых технологий значительно и весомо расширяет возможности классического коучинга и предполагает оперирование исключительно собственными методами, которые требуют тщательной проработки и освоения. Для чего, в рамках расширения технологических возможностей профессионального коучинга, в ICM проводится регулярная и планомерная научно-исследовательская работа с целью максимальной реализации потенциала «ценностного подхода».

9.2.4. ХОЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Холистический подход используется главным образом применительно к методологическому инструментарию коучинга. Именно технологическое применение холистически ориентированных приёмов позволяет создавать новые пространства для манёвра и открывать в коучинге новые возможности. Основополагающее слово ХОЛИЗМ [см. глоссарий] происходит от «холон» (др.-греч. ὅλος) и переводится как «целостность», «цельность». Таким образом, холизм как явление основывается на непосредственной целостности всех начал человеческой жизни, взаимосвязи эмоционального, ментального, духовного, энергетического, материального и способности воспринимать себя с различных точек и под различными углами зрения. Холистический подход предполагает единую нераздельную взаимосвязь всего, что нас окружает, трактует о постоянном обновлении и преобразовании всех видов материи в их неразрывном содружестве и единстве. «Из одного — все, из всего — одно», — справедливо утверждал в своих трудах великий древнегреческий ученый Гераклит. Данной тенденции предшествуют противоречия, которые возникают между природными уродёнными запросами личности в рамках его «хочу» и его социальными установками: надо, должны, обязаны, которые инициируются в контексте внутренних диалогов личности и субличностей человека.

Согласно теории холистического подхода, внутри человека постоянно происходит борьба на стыке двух начал «хочу» и «надо», то есть его желания и его долга. Применяя холистический принцип целостности, коуч создаёт более эффективную коучинговую среду и эффективно сопровождает своего клиента к его решению в формате «хочу» и «могу», согласно классической позиции коучинга класса ICM. То есть в реальном масштабе времени проводится динамичная союзная интеграция изначально противоречащих друг другу эмоций, энергий, чувств, переживаний, реакций. При этом подобная практика в коучинге применяется не только на этапе стартовой мотивации и первичного запроса, но и в период активной функциональной фазы, то есть в период «основной работы» коуч-сессии, когда интенсивно развивается осознанность клиента, понимание реалий происходящего, определение балансов большего и малого, важного и второстепенного всех остальных показателей. В период работы со сложным клиентом, когда происходит информационное закливание и эмоциональная блокада, когда вяжущий клиент в буквальном смысле не может покинуть рутинный уровень. В этот период предложение коуча, с применением холистического подхода, поможет элегантно и быстро решить задачу. Чтобы увидеть картину происходящего целиком,

достаточно инициировать в работе с клиентом иную позицию восприятия, например предложить ему взглянуть на себя со стороны.

Вообще, в коучинге ПОЗИЦИЯ ВОСПРИЯТИЯ [см. глоссарий], как функциональный элемент коучинга и часть его инструментария, занимает одну из ведущих ролей для успешного развития динамики с клиентом, но, как правило, относится к более продвинутому уровню по линейке коучинговых компетентностей, а потому изучается в наших следующих учебных материалах.

Сейчас же ваша задача, для лучшего понимания холистического подхода, понаблюдать, как коуч расширяет видение клиента и, меняя позицию его восприятия, объединяет разрозненные части ситуации в целостный объект, что вызывает переломный момент в коуч-сессии в пользу клиента.

Пример.

Клиент: «Я считаю, что меня не уважают и игнорируют мои друзья. Меня это раздражает».

Коуч: «Что есть для вас друзья? По возможности, прошу ответить максимально честно...»

Клиент: «Мммм... могу много чего сказать, но если честно, то друзья для меня — это способ самоутвердиться».

Коуч: «А кто и что вас ещё окружает? У вас есть семья, работа и т. п.? В вашем окружении есть ещё люди, которые вас знают?»

Клиент: «Конечно!!! Их очень много...»

Коуч: «Скажите, а сколько места в вашей жизни занимают ваши друзья, в процентах от общего числа всего вашего окружения: родных, родителей, детей, сослуживцев, начальников, подчинённых, соседей, знакомых?»

Клиент: «...Я думаю один процент, не больше, а может, и того меньше...»

Коуч: «То есть не менее 99 % людей, постоянно окружающих вас, это совершенно другие люди. Скажите, а что, все 99 % вашего окружения так же не уважают и игнорируют вас?»

Клиент: «Конечно нет! В том-то и дело. Дома как Бог хожу; на работе без моего слова ни шагу не делают, в рот заглядывают; соседи уважают, чуть не кланяются, а эти... возомнили о себе бог весть что...»

Коуч: «Скажите, а вы понимаете, что ваши друзья — это только крошечная, незначительная часть вашей жизни и что ваша жизнь гораздо больше, и насыщеннее, и интереснее той проблемы, которая вас так волнует? Вас уважают 99 % вашего окружения, в том числе и я, ваш коуч, за способность говорить правду, за смелость и открытость. Вы это понимаете, осознаёте?»

Клиент: «Неожиданно... дааа... а ведь всё верно! Сам не пойму, чего это меня вдруг так «накрыло», зачем мне вся эта ситуация?»

Коуч: «И насколько важным остаётся позиция уважения и игнорирования ваших друзей к вам прямо здесь и сейчас?»

Клиент: «Да, всё так. Я теперь всё абсолютно разложил. Сейчас вообще всё это не важно. Ерунда какая-то... Сам себе напридумал. Я с ними вижусь-то всего пару раз в год. И, конечно, понимаю, что это всё они делают из-за зависти ко всему, что у меня теперь есть. И никакое это НЕ неуважение ко мне... Это их страх, который так и лезет из них, потому, что я вдруг стал выше их. А раз бояться — значит, уважают по определению! Огромное спасибо вам! С меня как бетонная плита свалилась. Спасибо!»

Коуч: «Отлично, а скажите, что может быть завтра по этому вопросу?»

Клиент: «Да то же, что и сегодня. Мне их уважение... как зимой про- шлогодний снег. Это однозначно такая ерунда!»

Коуч: «А что с сегодняшнего дня может меняться в общении с друзьями? Вы разорвёте с ними дружбу?»

Клиент: «Нет. Ни в коем случае. Зачем? Я теперь, наоборот, хочу встречаться почаще. Я знаю, как теперь буду себя вести с ними, и даже предвкушаю удовольствие от этого общения».

В данном примере, глобализовав ситуацию, коуч создал условия, в которых клиент осознал себя целостно, в едином пространстве жизни, которое по определению больше любой составляющей её части, при этом уменьшив и нейтрализовав изначально локализованную «боль» клиента. И таким образом общий позитивный эффект, полученный клиентом от восприятия себя в объёме большого мира, перенаправил и перекрыл изначально негативный отдельный вектор и решил задачу.

9.2.5. РЕДУКЦИОННЫЙ ПОДХОД

РЕДУКЦИОНИЗМ [см. глоссарий] (от лат. *reductio* «возвращение, приведение обратно») является противоположностью холизма, и он абсолютизирует принцип редукции, то есть сводит позицию сложного к простому, высшего к низшему, задачи к подзадаче, игнорируя появление ЭМЕРДЖЕНТНЫХ [см. глоссарий] (неожиданно появившихся) свойств у конечного решения. Аналогично холистическому, редукционный подход успешно используется применительно к методологическому инструментарию коучинга. В коучинге редукционизм, как методологический принцип, применяется с целью объяснения сложных явлений с помощью решений более простых задач: например, общее крайне пассивное поведение человека можно объяснить непосредственно телесным заболеванием. Таким образом, в процессе поиска ответов в контексте редукционного подхода большей исследовательской ценностью наделяются

составляющие элементы системы, предложенной к исследованию, нежели ценность её самой. Контекстом в основе данного подхода изначально заложен принцип «Divide et impera» (лат. «разделяй и властвуй»), парадигма которого определяет динамику рекурсивного разбиения решаемой задачи на две или более подзадачи того же типа, но меньшего размера, и далее комбинирования их решений для получения ответа к исходной задаче. Понимание и наработка алгоритмов решений в контексте редукционного подхода — это достаточно сложный навык, который требует хорошего понимания природы основной задачи, подлежащей решению.

Признаком необходимости или возможности применения коучем редукционного подхода является директива клиента в формате глобального непонимания задачи и чрезмерно целостного восприятия своей проблемы. Часто случается, что клиент, заявляя о своём событии, воспринимает его как глобальную катастрофу, не имеющую решения, игнорируя любое действие коуча по стабилизации ситуации.

Используя редукционный подход в коучинге, коуч в работе с клиентом, предлагая изменить позицию восприятия, достигает совершенно новых форм развития ситуации. В первую очередь, применяя принцип редукции, коуч предлагает клиенту разложить сложившуюся ситуацию на составляющие элементы, функциональные части. При этом он это делает либо самостоятельно, либо с помощью клиента. В любом случае клиент получает новое видение изначальной ситуации. Таким образом, начиная последовательно решать задачу за задачей, шаг за шагом, клиент находит ответ на общий вопрос, заявленный в качестве директивы на коуч-сессии.

Пример.

Клиент: «Да, всё верно, у меня всё плохо! Катастрофа! Неужели вы ещё не поняли?»

Коуч: «Дело в том, что «всё плохо» можно воспринимать по-разному. Как, например, вы это понимаете?»

Клиент: «Всё плохо — это когда плохо всё! Буквально! Когда болит душа и разрывает на части».

Коуч: «Хорошо, это я понял, но что такое «всё» для вас? О чём вы говорите, подразумевая то «всё плохо», что имеете в виду? Уточните, пожалуйста...»

Клиент: «Вообще, всю мою жизнь и всё, что меня окружает...»

Коуч: «Хорошо. Предлагаю следующее... представьте себе, что вы переместились на своё персональное фирменное облачко и начали беспристрастно, то есть не волнуясь и спокойно, смотреть оттуда свысока на всё, что вас окружает. Сможете это сделать?»

Клиент: «Да без проблем... Легко. И на что смотреть?»

Коуч: «Давайте посмотрим на вашего ребёнка. Как он? Болен, плохо учится, негодяй?»

Клиент: «Нет, что вы, от него как раз меньше всего проблем».

Коуч: «Отлично! Тогда взглянем на ваших подруг, вы мне о них уже много рассказывали, но тем не менее уточним... Что там? Они редкостные твари, постоянно вас оскорбляют, уводят вашего мужчину, руководят вами, подстрекают и т. п.?»

Клиент: (гневно) «Пусть только попробуют!! В нашем скромном обществе именно я ими рулю. У них кишка тонка».

Коуч: «То есть они вас устраивают как подруги и вас устраивают ваши отношения с ними?»

Клиент: «Вполне».

Коуч: «Полагаю, ваш муж отъявленная скотина? Как часто изменяет вам? Пьёт много? Часто? Он совершенно полная тряпка? Ничего не может в этой жизни, не помогает, денег вообще в дом не несёт?»

Клиент: «Да вы что? Я с ним как у Христа за пазухой! Сижу, как птичка в золотой клетке»

Коуч: «Как ваши родители? Больны, навязчивы, склочны? Пристают, мешают вам жить?»

Клиент: «Да у нас из родителей только моя мама осталась, но она живёт далеко, за границей. Встреча с ней — это всегда радость».

Коуч: «Назовите тогда сами кого-то или что-то, в чей адрес вы можете заявить, что он/она/оно — причина вашей катастрофы?»

Клиент: «Да нет у меня такого»

Коуч: «Замечательно. Итак... Вы сейчас увидели со своего облачка, что ваш ребёнок, подруги, муж, родители не могут быть причиной вашей катастрофы. И другие причины: проблемы, люди, обстоятельства — тоже явно не проявляются. Что же тогда так сильно вас выбило из колеи?»

Клиент: «Я, кажется, поняла...это моя золотая клетка. Она меня буквально сдавила».

Коуч: «Что, она начала уменьшаться?»

Клиент: «В том-то и дело, что уменьшаться. Я её теперь чувствую как тёмный крошечный скворечник».

Коуч: «А что такое для вас «крошечный скворечник»? Как это спроецировать на вашу жизнь? Что это?»

Клиент: «Ммм... я думаю, это один и тот же мой образ жизни. Надоело всё!!! Я всё знаю наперёд, что будет завтра и послезавтра. Да, очевидно, это моя скука. Она меня достала. Ничего не помогает».

Коуч: «А что бы помогло наверняка и сразу, здесь и сейчас, не выходя из моего кабинета? Что бы такого могло произойти, чтобы вы вдруг вырвались оттуда?»

Клиент: «Сложно так просто сказать... Хотя... Я тут подумала... Да! Точно! Вы знаете, давно мечтала помогать животным. Открыть приют там для животных, создать фонд. Но лучше приют. Хочу сама поучаствовать. Лет 20 уже собираюсь. Всё никак, всё какие-то важные дела... Да там и денег-то чуть-чуть надо. Да и разве в этом дело...»

Коуч: «Скажите, а как сейчас ощущение вашей катастрофы?»

Клиент: «Отлично! Вернее, пропало. Улетучилось. Превратилось в такое же облачко, на котором я сижу. Огромное спасибо вам!» (инсайт, подъем энергии клиента)

В этом примере коуч, обнаружив признаки глобализации ситуации клиента, использовал редукционный подход и разложил общий эмоциональный запрос клиента на ситуационные составляющие, таким образом задав максимально конструктивный вектор для общего решения ситуации. Причём проработка одной из составляющей позволила найти ключевое решение. В результате чего коуч, редуцируя проблему клиента, а именно разделив на самостоятельные отдельные части и наполнив смыслом каждый отдельный элемент ситуации, сопровождал клиента к его ответу и общему пониманию истинной ценности происходящего.

§ 9.3. Техника Целеполагания

9.3.1. ВСТУПЛЕНИЕ

Когда речь заходит о коучинге, то те, кто хоть немного знаком с предметом, сразу понимают, что сейчас в первую очередь речь пойдёт о работе над целями. В стандартных учебных программах обучения коучингу с теории цели начинают, ей следуют, её выделяют в особую стратегическую категорию, которая очень часто затмевает всё остальное академическое наполнение. Особенно это свойственно технологиям, которые строятся в рамках англосаксонских образовательных коучинговых моделей. В них настойчиво обходят такие понятия, как «процесс», обнуляя сам факт его существования, опираясь на постулат: «процесс — ничто, цель — всё!», а также исторически игнорируя ресурсы духовного интеллекта участников коучинга, делая ставку только на эмоции и ментальность, которые отвечают за формирование позиции с превалирующей истиной: «ничего личного, только результат».

Русскоязычный коуч, работая в коуч-сессии, играя по таким правилам, в подобном скучном декларативном формате, никогда не сможет до конца раскрыться как специалист, а также в своей работе оставаться честным и эффективным. Получив подобные знания, он в лучшем

случае будет вынужден имитировать приобретённые навыки и, в зависимости от врождённого артистизма, какое-то время сможет удерживать демонстративно невозмутимую маску, пытаясь сопротивляться собственной природе и тенденции к личностному великодушию, но далее последуют функциональные срывы. Они аналогичны ситуации, в которой славянского юношу из деревенской глубинки, который весь период своего взросления отстаивал среди сверстников свои права на физическое доминирование, прибегая к залихватскому размашистому славянскому бою на кулаках, вдруг отдали на обучение восточному мастеру по карате (японское кулачное искусство). И вот спустя несколько лет этот молодой человек, значительно продвинувшись в своём мастерстве восточного боя, уже завоевав много титулов и званий, каждый раз ведя бой на татами по японским технологиям и правилам, при переходе в состояние крайней физической истощённости и утери концентрации внимания напрочь забывал все полученные навыки утончённого восточного искусства, бессознательно возвращаясь к первородным размашистым кулачным движениям, заложенным родовой кровью и социальными условиями периода взросления. Природу не обманешь.

Проведя много сотен и тысяч тренировочных сессий с начинающими коучами, наблюдая за действиями своих подопечных, автор очень часто отмечал уход от шаблонной тенденции в достижении цели, в пространство увлекательного и милого для их русскоязычного сердца сопутствующего процесса, и/или активное инициирование тенденции глубокого участливого душевного сопереживания клиенту.

При этом вы даже не представляете себе, какое огромное количество клиентов приходит в коучинг не для банального решения и достижения какой-то обозначенной цели (просто цель для них скучна и неинтересна), а исключительно ради самого процесса коучинга. Где изначально всё традиционно разворачивается вокруг первичной декларации клиента и розжига некоего светоча в перспективе его достижения, но как всё сразу меркнет и теряет смысл, по сравнению с тем удовольствием, которое начинает получать клиент от самого процесса коучинга. Он буквально купается в нём: креативит, открывает новое, переживает, эмоционирует, нравится коучу, подыгрывает, хвалится достижениями, изливает душу, плачет, рыдает, негодует, всех срамит, кого-то гневно порицает, феерически восклицает, взхлёб рассказывает, впечатляет и многое другое, таким образом, очень часто отодвигая на второй план изначально заявленную директиву (цель), но при этом не отказываясь от неё совсем. Можно ли считать подобную работу коучингом? Однозначно да, ведь даже в столь экстремальных условиях коуч, сохраняя базовые коучинговые принципы,

мастерски управляя подобным процессом, обходит острые углы, концентрируется на главном и делает всё, чтобы остановить подобные излишества. А это, смеем вас уверить, весьма многотрудный процесс. И если усилиями коуча его клиент всё же заткнёт фонтан своих отвлекающих от цели сверхэмоциональных душевных переживаний, то это ещё далеко не победа. Ведь ментальность клиента и его внутренний мир со всеми болями остались при нём. Поэтому даже при всём демонстративном внешнем спокойствии клиента и сосредоточенности на цели всё накопившееся внутри будет рваться и стремиться наружу.

Вывод очевиден. Если вы не можете побороть данную тенденцию, то ей стоит научиться управлять, для чего в первую очередь её стоит разрешить и себе, и клиенту. Ведь гнойник всегда требует вскрытия, и только потом следует лечение, иначе начнётся заражение крови. Несмотря на все ваши знания о коучинге и великолепное владение техникой жёсткого целеполагания, предоставьте вашему клиенту эмоциональную свободу: выплывать, изрыгнуть, низвергнуть из себя всё накопившееся. Справедливости ради стоит отметить, что, конечно, не все клиенты имеют подобные ярко выраженные тенденции, но, если ваш клиент буквально «выпрыгивает из штанишек», желая выпустить из себя ядовитого аффективного джинна, позвольте ему это сделать. Уделите часть своего драгоценного времени на его очищение. Особенно это касается клиентов, которых согласно первичной диагностике вы намереваетесь перевести на программу (несколько встреч с коучем). Им особо требуется освободить внутреннее пространство для большого объёма будущей работы, как пространства для манёвра.

Более того, если вы заметили подобную тенденцию, но она тщательно маскируется клиентом, будет целесообразно её спровоцировать, выступить катализатором, неким волшебным лечебным средством, которое вызовет его «рвотные массы». Для подобной работы вам необходимо задавать клиенту открытые провокационные вопросы в рамках его декларации, отвечая на которые он сможет открыть коммуникационный канал и выговориться, таким образом освободившись от своих токсичных мыслей и эмоций.

Пример.

Коуч: «Сегодня на сессии, как я понял, наша речь пойдёт о вашей семье и, в частности, о жене вашего брата, а я заметил, что в своём рассказе вы упомянули о крайней нелюбви этой персоны к вам. Очевидно, что это вас сильно беспокоит. Вы можете рассказать, насколько сильно она вас любит и боготворит и как сильно вы её обожаете?»

Клиент: «О, да! Я совершенно не против! Спасибо, что спросили!! Сейчас я вам расскажу...»

Коуч: «Благодарю. Но вы не против уделить этой теме не более 5–10 минут? Иначе мы не успеем решить ваш основной и главный вопрос».

Клиент: «А мне больше и не надо, я и в две минуты уложусь, слишком много чести для этой твари... »

Как вы уже поняли, подобная практика со стороны коуча очень тщательно отслеживается и управляется им, и в первую очередь она имеет ограничение по времени. Например, коуч на самом старте может отвести на это минут 10–15, не больше. Если подобное происходит в середине коуч-сессии, то, как правило, не более 5 минут, а если в конце сессии, то подобная практика вообще недопустима, так как считается, что сессия уже приобрела свою целостность и индивидуальность и ломать установившийся порядок не имеет смысла, отложите подобное на следующую встречу.

Кроме того, данный этап важно конструктивно завершить и перевести в ресурс последующей работы. Для чего важно использовать полученную информацию. Вы можете задать уточняющий вопрос на предмет важности озвученного и его влияния на решение задачи, вынесенной на коуч-сессию.

Пример.

Коуч: «Всё, что вы сейчас рассказали, очень важно и интересно. Скажите, а что из того, что вы рассказали, нам может пригодиться сегодня для решения вашего вопроса?»

Клиент: «Главное, это моё отношение к этому человеку! Вы же всё поняли из моего рассказа? Не хочу это так оставлять».

Коуч: «О, да! Я всё понял правильно. Хорошо, благодарю, итак приступаем...»

Но возможно, что полученная информация вообще никак не пригодится для дальнейшей работы, в таком случае не расстраивайтесь: позволив клиенту высказаться, вы уже получили великолепное потенцирование уровня своего доверия, так как эмоции всегда сближают людей. Люди по своей природе изначально остерегаются друг друга, ведь любой человек как биологическая особь представляет собой потенциальную угрозу и конкуренцию для другого, но переданная одним человеком другому эмоционально проникновенная история позволяет ощутить родство душ, пересечённые эмоции открывают нравственные каналы и разрешают перейти на «ты». Кстати именно поэтому в любой драке, где эмоции достигают своего апогея, люди настолько сближаются, что, игнорируя каноны воспитания, напрочь забывают про местоимение «вы». Воистину от любви (пик эмоций) до ненависти (пик эмоций) один шаг!

Данный этап может считаться одним из самых первых важных превентивных моментов в теории целеполагания, он называется «очищение», или «этап катарсиса». Как вы поняли, он применяется не для всех и по необходимости. И без его реализации ваш клиент с подобной тенденцией на коуч-сессии может оказаться в ситуации невыносимого терпения до скрежета зубов, выходящего за рамки болевого порога, и дальнейшая работа над целью может оказаться весьма формальной, приобретая качество малоэффективного коучинга. Важно помнить, что и вы, и ваш клиент никуда не денетесь от самих себя. В коучинге у вас навсегда сохранится тенденция и к процессу, и душевному сопереживанию. Поэтому всё это будет мешать вам работать над чистой целью, а зная своего «чёртика» в лицо, вам будет легче его распознавать и контролировать.

9.3.2. УРОВНИ СОЗРЕВАНИЯ ЦЕЛИ

Важно понимать, что процесс целеполагания — это поэтапное созревание цели, с переводом её от первоначального, поверхностного, часто пустого неосознанного качества к конечному сознательному восприятию, интегрированного с базовыми ценностями и переходом на уровень глубинных реакций и убеждений. Данная динамика проходит в психологическом концепте процесса ИНТЕРИОРИЗАЦИИ [см. глоссарий]. Ни одна ситуация не решается в том формате, в котором была получена, и чем тщательнее вы будете понимать эти форматы и этапы дифференцирования цели, тем эффективнее сможете проводить коучинг.

«Ни одну проблему нельзя решить на том уровне, на котором она была создана» (А. Эйнштейн). Одним из удачных вариантов многоуровневого подразделения работы сознания можно считать модель логических уровней внимания по Р. Дилтсу, или пирамиду Дилтса, которая предлагает диагностику состояний клиента в систематизированном представлении человека о себе и своих целях в соответствии с системой личностных ценностей и ресурсов. В его концепте мозг принимается многоуровневой организацией с несколькими уровнями обработки информации, в результате которых человек способен выходить на более высокие уровни мышления и жизнедеятельности. Предлагается шесть уровней с вопросами в концепте самоопределения.

1. Уровень Миссии — это верхний духовный уровень, он позволяет осознать происходящее за пределами самого себя, это видение глобальных целей. На этом уровне главные вопросы — это «Зачем? Ради чего? В чём смысл?».

2. Уровень Идентичности [см. глоссарий] — это следующий уровень, на котором сдерживающими факторами выступают внешнее окружение

и внешние обстоятельства. На этом уровне важно найти и определить самого себя. Здесь работают вопросы «Кто? Кто Я, стремящийся к цели? Кем Я стану, когда получу эту цель?».

3. Уровень Убеждений — это ваше поведение, взаимодействующее с внешним окружением. На этом уровне важно прояснить ценности, верования, мотивации, убеждения. Здесь работают вопросы: «Почему? Почему эта цель так важна для меня? Какие ценности для меня важны? Какие убеждения мною управляют?»

4. Уровень Способностей — это различные и многообразные поведенческие шаблоны, паттерны, состоящие из стратегий и тактик, метапрограммы, заложенные в вас обществом и природой, ваш опыт. На этом уровне важно прояснить, как именно можно применить всё то, что в вас заложено, что позволит открыть ваши способности и возможности. Здесь работают вопросы «Как? Как именно я могу получить данную цель? Какие таланты у меня есть или что мне понадобится, чтобы выполнить конкретные действия в конкретные моменты времени?».

5. Уровень Поведения — это совокупность совершенно конкретных действий, которые будут предприняты вами в определённых обстоятельствах. На этом уровне организуются ваши способности, ценности с помощью системы прояснения и убеждений. Здесь работают вопросы «Что? Что именно? Что конкретно необходимо делать, чтобы получить цель? Что конкретно Я буду делать, когда достигну цели?».

6. Уровень контекста — это самый нижний, базовый уровень. На нём происходит организация убеждений через идентичность с внешней средой (ваше окружение), с которой вы находитесь в постоянном контакте. Здесь работают вопросы «Когда конкретно? С кем именно? Где непосредственно? Когда, с кем и где предпочтителен ожидаемый результат (цель)?».

Таким образом, при возникновении затруднения с достижением цели, ориентируясь на данные уровни, можно идентифицировать уровень задержки клиента в продвижении к цели и, выяснив это, выработать план дальнейших действий. Для чего предлагаем рассмотреть на примере, как мы пойдём от обратного.

Пример.

Клиент не выполнил «домашнее задание», данное коучем на последней сессии, он не поговорил с родственником. Что произошло с клиентом? На каком этапе и что именно ему помешало? Как можно определить уровень затруднения этого действия? Для этого необходимо определить, какое из заявлений ему ближе.

6. На уровне Контекста клиент будет говорить, что ему определённо мешали обстоятельства извне, то погода была плохая, то пробки на дорогах, то люди отвлекали. Таким образом, здесь проблема во внешнем окружении.

5. Уровень Поведения предполагает заявление клиента, что он просто банально не выполнил домашнее задание, чем он констатирует факт своей малоэффективной работы, что приведёт к полноценной ответственности клиента за отсутствие результата.

4. На уровне Способностей клиент будет обуславливать своё поведение, утверждая, что не выполнил задание, так как у него не хватило каких-то способностей (энергии, силы воли, решительности, уверенности, понимания, знаний). Подобное заявление расширяет предыдущее заявление обычной констатации факта.

3. Уровень Убеждений и ценностей может быть представлен в форме заявлений типа: «Да и Бог с ним, с этим разговором, главное, что я всё понял и осознал, это ценно». Здесь важным звеном выступает более глобальный охват намерений, чувств, ценностей. То есть данный уровень выходит за рамки отдельного вопроса.

2. Уровень Идентичности предполагает заявления типа: «Очевидно, что мне это не по силам» или «Я понял, что я другой человек и мне это совершенно не надо делать». Таким образом, здесь происходит максимальный охват всей личности клиента, отмечая идентичность, которая отличается от его уровня конкретных способностей.

1. На уровне Миссии клиент сообщает, что потерял стратегические жизненные ориентиры, утерав общий смысл происходящего, переводя свои намерения в экзистенциальный вектор, типа: «Какой смысл решать данный вопрос, всё равно всё имеет один конец...»

Данный пример наглядно демонстрирует отличительные качества заявлений на различных уровнях, что позволяет идентифицировать состояние клиента с целью дальнейшей коррекции его поведения или для понимания выработки рабочей стратегии коучем. Один из сильных примеров, когда, используя данную методику в специализации бизнес-коучинга, было диагностировано и выведено решение для компании «Ксерокс», задумавшей смену бизнес-модели с переходом в фазу «pivot» (от англ. pivot – вращаться), а именно на производство компьютеров. Коучинговые мероприятия выявили невероятно высокую идентичность, то есть «Я» компании, связанную с тезисом «копировать», и отказываться от нее не стоит. Таким образом, вовремя скорректированная стратегия позволила избежать коммерческого краха и успешно развивать корпорацию в смежных областях, например в направлении развития компьютеризированных блоков для копировальных машин.

9.3.3. ОСОБЕННОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Целей в жизни человека разумного всегда превеликое множество. Оно сопоставимо с количеством его вездесущих «хотелок». Человек всё время чего-то хочет: есть, спать, приобрести, сломать, получить, почувствовать, словить, ощутить, поймать, осязать, увидеть, услышать, он имеет множество других больших и малых желаний. Именно поэтому коучинг класса ИСМ начинается с категории «Хочу». И без проработки этого важнейшего этапа, без тщательного прояснения и уточнения цели, далее ничего не стоит предпринимать. Верховную (конечную) самую главную и важную цель очень сложно выделить среди других, постоянно набегающих лавинообразных желаний человека. И когда клиент делает первые попытки прояснить свои самые насущные желания, то сталкивается с серьёзным противостоянием целого массива других своих намерений и желаний.

Именно многообразие «целей-хотелок» мешает выделить ту главную, которая станет определяющей в его жизни здесь и сейчас. В обычной жизни человек очень редко ставит себе чёткую, конкретную цель. Таким образом сознание человека защищает его психику. Ведь поставив цель, придётся мобилизовать ресурсы тела, а это очень энергозатратно. Кроме того, придётся заходить на новую территорию и осваивать доселе неизведанные горизонты, а это всегда опасно для тела. Бессознательное человека учитывает это и делает всё, чтобы сберечь своего хозяина: пугает его, путает мысли, сбивает с толку, вгоняет в прокрастинацию, нагоняет лень, заставляет лгать себе. И только от природы очень сильные и энергичные люди могут позволить себе оставаться постоянно целеустремлёнными.

Очень важно понимать, что именно в коучинге, после того как коуч создаёт специальные условия для развития, клиент, осознав происходящее, получает невероятно высокую вероятность и шанс сформировать, следовать и достичь ключевой цели. Этим коучинг особо отличается от других видов коммуникативной работы с человеком.

Цель в своём конечном качестве может приобретать формат результата и процесса.

Например, запрос клиента «хочу пить», когда конечная цель — это встать, налить в стакан, выпить, утолить жажду, имеет формат «результата».

Запрос клиента «хочу, чтобы в доме всегда была чистая вода», когда конечная цель — это регулярно покупать фильтры, постоянно следить за состоянием водопроводных труб, ежегодно делать биохимические анализы воды и т. п., имеет формат «процесса».

Цель как результат — это одноуровневое действие и, как правило, распределённое по шкале времени в краткосрочной и редко в среднесрочной перспективе.

Цель как процесс — это многоуровневое действие, состоящее из набора подцелей, как правило, в долгосрочной перспективе.

Качество цели изначально напрямую связано с первичным запросом клиента, и его важно определять, уточнять и учитывать с самого начала коуч-сессии, так как от него будет зависеть вся ваша последующая работа по целеполаганию.

9.3.4. СТРУКТУРА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Для эффективного освоения техники целеполагания мы предлагаем вам простую для запоминания и применения мнемоническую формулу под названием «Три П», созданную автором данного учебника и успешно испытанную на многих тысячах его клиентов, учеников и последователей. Чтобы понять принцип целеполагания данного метода, представьте себя в тире с винтовкой в руках, находящегося перед стендом с кучей весёлых целей (уточка, звёздочки, зверюшки, кораблики и пр.). Как вы себя будете вести? Первое — вы сориентируетесь в пространстве, наметите и выберете цель; второе — зарядите оружие, прицелитесь и начнёте удерживать цель на мушке; третье — нажмёте курок и достигнете цели. Следуя этой аналогии, мы выделяем три основных функциональных этапа целеполагания в сопряжении с теорией коучинга класса ICM:

1. **Поиск** цели клиентом (выбор, определение, выявление, постановка) в концепте категории «ХОЧУ».

2. **Подготовка** к получению цели (удержание, соответствие, следование, приверженность) в концепте категории «МОГУ».

3. **Получение** цели клиентом (достижение, обеспечение, приверженность) в концепте категории «ЕСТЬ РЕСУРСЫ», выступающей гарантом достижения цели и получения результата.

1. Первый этап — это поиск и выбор цели.

А) Цель невозможно просто сразу поставить, её сначала требуется определить, обнаружить, найти, отдать ей предпочтение. И когда из всех объектов для стрельбы вы вдруг выбрали уточку на стенде, то одному Богу известно, почему вы выбрали именно её. Подобный вопрос, скорее всего, поставит вас в тупик. Возможно, на ваш выбор повлиял цвет, размер, расположение на стенде, сам образ мишени (цели), нахлынувшие воспоминания из детства, совет друга, рядом стоящие стрелки (конкуренты), пытающиеся попасть именно в уточку, удачное освещение и ещё много чего. Обращаем внимание, что, таким образом выбирая цель, вы можете стать заложником возникшей ситуации. Ведь вас могут спровоцировать, на вас могут повлиять, вам могут подсказать «добрые» люди,

вам могут приказать, принудить. И в результате перед вами может оказаться весьма сложная, плохо достижимая и совершенно чужая цель.

И в коучинге ваш клиент, выбирая свою цель, может руководствоваться подобными тенденциями. И получив (услышав) первичную цель, с которой клиент вышел к вам на коуч-сессию, проверяйте его истинное предпочтение цели и насколько она ему действительно близка. Здесь важно понимать, что в том числе на первичный выбор цели будут влиять: физика тела, вкус, слух, видение, понимание, каприз, мечта, фантазия, врождённые ценности, а также прошлое клиента, его прежний опыт, воспитание, влияние общества, социальные условия взросления, приобретённые ценности, привычки, верования, убеждения, условия его природной среды. Всё это генерирует предпочтения клиента. Согласитесь, что человек в одиночестве живущий на диком острове, навряд ли захочет купить себе упоительно роскошный «Bentley», а человек из модного бомонда, живущий в мегаполисе, точно не будет мечтать и копить деньги на тростниковую стремянку, чтобы в перспективе ему было удобнее рвать бананы с пальмы. Желания человека формируются его прошлым и настоящим опытом. И самое ценное, сильное и отлично реализуемое желание человека — это желание, построенное на его личных (глубинных) ценностях, а не наведённых и навязанных со стороны, что чаще всего и происходит в коучинговой практике. И вам как коучу это предстоит выяснить, для чего задавайте клиенту острые и внезапные вопросы.

Пример.

Клиент: «Хочу выучить английский язык».

Коуч: «Сделайте, пожалуйста, свой выбор и ответьте на мой вопрос... если я вам сейчас дам 1 миллион долларов за то чтобы вы стали изучать немецкий, отказавшись от английского, ваша цель останется прежней? Вы по-прежнему так же сильно желаете изучать английский? А если дам 5 миллионов? А если 10?»

Важно прояснить с клиентом, есть ли сила и энергия в основе его желания. Какова мощь мотивации? Насколько самостоятелен его выбор? Почему до сих пор он этого не сделал (не получил)?

Повторим ещё раз. Если ваш клиент декларирует что-то, называя это целью, то не верьте ему, за период сессии он ещё много раз может передумать. Глупо и непродуктивно работать над целью, когда нависает реальная угроза отказа клиента от неё в конце сессии. Коучу важно усомниться, усомниться и ещё раз усомниться.

В коучинге поиск цели клиентом для мастера профессионального коуча всегда заканчивается конструктивной находкой. Как мы уже упоминали

ранее, сложность этого этапа заключается в огромном многообразии жизненных целей клиента, что называется, «глаза разбегаются». На этом этапе клиент много и интенсивно лжёт. Поэтому он подвергается вашей самой тщательной проверке и диагностике. Таким образом, прямо сейчас, на коуч-сессии, у клиента, помимо стартовой декларации (первичной цели), всегда существует множество других желаний, целей, намерений. Чему по-настоящему отдаёт предпочтение клиент, вы, конечно же, не знаете, но, зная в принципе о многообразии его целей, можете смело и тщательно уточнять первичную заявленную цель, для чего предлагаете, сравниваете и анализируете с другими желаниями клиента.

Пример.

Коуч: «Скажите, если это не секрет, а какие у вас есть ещё сильные или, может быть, даже заветные желания?» или «Как желание, с которым вы ко мне пришли, может сравниться с вашими другими? Оно такое же сильное, как остальные, или сильнее? А может нам поменять цель, как считаете?»

Создавайте условия, при которых клиент будет отвечать себе предельно честно, и даже если он промолчит в ответ на ваш вопрос, то его мысли начнут свою конструктивную коррекционную работу.

Б) Кроме того, на этапе Поиска определяющим остаётся ресурсность или ресурсное обеспечение заявленной цели. Согласитесь, что если человек плохо видит, то глупо ему выбирать цель размером с игольное ушко. И уж если он обременён офтальмологической патологией, то однозначно важно определить в качестве цели ту, которую он сможет увидеть и различить. Важно обеспечить ресурсность цели в концепте, что называется должна быть «одежка по Ерошке». Иначе со стопроцентной уверенностью можно предсказать, что, взвалив на себя непосильную ношу, человек её не донесёт и все его усилия пропадут даром. На этом этапе коучу важно создать условия, при которых клиент сможет реально оценить собственные силы. Чаще всего в коучинге встречаются клиенты с заниженной ресурсностью: потерянные во времени и пространстве, с заниженной самооценкой, во всём сомневающиеся, с излишней манерностью, стеснительные, вялые телом и духом, ипохондрики, с болезненными реакциями, инфантильные и т.п. В этом случае однозначно требуется мастерство коуча, который способен пробудить скрытые ресурсы клиента, опираясь на важный коучинговый постулат, который гласит, что **коуч всегда верит в клиента больше, чем сам клиент в себя**. Коуч — это монумент веры в великолепное завершение любой ситуации. Коуч не признаёт никаких проблем и ограничений, но всегда создаёт

условия для их решения, при этом никогда не беря на себя ответственность за решения клиента и за его результаты, так как ответственность важно оставить самому клиенту для инициирования спящих ресурсов.

Но при этом существуют клиенты, которые могут быть сторонниками фрустрированных идей, когда речь заходит о ресурсности человеческой жизни. Автор с умилением вспоминает случай, когда один из его, подчёркиваем, абсолютно психически здоровых клиентов решал вопрос своей 90-летней бабушки, на полном серьёзе декларируя в качестве цели продление её жизни до 300 лет, утверждая, что он наслышан про секретные технологии долгожительства. Подобная особенность клиента ведёт к нулевому результату коучинга и требует незамедлительной коррекции. Ещё хуже, когда сам коуч, перепутав коучинг с тренерством, начинает гнать эмоционально-экзальтированную волну, которой пытается вдохновить и добиться от своих несчастных клиентов перевыполнения плана. В буквальном смысле заявляя: «Хочешь достичь 100 %? Можешь сделать 100 %? А давай на 150 % (!), а давай на 250 % (!!), а давай на 1000 % (!!!)? Даёшь!!!». И в результате тем несчастным ничего не остаётся, как смириться и принять навязываемые коучем фантазийные правила игры, далёкие от их возможностей и ресурсов, чтобы формально отсидеть на коуч-сессии, ничего для себя не решив, и более уже никогда не вернуться к этому горе-специалисту.

При выборе цели с учётом ресурсности клиента в качестве его арсенала могут выступать время, энергия, сила характера (личности), эмоции, ценности. Их важно учитывать и отслеживать в контексте каждого ресурса.

В) На этапе Поиска удобно и эффективно применять модель SMART [см. глоссарий], представляющую собой мнемоническую аббревиатуру формулы для постановки задач и определения целей, авторство которой принадлежит Полу Майру, которая с 1970-х годов используется в менеджменте и управлении персоналом, со временем перешедшую в коучинг, которая расшифровывается как:

Specific (пер. с англ. «конкретная») — цель должна быть очень понятной и конкретной, например «не мир во всём мире, а хочу помочь спасти девочку Алису с тяжёлым заболеванием крови». Вопросы: Что именно станет результатом?

Measurable (пер. с англ. «измеримая») — цель физически измеряемая; пример: «не купить дом, а купить дом в три этажа, площадью 1000 кв. метров, 12 километров от центра Москвы, с двумя фронтонами и т. п.». Вопросы: Как измерить результат? Как понять, что цель достигнута?

Attainable (пер. с англ. «достижимая»), — цель остаётся в реальной жизни осуществимого качества; пример: «не стать мастером спорта

по плаванию в свои 40 лет, а начать регулярно посещать бассейн». Вопросы: Цель реально достижима? Насколько цель достижима?

Relevant (пер. с англ. «значимая») — цель находится в пространстве должной замотивированности, оставаясь острой, важной и крайне необходимой. Вопросы: Цель важна? Она соответствует живым (актуальным) запросам и потребностям? Она не противоречит другим жизненным задачам?

Time-bound (пер. с англ. «ограничена во времени») — цель разложена по реальной линейке времени, с конкретными сроками и цифрами. Вопрос: В какие сроки цель будет достигнута?

Г) При Поиске цели клиента могут тянуть назад и мешать его выбору и определению его страхи, ограничения, верования, табу, законы, шаблоны, психотравмы. Лучший способ нейтрализовать подобные негативные тенденции — это просто заметить их, признать их существование. Переведите подобную практику по нейтрализации ограничений, по аналогии с динамикой игры, популярной в бродячих цирках и балаганах, когда на небольшой площадке перед вами, усеянной отверстиями, то там, то здесь выскакивает и быстро прячется обратно фигура чёртика, а ваша задача — быстро треснуть его по голове резиновым молоточком, пока он не успел вернуться обратно в свою норку.

Как только ваш чёртик-шайтанчик в виде вашего страха актуализируется в вашем мозгу, ваша задача сразу заметить его и далее сказать себе: «Упс, а вот ты и попался...» Этого будет совершенно достаточно, чтобы гарантированно на 70 % нейтрализовать своё ограничение. Естественно, что всё подобное важно применять в отношении клиента, рассказав и предложив ему данную методику, которая позволит ему более ясно и реалистично взглянуть на свою директиву (цель).

Д) Уточняя и проясняя реалистичность искомой цели клиента, задавайте вопросы, позволяющие иначе, по-другому взглянуть на его ситуацию. Для этого можно предложить понаблюдать и увидеть ситуацию клиента в ожидании своей цели с трёх независимых точек зрения, с трёх проекций, в максимально реалистичном концепте:

- 1) взгляд от первого лица (самого клиента);
- 2) взгляд со стороны (на клиента глазами клиента);
- 3) взгляд беспристрастной видеокамерой (на всё сразу).

Пример.

Клиент: «Я хочу получать 1 миллион в день».

Коуч (1 проекция): «Как вы считаете, эта цель вам по силам? Насколько высок шанс её достижения? Что вам до сих пор мешало получить цель и что мешает сейчас?»

Коуч (2 проекция): «Посмотрите на себя со стороны... Вот вы стоите со всеми вашими возможностями и достоинствами, недочётами, промахами, страхами, ограничениями, проблемами. Окиньте взглядом себя любимого. Как вам вы? Вас действительно хватит, чтобы получать ежедневно 1 миллион рублей? Ваши силы и ресурсы соответствуют тому вызову, который вы бросили себе?»

Коуч (3 проекция): «Теперь посмотрите на монитор, там картинка с видеокамеры, следящей за вами. Вот вы стоите нацеленный на получение миллиона в день, совершенно настоящий, открытый, готовый, но пока ещё сомневающийся и не знающий, как его получить. Что видите? А вот сбоку стоит ваш клон, ваш образ, который смотрит на вас и оценивает со стороны, изучает, думает и решает, где же вы ненастоящий, где вы лжётё. И не понимает, почему у вас ещё нет миллиона в день. Что вы сейчас видите? Увидели где-нибудь прокол? Кто вы тот и кто этот? Где брешь в вашей правде? В чём причина ваших вопросов и непониманий? Чего вам не хватает? Что наблюдаете, что увидели? Поделитесь со мной».

Подобная практика значительно расширит сознание вашего клиента, позволит ему заметить то, что он никогда бы не заметил ранее. И таким образом вернёт его в реалистичный формат мышления. Прорабатывая цель с трёх точек зрения, пройдитесь по всем возможным ресурсам: время, энергия, сила характера (личности), эмоции, ценности, возможности, мотивации и др. Не забудьте уточнить про судьбу его ограничений в трёх проекциях, если конечно ограничения имели место быть. Выработайте жёсткую позицию правды, сохраняйте и требуйте её от клиента.

Е) Также на этапе Поиска успешно работает так называемая рамка «идеального конечного результата» (ИКР), применяя которую с помощью визуализации, вы создаёте идеальный образ будущего результата. Здесь клиенту важно уметь нарисовать результат в своём мозгу, примерить его на себя и сделать конструктивные выводы. Вы проверяете, насколько клиент готов обрадоваться или расстроиться, достигнув своей цели, по-другому говоря, насколько он готов принять, удовлетвориться будущим результатом. Выясняйте, насколько его цель самодостаточна.

Пример.

Коуч: «Представьте себе, что вы уже достигли своей цели. Она уже перед вами. Вот она! Бинго! Поздравляем!!! Отлично! Что вы чувствуете при этом, прямо сейчас? Что ощущаете? Какие эмоции испытываете? И самое главное — вы чего-то ещё хотите? Вы всё получили? До конца?»

Клиент: «Ну не знаю... Возможно... Хотя нет. Что-то не очень. Мне кажется, чего-то не хватает...»

Коуч: «Так вам кажется или это так и есть? А может, вам лучше отказать от цели? Или что-то изменить, улучшить, усилить? А может, вам просто чего-то добавить к своей цели?»

Здесь в работе с клиентом вы сразу ощутите, насколько цель его поглощает. Если его ответы озвучиваются в ищущих, сомнительных интонациях, то, будьте уверены, это слабая цель и, скорее всего, результат в её достижении будет формальным или его вообще не будет.

После завершения этапа Поиска, при позитивных результатах диагностики, и у вас, и у клиента появляется ощущение совершенно стройного и целенаправленного вектора дальнейших действий.

2. Второй этап. За поиском цели сразу следует Подготовка к цели. Теперь вы уверены, что выбранная цель исключительно ваша и соответствует всем запросам, возможностям и условиям, и чем бы вас далее ни соблазняли, вы её никогда не поменяете и будете следовать только ей, вы привержены ей на 100 %. Теперь вы вплотную подошли к обеспечению и подготовке своего будущего выстрела в цель. Вы подгоняете под себя оснастку, инструментарий, для чего заряжаете свою винтовку, патрон загоняете в ствол, наводите винтовку на выбранную цель, выбираете удобную позицию, синхронизируете своё дыхание и движения и фокусируете своё внимание на цели. Все ваши органы чувств в этот момент начинают сосредоточенно работать как единый слаженный механизм, ведь от того, как вам это удастся, зависит конечный результат. Таким образом, вы синхронизировали и привели свои возможности, свои намерения, свои инструменты, свою готовность в единую точку. Вы готовы к стрельбе и замерли в ожидании нужного момента.

Подобным образом в коучинге на этом этапе вы определяете и оцениваете элементы процесса достижения цели клиентом. Уточняете, что именно надо для достижения цели. Разбираете, из каких элементов или маленьких подцелей (если таковые есть) состоит его главная цель. Связываете эти части будущей конструкции, предлагая синхронизировать всю поступающую информацию. Создаёте условия для организации плановых действий и осуществления всего необходимого, чтобы достижение цели стало абсолютным. Задаёте вопросы, стимулирующие продумывание мелочей клиентом, сопоставление фактов, конфликтов, замыкания событий, решения текущих задач, обеспечивающих достижение цели. Не позволяете отвлекаться на сторонние дела. На этом этапе от клиента

требуются его сосредоточенность, приверженность, компетентность, энергичность, соответствие своему выбору. Обращаем особое внимание, что всё происходящее важно осуществлять в физическом исчислении, и никаких эфирных и изотерических отвлечений и абстракций. Всё происходящее жёстко привязано ко времени и пространству.

Конструктивным результатом этого этапа, продолжая нашу метафору, является стопроцентная готовность клиента нажать на курок и произвести выстрел, гарантирующий стопроцентное попадание в цель. Это процесс целеполагания проходит в коучинговой категории «Могу», то есть отвечает за физическое обеспечение будущего результата. На этом этапе успешно работают вопросы:

Как вы можете решить вопрос прямо сейчас?

В какой ситуации по вашему вопросу вы сейчас находитесь?

Какими ресурсами (возможностями) вы располагаете?

Чего вы опасаетесь (что останавливает)?

Кто (что) еще может повлиять на ситуацию?

Что может помочь вам в решении вопроса?

Что может помешать вам в решении вопроса и что вы предпримете?

Каким методом вы будете действовать?

Что еще вы можете сделать?

Какое решение задачи для вас наиболее приемлемо?

Также для эффективного выбора и прояснения ситуаций здесь успешно применяются вопросы по технике «КВАДРАТА ДЕКАРТА» [см. глоссарий]:

1. Что плохого произойдет, если вы достигнете желаемого?

2. Что хорошего произойдет, если вы достигнете желаемого?

3. Что плохого произойдет, если вы не достигнете желаемого?

4. Что хорошего произойдет, если вы не достигнете желаемого?

Они помогут отбросить ложные и лишние действия, сконцентрироваться на главном и более эффективно решить задачу второго этапа.

Все решения для обеспечения будущей цели прочно привязывают по линейке времени к совершенно конкретным датам и времени, вплоть до минуты. Поэтому будущие намерения приобретают качества краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективы. Для того чтобы это выяснить, достаточно задать вопросы: «Как срочно вам требуется исковое? Как часто это потребуется? Когда именно это важно осуществить?» Требуйте педантичности, внимательности и ответственности от клиента...

Пример.

Коуч: «Поставьте максимально точные дату и время, от которых будет зависеть ваш конечный результат».

Удовлетворительным результатом этапа Подготовки считается чёткий и понятный план действий, проработанный до мельчайших подробностей и нюансов, с привязкой ко времени, учитывая все озвученные обстоятельства, в том числе и непреодолимой силы, так называемые форс-мажоры. Он может быть устным, но может быть и прописан на бумаге. Проект плана вы осуществляете в своём чек-блокноте коуча и в конце сессии презентуете своему клиенту. Ваша задача как коуча — на этом этапе создавать всевозможные ситуации, которые могут произойти с клиентом на пути реализации цели. Даже те, которые имеют совершенно фантазийный характер.

Пример, в котором клиент решает вопрос страхов и предстоящего выступления на сцене перед многотысячной толпой.

Коуч: «Итак, отлично, этот этап пройден, но вдруг... появляется провокатор в зале. Он подзадоривает и провоцирует толпу. Все присутствующие в зале начинают орать на вас, в ваш адрес начинают звучать гадости. Каждое ваше слово они встречают смехом, переходящим в злобный вой, и издевательски улюлюкают. Они достают гнилые помидоры и забрасывают вас, с криками: пошёл вон отсюда, мразь! Вы весь в гнилом помидорном соке. Течёте, липните, воняете. Ваши действия? Что предпримете? Как поступите?»

Клиент: «Ничего... Буду стоять, пока они не заткнутся. Утрусь и буду смотреть на их рожи и умиляться тому, как они ничтожны. Я не уйду со сцены. Ведь когда-нибудь же они заткнут свои глотки...»

Коуч: «А как теперь ваш страх перед толпой?»

Клиент: «Его нет. Мне теперь всё равно. Теперь его вообще нет, хоть сейчас на сцену».

Коуч: «Поздравляю! Вы теперь действительно готовы. И вам теперь ничего уже не страшно! Вы вели себя абсолютно достойно, вы настоящий победитель!»

Таким образом, шаг за шагом необходимо прорабатывать возможности (МОГУ) клиента, до тех пор, пока не выработается совершенно ПРОРАБОТАННЫЙ и подробный план действий клиента. Каждый раз, завершая тот или иной вопрос на этом этапе, важно уточнять у клиента: «Что ещё можете добавить? Что ещё осталось за бортом? Про что забыли? Всё ли теперь собрано в единый кулак? Вы прямо сейчас готовы

к старту на 100 %? Если осталась хоть кроха, хоть чуть-чуть, хоть одно сомнение — сразу сообщайте!»

3. Заключительный этап «Получение цели» не всегда входит в структуру целеполагания в явной форме, так как, по сути, он сопоставим с коучинговой методикой «Домашнее задание» [см. глоссарий], которая сопровождает сугубо физическую заключительную часть процесса коучинга.

Если два первых этапа можно сопоставить с плановой подготовкой проектной документации дома до момента его строительства, то третий этап по определению выходит за рамки, ограниченные только эмоционально-ментальной работой, так как это физическое возведение самого здания. В нашей прежней метафоре получение цели — это непосредственно сам физический выстрел, то есть полёт пули и выбивание мишени. Именно это действие можно считать достижением и получением цели.

Тем не менее мы считаем необходимым добавить физический процесс этапа «Получения цели» в структуру техники Целеполагания, главным образом по причине необходимого и важного участия коуча в период достижения цели клиентом. Потому что именно на этом этапе часто возникает множество острых моментов и различных вопросов клиента и таким образом появляется необходимость в эффективном сопровождении и поддержке клиента в достижении цели «за пределами сессии».

На этом этапе клиент получает всё, что стало результатом его первых двух шагов. И каким было качество их проработки, таким и будет конечный результат. Третий этап может считаться успешно завершённым, если клиент, используя открывшийся источник своих ресурсов, начал им активно и конструктивно распоряжаться, создавая прецедент для интенсивного продвижения и достижения ожидаемой цели.

Именно здесь важно активно применять технику обратной связи и технику домашнего задания. Важно помнить, что не каждая цель является единоцельной, очень часто цель — это получение нескольких результатов посредством реализации множества промежуточных этапов, а это подразумевает выходное и входное качество, контроль и согласование предыдущих и последующих шагов.

На третьем, заключительном этапе коуч создаёт условия максимально жёсткой ответственности клиента, и если клиент позволяет себе и допускает пропуски и небрежности в качестве, времени, объёмах в организованных процессах для достижения намеченной цели, то задача коуча отслеживать подобное и возвращать (доводить) клиенту.

Таким образом, прорабатывая и реализуя все три этапа целеполагания, коуч достигает позиции чёткого понимания цели и способов в её достижения.

§ 9.4. Техника Коуч-позиции

Приобрести навык «оставаться нейтральным по отношению к клиентам» — это сложное, но очень важное умение для коуча. В коучинге этот навык называется КОУЧ-ПОЗИЦИЯ.

В коучинге класса ICM коуч метафорически представлен ангелом-хранителем своего клиента. И это не случайно. Ведь ангел находится рядом с человеком, который путешествует по дорогам своей жизни, но всегда остаётся в тонком, невидимом мире, на своём эфирном облачке, соблюдая принцип невмешательства. Он никогда напрямую не контактирует с жизнью человека, предоставляя абсолютную свободу, но при этом обеспечивая ему своё внимание и заботу, участливо, через субличности клиента, ведёт внутренний диалог, сопровождая по жизни и создавая новые условия для открытия и понимания вариантов решений в различных ситуациях.

Работа коуча сводится к аналогичным функциям, а именно: у него отсутствуют возможности указывать, советовать, рекомендовать, приказывать, убеждать, уговаривать, назидать, подталкивать, давить и т.п. Вообще, коуч очень осторожно относится к глаголам в повелительном наклонении. В своей работе коучу важно уметь оставаться нейтральным. Нейтральность коуча — это его состояние фактического присутствия

на коуч-сессии и демонстративного отсутствия одновременно. Поэтому вспоминая структурную формулу коучинга класса ICM (рис. 1), важно осознавать, что нейтральность коуча в идеале всегда стремится к «единице». При этом никогда и ни в коем случае она не может равняться «нулю», иначе итог формулы и результат коуч-сессии сразу превратятся в ноль. Именно единица имеет все признаки и присутствия, и нейтральности. В коучинге коуч фактически становится эфирным продолжением своего клиента. Это важное условие профессионального коучинга, и оно необходимо для эффективной работы исключительно с внутренним миром

клиента, чтобы не мешали настроения, реакции, эмоции самого коуча. Профессиональный коуч может только **сопровождать**, помогать и поддерживать своего клиента по дороге жизни, то есть быть рядом, при этом абсолютно исключая любое своё давление.

Настоящий коучинг безоценочен, здесь нет ни «хорошо», ни «плохо». Здесь принимается всё, что говорит клиент, как единственное, главное и очень важное.

Если у коуча не получается быть «нейтральным», то это уже не коучинг, а что-то другое! Конечно, очень сложно оставаться нейтральным к тому, что говорит и рассказывает клиент, особенно для начинающего коуча. Ведь у каждого из вас есть свой жизненный опыт и персональные мнения, отношения к предметам и событиям вашей жизни. Поэтому в коучинге данную задачу нейтральности успешно помогает решать техника «коуч-позиции».

Осваивание этого специального ментально-эмоционального формата сонастройки на клиента есть сложный и многогранный процесс. Для начала становления «коуч-позиции» запомните: по определению вы эксперт в коучинге, а не в жизни клиента.

Вы – эксперт в коучинге, а НЕ в жизни клиента!

Это значит, что ваша работа будет занимать категорически профессиональную позицию, которая не позволит вам переносить ваш жизненный бытовой опыт, делиться им, ориентироваться на него, подражать ему и даже орнаментно предполагать его присутствие на весь период работы с клиентом.

В ICM разработана, апробирована и успешно применяется уникальная образовательная методика становления техники коуч-позиции, она реализуется на специальном учебном мероприятии под названием «ТЕНЕВАЯ КОУЧ-СЕССИЯ» [см. глоссарий], где начинающий коуч под кураторством своего наставника за кратчайшее время формирует требуемый навык.

Продолжая изучение коуч-позиции, далее мы хотим метафорически представить вашему вниманию ситуацию, где клиент – это путник, идущий по неизвестной дороге, олицетворяющей поиск нового искомого результата в своей жизни, а коуч – это попутчик, идущий рядом и сопровождающий путника. При этом коуч по этой дороге уже много раз ходил туда и обратно и всё о ней знает (бытовой жизненный опыт коуча). Например, он знает, что сейчас за поворотом будет стоять залихватский мужичок с дубинкой, который обязательно «огреет» по голове путника (страхи, знания, опыт коуча). Если бы коуч был консультантом, тренером, наставником или неумелым коучем, он бы посоветовал

(рекомендовал, предупредил, приказал) надеть каску и тем самым защитил бы своего клиента. При этом очевидно, что клиент сохранил бы свою голову в безопасности, но остался бы таким же слабым и не готовым к жизни. Ведь коуч (попутчик) не всегда может быть рядом с клиентом. Подобный результат на коуч-сессии имеет характер «краткосрочной перспективы за пределами сессии». То есть клиент послушает, согласится, сразу сделает, а через минуту всё забудет.

Кроме того, неумелый коуч мог бы намекать, подталкивать своего клиента «умными вопросами», предупреждая об опасности за поворотом, например запугал бы его и в конечном счёте добился бы того, что клиент (путник) испугался перспективы быть огретым по голове, призадумался и надел каску. Но это было бы также решение коуча, его ответственность и его «скрытый совет», и это опять решение на один раз, что не делает клиента сильнее и перспективнее для жизни. Коуч не может знать глубины истинных намерений и запросов клиента, а вдруг клиенту безразлична навязанная коучем опасность, а именно «мужичок с дубинкой»? Может, он только того и ждёт, чтобы подраться, а коуч уже навязал ему свои страхи и явно мешает достижению этой цели.

Но ещё более парадоксальная ситуация в том, что часто сам коуч не знает, что там, за поворотом. И в этом случае, опираясь на собственный травмирующий опыт, генерирующий тревожность и опасения, он может навязать, передать клиенту свои страхи. Но важно помнить, что страх — это чаще всего реакция тела на ещё несуществующие события. Ведь события могут произойти, а могут и не произойти, но при этом человек, подстраховываясь, заранее всего боится.

Умелый коуч, путешествуя рядом с клиентом, начнёт задавать вопросы, которые откроют перед ним максимально полный спектр возможных последствий: и хороших, и плохих. При этом каждая реакция обязана стать проработанной, изученной со всех сторон, со всеми последствиями, нюансами, опираясь на жизненный опыт и возможности (ресурсы) самого клиента, но никак не коуча.

Пример.

Коуч: «А что такое для вас поворот?», «Как вы считаете, что может быть за поворотом?», «Может ли быть там такое, чего вы сможете испугаться, и если ДА, то что это может быть? И как вы готовы к этому?», «А может ли быть там такое, что вам может понравиться, и если ДА, то что это может быть? И как вы готовы к этому?» и т. п.

В коучинге часто встречается клиент с крайне высоким уровнем инфантилизма, безынициативности и безответственности. Что делать, если

ваш клиент вообще никак себя не проявляет, молчит, от него не исходит идей, нет альтернатив, нет даже намёка на варианты решений? В этом случае, в концепте коуч-позиции, коучу рекомендуется предлагать допустимые варианты для «встряски» клиента. Для чего можно озвучивать разнообразные варианты решений, исключительно для последующего изучения и анализа реакций клиента, часто в фантазийной, шутливой, сюрреалистичной форме, с целью инициировать его динамику, исключая элементы давления и навязывания. При этом напоминаем, что в каждом своём действии всегда надо следовать от клиента, от его возможностей, пониманий, ценностей. То есть, осуществляя любое своё предложение, вам важно оставаться в состоянии «коуч-позиции», то есть быть нейтральным.

Данная методика получила название «техника Предложения». Она относится к продвинутому уровню компетенций и предоставляется к более детальному изучению в следующих учебных материалах, а сейчас, продолжая нашу метафору, предлагаем в качестве примера допустимое решение с применением «техники предложения».

Пример.

*Коуч: «Вы сможете представить себе, что будет за поворотом? Со-
гласны, если я озвучу вам различные возможные варианты?»*

Клиент: «Да, я смогу и я согласен».

Коуч: «Отлично! Например, за углом окажется: мужичок с дубиной?»

Ещё примеры вариантов: девушка с букетом цветов; злобная кусачая собака; бабушка с пирожками; яма, *полная* грязи, на дороге и т.д.

Таким образом, клиент в процессе коучинга может проработать максимально допустимое количество всевозможных фантазийных ситуаций и приобрести высокую степень знакомства с разнообразными вариантами, и тогда и они, и сама дорога перестанут его пугать своей неизвестностью. Проработка его реакций в ответ на ситуацию обеспечит стопроцентную готовность к любому развороту событий в реальной ситуации, подарит ему уверенность, решительность, высвободит много энергии, которая до этого тратилась на ненужные переживания и опасения. И, как результат, откроет в нём скрытые ресурсы и возможности, при этом уйдут страхи и ограничения. Клиент получит такой заряд уверенности, энергии, вдохновения, которого хватит на весь его путь. Теперь клиент готов к самостоятельному путешествию любой сложности и продолжительности.

Коуч-позиция — это важнейший процесс профессионального коучинга и основополагающий навык! Если у вас до сего момента была практика, которую вы называли коучингом, но она исключала подобное

наполнение и формат отношений с клиентом, то значит, это был не коучинг, а что-то другое. Просим это учесть и запомнить!

В любом случае, в начале практического освоения коучинга и становления навыков, хотите этого или нет, вы станете подразумевать (проталкивать) в сознание клиента свой жизненный опыт. Ваше «влияние на клиента своим опытом» — это деструктивная практика, но вы её обязательно пройдёте в той последовательности, которую мы представляем вашему вниманию. Ниже предлагаем познакомиться с этапами, чтобы знать, как это будет происходить. Существуют три основные тенденции влияния вашего опыта на работу с клиентом:

9.4.1. ЯВНАЯ тенденция — это вариант внешней, открытой интервенции вашего жизненного опыта (советуете, убеждаете, назидаете). В работе с клиентом ваше сознание традиционно включает в вас учителя, консультанта, советчика, наставника. В процессе обучения, на супервизиях и практике, вы вскоре сможете приобрести навык блокировать эту тенденцию, и она попадёт под ваш постоянный и неусыпный контроль. Но время от времени всё же будет проскальзывать в вашей работе. Поэтому её необходимо своевременно выявлять (следить за её появлением) и нейтрализовать (прилагать усилия в эмоционально-волевой сфере для блокирования данной тенденции). Эта тенденция, по сравнению с другими этапами, легко контролируемая.

9.4.2. СКРЫТАЯ тенденция — вы успешно освоили навык нейтрализации первой, «явной» тенденции и уже умеете избегать открытой демонстрации своего опыта клиенту, делая успешные, эмоционально-волевые усилия по его подавлению, но при этом всё же ваш опыт незаметно «пробирается» и становится частью коуч-сессии. Клиент при этом не догадывается, что его мысли, предположения и решения уже заражены вирусом — вашим скрытым бытовым жизненным опытом и что он стал носителем вашего предложения и решения. При этом клиент на коуч-сессии активно развивает свою мысль, убеждённый, что пришёл к ней самостоятельно. «Заражение» клиента происходит следующим образом: вы начинаете задавать вопросы клиенту, которые контекстом, в скрытой форме, незаметно опираются на ваш опыт; это происходит, как правило, при высокой степени вашего знакомства с аналогичной ситуацией, разбираемой клиентом, возможно, вы уже ранее решали подобную задачу и много знаете о способах её решения. Далее клиент отвечает на ваши вопросы и выходит на какое-то решение. Клиент считает его своим, но, по сути, это ваше «скрытое» решение. При этом если вдруг клиент

отклоняется и проявляет самостоятельность, вы намеренно задаёте новые вопросы, которые возвращают его на путь вашего решения. Каверзность ситуации в том, что коучу очень сложно отследить свою «скрытую тенденцию». Клиент внешне успешно идёт к результату, у него всё получается, и это успокаивает и расслабляет вас, создавая убеждённость, что весь процесс коуч-сессии естественен и клиент самостоятелен. Эта тенденция сложна для диагностики и контроля, она требует значительного объёма вашего реального практического опыта, с высоким уровнем ответственности, то есть проведения коуч-сессий с платными клиентами и регулярной работы с вашим наставником, супервизором.

9.4.3. БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ тенденция — вы научились приемлемо контролировать первые две тенденции, но при этом ваш клиент попадает под влияние вашего бессознательного жизненного опыта. То есть вы уже умело контролируете свою тенденцию в «явной» форме давать советы и выводить на результат; вы научились контролировать свои вопросы «с подвохом» и умело нейтрализуете вторую, «скрытую» тенденцию, но при этом ваш жизненный опыт никуда не делся, он остался с вами! И его проявление может носить неконтролируемый, бессознательный, совершенно неосоздаваемый, так называемый эфирный характер. Это уровень бессознательного сверхсчитывания, в той или иной мере присущий каждому человеку. То есть способности бессознательно получать информацию извне и с её помощью влиять на чувства других людей, как некоего механизма, определённого нейрологического феномена, при котором раздражение в одной сенсорно-когнитивной системе личности ведёт к автоматическому, произвольному отклику в сенсорной системе другой личности. Это может проявляться в период проведения коуч-сессии, во время пересечения вашей с клиентом энергетики, эмоций, соматических проявлений (телесных): были бодры и вдруг сникли, поменялся голос, появился иной взгляд, поменяли позу, стали иначе дышать. Клиент, обладающий высокой чувствительностью, может бессознательно считывать ваши настроения и начать ловить ваши тонкие эмоциональные интонации и их проявления. И тогда он начнёт бессознательно или намеренно подыгрывать вам, чтобы, например, вернуть прежний формат вашего присутствия, который ему нравился больше. А также может начать формировать определённое поведение, чтобы соответствовать или нравиться коучу. И в этой тенденции ваша воля уже бессильна. Здесь требуется более фундаментальный навык. Что это за базовый навык, который успешно решает задачу устранения данной и предыдущих тенденций?

Ответ на этот вопрос лежит в основополагающем концепте профессионального образовательного стандарта коуча класса ИСМ, а именно: в позиции становления формата и фундаментальности личности коуча. Дело в том, что если коуч в динамике становления своей личности достиг уровня ассертивности: нейтрализовал личностный травмирующий опыт; устранил разрушительные комплексы, привычки, слабости; справился со страхами; стал менее зависим от давления общества; смог стать смелее и решительнее в своих реакциях; научился брать ответственность и прочее — тогда по определению коуч представляет собой сильную, взрослую личность, способную противопоставить клиенту фундаментальный и самодостаточный формат. Таким образом, исключается сам первоисточник озвученных деструктивных тенденций.

Ведь только незавершённая личность слабого коуча сознательно и бессознательно будет жаждать поделиться и навязать клиенту свою бытовую экспертность, с целью, например:

- похвалиться своим опытом с клиентом (бессознательно ждёт извне одобрения, поощрения, восхищения);
- противопоставить и сравнить свой опыт с опытом клиента (бессознательно стремится получить удовольствие от выигрыша), и т. п.

Ассертивному коучу не требуется ничего доказывать — он самодостаточен!

Напоминаем, что любые коммуникативные отношения людей всегда имеют характер конфронтации, что является данностью и следствием естественного природного противостояния, исходящего от каждого индивидуума, являющегося частью его природы выживания. Поэтому практически каждое общение, беседа, разговор — это коммуникативный поединок: диалог, построенный на тенденции отстройки друг от друга. При этом сохраняется желание доминировать и казаться себе и окружению лучше, чем он есть на самом деле. Таким образом, каждый индивидуум ведёт оценочную жизнь — регулярно сравнивая, диагностируя себя и собеседников, а значит, постоянно выигрывая или проигрывая поединок. Данная тенденция затрагивает и процесс коучинга.

Поэтому так важно коучу уделять внимание своей личности, которая в любом случае начинает свою трансформацию с момента начала обучения коучингу и продолжает на протяжении всего процесса последующей практики. В этом заключается одна из важных созидательных ценностей коучинга!

Умелый коуч нейтрализует любую тенденцию к самореализации за счёт своего клиента, всегда оставаясь самодостаточным (ассертивным), что позволяет ему сохранять коуч-позицию, то есть оставаться максимально нейтральным по отношению к клиенту.

Умелый коуч игнорирует себя, свои ценности и свой опыт; к клиенту испытывает интерес и принятие; у него отсутствует страх перед клиентом; в работе с клиентом разговаривает спокойно, уверенно и твёрдо; любит новизну и внезапность ситуаций; отсутствует навязывание клиенту своих страхов и ограничений; ставит интересы клиента выше своих; игнорирует своё видение решения ситуации клиента; уважает клиента и верит в него; испытывает ощущение нарастающей персональной экспертизы и профессионализма — это определяющие признаки коуч-позиции, которые позволяют коучу решать самые сложные задачи.

§ 9.5. Техника Коучинговых вопросов

Коучинг — это один из видов коммуникативной деятельности, где вопросы применяются наиболее эффективно. Каждый вопрос в коучинге, в зависимости от контекста его применения и мастерства коуча, может стать трансформационным, то есть конструктивно изменяющим и улучшающим сознание субъекта. Знания о возможностях коучинговых вопросов, умение их задавать, считывать, анализировать и координировать — это один из важных профессиональных навыков коуча, это важнейшая часть его профессиональной компетентности.

Вопросы в коучинге, как в любом диалоге, могут встречаться разные: умные и глупые, намеренные и случайные, своевременные и невовремя, тайные и явные.

Ваша задача — перевести своё умение задавать вопросы в стройную и эффективную систему знаний, которая впоследствии обретёт формат автоматического навыка таким образом, чтобы в процессе коуч-сессии время не тратилось чрезмерно на их инициирование. Для лучшего понимания и освоения мы предлагаем вам наглядную систему подразделения, которая объединяет профессиональный инструментарий состоящий из следующего перечня вопросов: простые, многоуровневые (сложные); открытые, закрытые, полужакрытые; прямые, косвенные, личные, безличные; контактные, сенситивные, прожективные, проективные, альтернативные, риторические, наводящие; служебные, контрольные, уточняющие, разъясняющие, пробные. В данном учебном пособии мы предлагаем вам базовую основную классификацию коучинговых вопросов.

9.5.1. ПО ТИПУ ПОСТРОЕНИЯ вопросы подразделяются:

- на простые вопросы;
- сложные (многоуровневые) вопросы.

Простой вопрос формируется в один уровень, одновариантно, без взаимоисключений и инотолкования, подразумевает ответ в одной плоскости рассуждений, исключая вопрос в вопросе.

Пример.

Что вы думаете об этом? Как вы это понимаете? Каким образом намереваетесь решить задачу? Где это? Кто он такой? И т. п.

Сложный (многоуровневый) вопрос — это вопросительное предложение со сложным построением, предполагающее взаимоисключение или многоуровневое наслоение. Его задача — спрятать остроту ситуации и тенденцию клиента к фрустрации и ЭСКАПИЗМУ [см. глоссарий] и поместить клиента в новые условия, когда он предпочтет отвечать правдой. В многоуровневом вопросе само построение вопросительного предложения организовано так, что клиент как бы встречается с самим собой и не может ответить ложью, потому что отвечать враньём ему становится невыгодно или неудобно.

Пример.

Коуч: «Скажите, вы завтра сможете ответить так, как вы можете думать сегодня? И дать тот ответ, который сегодня невозможен?»

или

Коуч: «Если вы говорите что сказанное вами невозможно исполнить, то, упоминая его, вы, так или иначе, ожидаете его решения, но само решение отрицаете. Насколько вы готовы говорить о том, что не хотите решать?»

или

Коуч: «Является ли то, что вы делаете, важным для того, чтобы удостовериться, что вы не хотите; а то, что не делаете, важным для того, чтобы захотеть?»

При использовании многоуровневых вопросов важно учитывать ментальный интеллект клиента. Неэтично и недопустимо ставить клиента в ментальный ступор, предварительно экологично не согласовав его ментальные возможности с вашим умением выстраивать сложные мысли. Изучайте клиента, исследуйте. «И всегда следуйте от клиента!» И здесь работает простое и проверенное правило: «Чем менее интеллеktуален ваш клиент, тем проще вопросы вы ему задаёте».

9.5.2. ПО СТРУКТУРЕ вопросы подразделяются:

- на открытые вопросы;
- закрытые вопросы;
- полужакрытые вопросы.

Открытый вопрос отличается тем, что ответ на него получается максимально развёрнутым, открытым и детально проникновенным. Именно эти вопросы предполагают динамику глубины коучинговых коммуникаций. Именно их в коучинге называют трансформационными. Ответы

на эти вопросы располагают клиента к рассуждениям, воспоминаниям, предположениям, открытиям в самом расширенном формате изложения. Клиенту предоставляется право самому формировать варианты ответов на открытый вопрос.

Пример.

Коуч: «Вы мне вкратце рассказали о своей вчерашней ситуации. Что можете интересного добавить к сказанному?»

Клиент: «... следует развёрнутый ответ клиента, в котором он начнёт своё повествование.....»

К открытым вопросам относят следующие формы: Что? Когда? Где? Сколько? Как? Каким образом? Зачем? Кто? Какой? С кем?

Ответы на эти вопросы располагают клиента к рассуждениям, воспоминаниям, предположениям в расширенном формате изложения.

Закрытые вопросы, напротив, имеют цель получить самый конкретный ответ.

Это вопросы, задав которые вы получите гарантированный ответ клиента в форме утверждения или отрицания:

«Да» или «Нет»

Чаще всего они используются в случае сложного клиента или когда клиент испытывает затруднения с рассуждениями, когда он саботирует работу, игнорирует сложную тему и т.п. Закрытый вопрос позволяет в очень эффективной форме сопроводить клиента в сторону решения его вопроса не давая ему уклоняться от динамики, не уходить в ПРОКРАСТИНАЦИЮ [см. глоссарий], не вводить в заблуждение, не уходить в долгие бесполезные рассуждения.

Закрытые вопросы эффективно помогают фокусировать пространство мышления клиента, концентрируясь на самом главном и сопровождая его точно по назначению — к заявленной им директиве (цели).

Пример.

Клиент: «Можно ли считать ваше утверждение о том, что вы сказали ранее, однозначным?»

Клиент: «Да» или «Нет»...

Полузакрытый вопрос — это вопрос, ответ на который получается как бы между открытым (где ответ развёрнутый и самостоятельный)

и закрытым (где ответ жёстко регламентированный (Да/Нет)). То есть полузакрытый вопрос допускает дополнительную информацию, лаконично введённую коучем. Обычно его задают, когда у клиента возникают затруднения с вариантом ответа или когда есть необходимость сконцентрировать клиента на очевидных выводах, тогда коуч предлагает свой ответ как альтернативу.

Пример.

Коуч: «Вы утверждаете, что жена вас не любит... а если она скажет, что любит вас?»

или

Коуч: «Вот вы убеждаете меня, что у вас мало денег, но люди из вашего окружения, по вашему собственному утверждению, считают совсем иначе?»

И субъект будет давать ответ исходя из условий, которые вы ему адресовали в форме полузакрытого вопроса.

9.5.3. ПО ФОРМЕ вопросы подразделяются:

- на прямые вопросы;
- косвенные вопросы;
- личные вопросы;
- безличные вопросы.

Прямые вопросы формулируются в прямой форме, то есть адресованы напрямую клиенту. В коучинге большинство вопросов именно прямые. Обычно используются там, где можно рассчитывать на прямой и честный ответ, обычно без затрагивания тем личности, самокритичности, сложных ситуаций, сомнительных эмоций и т. п.

Пример.

Коуч: «Что вы думаете о ситуации?»

или

Коуч: «Как можно решить данный вопрос?»

Косвенные (непрямые) вопросы применяются в тех случаях, когда ответы на вопросы требуют от клиента критической оценки себя или окружающих его людей, а также мнения о негативных тенденциях, где, как показывает практика, клиенты либо замыкаются, либо их ответы содержат неточную или вымышленную информацию. Косвенные вопросы — это вопросы, цель которых завуалирована. Вопрос может включать непрямую оценку (непрямую провокацию) или же прикрывать цель

с помощью замены обстоятельств вопроса (косвенный вопрос). При не-прямой провокации вопрос содержит суждение или оценку третьих лиц, которую и передает коуч своему партнеру по коммуникации.

Пример.

Коуч: «Говорят, что его бизнес на ладан дышит и он скоро прогорит. Вы тоже так считаете?»

или

Коуч: «Вы согласны с утверждением, что в здоровом теле здоровый дух?»

Здесь намеренно введены мнения (подчас радикальные) третьих лиц, мнение озвучивается, а от клиента требуется его учесть или иметь в виду в своём ответе.

Личными вопросами называют те, которые адресованы непосредственно самому клиенту и позволяют получить информацию об его индивидуальных свойствах, личных мнениях или фактах сознания. Обычно данные вопросы адресуются в ситуации высокой степени доверия между коучем и клиентом для прояснения персональной личной информации или ожидая к ответу общеизвестные несекретные факты из уст клиента.

Пример.

Коуч: «Вы расскажете мне о ваших тёмных мыслях?»

или

Коуч: «Вы способны это всё запомнить? Вашей памяти хватит?»

или

Коуч: «Вы часто устаёте? Может это из-за болезни?»

или

Коуч: «Как вы думаете, чиновники в нашей стране много воруют?»

Безличные вопросы применяются тогда, когда по ощущениям коуча клиенту легче присоединиться к чужому мнению или оценке, чем высказывать собственные суждения.

Пример.

Коуч: «Согласны ли Вы с мнением вашей подруги о том, что ваш муж умный человек?»

или

Коуч: «Вы считаете, что учительница вашего сына права, когда говорит, что он способный мальчик?»

9.5.4. ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ вопросы подразделяются:

- на основные вопросы;
- служебные вопросы.

Основные вопросы предназначены для основной работы, задаются с целью получить информацию о важных характеристиках предмета исследования в процессе коучинга. Особые разновидности основных вопросов, которые могут быть использованы в коучинге, это контактные, сенситивные, проективные (прожективные), альтернативные, риторические, наводящие вопросы. Сейчас мы рассмотрим каждый в отдельности. Итак:

— **контактные вопросы** — это, как правило, вопросы начальной стартовой коммуникации; задавая подобные вопросы, вы сразу задаёте вектор будущих отношений; их задача — сонастроить коуча и клиента.

Пример.

Коуч: «Ваша фамилия, имя? Что хотите?»

Здесь очевидна чрезмерная сухость изложения, которая, несомненно, зародит формальность и низкое доверие между клиентом и коучем.

или

Коуч: «А давайте-ка назовём мне свою фамильичку... Вауу! А как ваше имячко? Да вы что! Ой, как здорово... Отличненько! Супер! Как замечательно!!!»

Здесь присутствует чрезмерное расположение, угодливость, тошнотворная приторность. Всё подобное определённо зародит тревогу, недоверие и оттолкнёт вашего клиента.

Или третий вариант, номинально экологичный и работоспособный

Коуч: «Давайте знакомиться! Как к вам можно обращаться? Хорошо. Что у вас случилось? Чем я могу быть вам полезен?»

В очередной раз напоминаем, всегда следуйте от клиента! Ориентируясь на характерологическое «квадро-цветовое» подразделение, клиенту из малоэмоциональной зелёной группы даём меньше эмоций, а экзальтированному клиенту жёлтой группы эмоций предоставляем гораздо больше. С первой минуты работы в коуч-сессии учитывайте способность клиента «переварить» вашу энергию и динамику. Не «грузите» клиента лишним, но и не оставляйте его в одиночестве! Будьте искренними, не лгите своему клиенту и избегайте актёрского позёрства.

— **сенситивные вопросы** — вопросы, направленные на получение деликатной информации, которую клиенты предпочитают недосказывать или утаивать даже от самих себя; ответы на прямо поставленные

сенситивные вопросы в большинстве случаев оказываются неискренними, и скорее всего вы услышите в ответ ложь или неполную правду.

Пример.

Коуч: «Что вас заставило разойтись с мужем?»

Клиент: «Зачем это вам?» (эмоция злости)

или

Коуч: «Как вы думаете, насколько вы умны?»

Клиент: «Запредельно!» (эмоция сарказма, фальши)

И очевидно, что большинство клиентов на подобное ответят лживо, неискренне или вопросы у них вызовут агрессию. Поэтому сенситивные вопросы лучше задавать не в прямой, а в косвенной форме. Перефразируем эти вопросы.

Пример.

Коуч: «Могу предположить, что разойтись с мужем вас заставили весомые обстоятельства. Но насколько они были критичные?»

Клиент: «Конечно критичные! Очень критичные! Вы подумайте сами, это и его равнодушие, и вечная забывчивость, что уж говорить про его внимательность. Забыла, когда последний раз он дарил мне цветы...»

Наблюдаете, как, в отличие от первого варианта вопроса, коуч здесь элегантно получил самый развёрнутый ответ на весьма деликатную тему?

Далее, переводя второй сенситивный вопрос в косвенную форму, просительную фразу «Насколько вы умны?» лучше заменить следующей:

Коуч: «Как бы Вы отнеслись к тому, что ваш уровень IQ ниже среднего: расстроено, тревожно, спокойно, равнодушно?»

Клиент: «Скорее тревожно, но, слава Богу, у меня с этим всё в порядке».

Таким образом, коуч и получил отношение клиента к ситуации, и выяснил, что думает клиент о своем ментальном интеллекте.

При постановке сенситивных вопросов коучу особенно важно проявлять чувство такта и следовать этическим нормам профессионального образовательного стандарта коуча класса ICM.

— **проективные (прожективные) вопросы** — это вопросы, предлагающие клиенту в своём ответе ориентироваться на отвлечённую воображаемую ситуацию или характеристики персонажа, на которого направлена проекция; ответы дают субъективную информацию о глубинных потребностях, чувствах, переживаниях, внутриличностных конфликтах клиента.

Пример.

Коуч: «А как бы вы поступили, если были бы женщиной?»

Из вопроса очевидно, что он задан мужчине, таким образом сразу меняя его образ мышления и «вытаскивая на свет» скрытые эмоции.

Пример.

«А как бы вы поступили, если бы думали, как мужчина?»

Данный проективный вопрос носит провокативный характер, так как адресован мужчине, который решает вопрос своей мужественности и мужского начала. Отвечая на него, клиент будет проецировать своё видение на сильные мужские качества, сравнивая себя и выискивая наиболее приемлемые.

Подобные вопросы переносят акцентный вектор на третью сторону, и таким образом клиент может отвечать на вопросы в некой проекции, ориентируясь на другое понимание, от имени другого лица, ориентируясь на свой жизненный опыт в представлении на интерпретацию/ объяснение действий других людей.

Пример.

Коуч: «Почему один человек добивается успеха, а другой постоянно неудачлив в жизни?»

Здесь клиент будет исследовать другого, сравнивать с собой, анализировать и отыскивать истину. Кроме того в проективных вопросах могут использоваться даже вымышленные персонажи и ситуации.

Пример.

«Скажите, а если бы вы были Дедом Морозом, вы бы так же говорили?»

Здесь процесс проекции вопроса, поиск ответа и полученные выводы, несомненно, приведут клиента к результату.

— **альтернативные вопросы** предназначены для энергичной решительной подвиги клиента и активизации его динамики. И если вдруг клиент внезапно остановился и «застыл» в нерешительности, то коуч, может, применяя альтернативный вопрос, создать условия для инициирования гарантированной активности клиента.

Пример.

Коуч: «Так вы решили остаться с женой или остаться с любовницей?» или:

Коуч: «Вы приняли решение, теперь предлагаю определиться точнее... Вы сделаете это сегодня вечером в 18:15 или завтра утром в 11:05?»

— **риторический вопрос** представляет собой вопрос-утверждение, который не требует ответа. Риторический вопрос применяется для усиления выразительности (выделения, подчёркивания) той или иной фразы. Обычно риторические вопросы являются частью провокативной техники коуча. Задача вопросов — повысить энергию происходящего на коуч-сессии и веру клиента в происходящее.

Пример.

Коуч: «Да я вас понял, он вас морально уничтожил! Вы будете терпеть эту ситуацию далее?»

или

Коуч: «Вы доказали мне и себе, что вам невыносимо плохо от ваших мыслей. И вы оставите всё как есть?»

или

Коуч: «Все ваши родственники заявили и признали, что вы лучшая женщина, которая была в их роду. Вы отказываетесь от этого?»

Риторические вопросы, имеют сильный эмоциональный вектор, помогающий субъекту удостовериться в правильности своего выбора.

— **наводящие вопросы** еще называют внушающими. Задача наводящих вопросов — формировать новое видение клиента. Но в коучинге их используют мало и очень осторожно, и только в формате ценностей клиента. Если коуч знает допустимые ценностные рамки клиента, то приглашение к ответу будет экологичным, при этом клиент будет вынужден принять свои ценности, выбрав максимально допустимые на момент времени. Уточняем, что если коуч введёт в наводящий вопрос свои личные ценности, то клиент может их не принять, а если примет, то далее, скорее всего, откажется от них.

Наводящие вопросы бывают двух подтипов: а) содержащие явные или неявные логические презумпции и б) содержащие оценочные либо эмоциональные выражения.

а) вопросы с явной презумпцией часто начинаются с определенной констатации, правильной или ложной.

Пример.

Коуч: «То есть вы продолжаете раз в неделю встречаться со своей бывшей женой, это так?»

Клиент: «Да».

Коуч: «И вы добровольно оплачиваете её жильё, правильно я понял?»

Клиент: «Да».

Коуч: «И при этом она вас об этом не просит, всё верно?»

Клиент: «Да, верно».

Коуч: «И при этом утверждаете, что она вам безразлична?»

Клиент: «???»

В данной ситуации, когда мужчина сначала упорно отрицает доброе хорошее расположение к жене, с помощью наводящих вопросов обобщается и наводится очевидный вывод, что, несмотря на первичные негативные заявления мужчины, он продолжает испытывать к бывшей жене добрые позитивные чувства и, может, даже продолжает любить её. Коуч, в отличие от клиента, понимает возникшую ситуацию, считает её, но при этом клиент продолжает отрицать происходящее, и тогда коуч, задавая наводящие вопросы, наводит клиента на мысль о фактическом состоянии дел. И мысль становится для клиента очевидной.

б) примером наводящего вопроса оценочного типа может послужить вопрос:

Пример.

Коуч: «Как вы считаете, вы достойны и способны зарабатывать более миллиона в месяц?»

Для сравнения, более проигрышная и нейтральная формулировка.

Коуч: «Вы сможете зарабатывать больше миллиона в месяц?»

Ощутите разницу и энергию вариантов, насколько первый вопрос сильнее и побудительнее.

— **служебные вопросы** — это вопросы служебного, вспомогательного характера, для уточнения или проверки ответа на основной вопрос. Они в свою очередь подразделяются на контрольные, разъясняющие, пробные вопросы.

— **контрольный (уточняющий) вопрос** — вопрос, задаваемый с целью проверки полноты и точности ответов на другие вопросы. Он контролирует ответ на основной вопрос.

Пример.

Коуч: «Вы точно уловили свою мысль? Она вам сейчас понятна?»

или

Коуч: «Вы уверены в том, что говорите?»

— **разъясняющий вопрос** — вопрос, которому предшествует информация по теме основного вопроса. Используется для пояснения основной темы вопроса.

Пример.

Коуч: «Я слышу вас и понимаю, но хочу ещё раз уточнить, что ваше решение затрагивает и её намерения, и её отношения к вам, и ваши чувства? Вы это осознаёте?»

или

Коуч: «Я хотел бы пояснить, что для подобного требуется ваше желание, энергия, деньги и другие ваши ресурсы, вы это до конца понимаете?»

— **пробный вопрос** — это фильтрующий коммуникативный прием, используемый с целью удостовериться в правомерности и возможности задать следующий вопрос. Он позволяет более деликатно сопроводить субъекта к его решению.

Пример.

Коуч: «Вы уверены, что хотите, чтобы я спросил вас об этом?»

или

Коуч: «Вы готовы? Мы двигаемся дальше?»

Все вышеперечисленные виды вопросов представляют собой основополагающий базовый коммуникативный уровень классического коучинга. Далее его интенсивность, вариативность и применительность будет расширяться по мере вашего освоения предмета коучинга. Сейчас ваша задача активно на практике апробировать всё то, что вы узнали и с чем познакомились.

§ 9.6. Техника Благодарности

Зачем вообще в коучинге техника Благодарности? В первую очередь для формирования и повышения степени доверия клиента, что является гарантом успешного проведения коуч-сессии. И конечно, для успешного становления и развития устойчивого базового формата вашей личности, в контексте навыка формирования обратной связи с клиентом. Поверьте, ваш клиент очень мало произносит сам и практически не получает искренних благодарностей в свой адрес, а если они присутствуют в его жизни, то большинство из них формального свойства. Но ваша благодарность коуча может стать сильной, настоящей и проникновенной.

По нравственному определению всегда и везде всех важно благодарить, и лучше не бросовым ширпотребным «спасибо», а фундаментальным индивидуальным «благодарю». Казалось бы, это безусловная очевидная истина любого воспитательного процесса. Почему же люди так редко предоставляют себе подобную возможность, переводя её в роскошь? Ответ прост. Они боятся проиграть окружению. Боятся оказаться

слабее остальных. Им мешают внутренние ограничения, страхи, комплексы, стеснения. В социуме витает устойчивое негласное убеждение, что, произнося слова благодарности, становишься ниже того, кому направлено это обращение. Мешает ядерная (базовая, основная) бессознательная позиция конкурентоспособной особи, готовой к выживанию, а именно: «Если я произношу слова благодарности в чей-то адрес, то выстраиваю личную зависимость от неё и таким образом возвожу её в ранг доминанты, а значит сам опускаюсь до статуса рецессивной особи, эталого уничижительного просителя». Это распространённая грубейшая ошибка коммуникации.

Но самое печальное в этой ситуации то, что люди не умеют благодарить даже самого себя. Человек с большей вероятностью предпочтёт нравственное стеснение и ложную скромность по отношению к самому себе, которые очень часто загоняют его в состояние недопустимо низкой, болезненной самооценки, нежели начнёт произносить слова искренней благодарности. Задайте себе вопрос: «Как давно я себя по-настоящему благодарил(-а)? Не издеваясь над собой, не в шутку, без сарказма, а открыто, искренне восхищаясь собой».

Научить начинающего коуча произносить слова благодарности на практике оказывается весьма сложным и многотрудным процессом. Проходит немало времени, пока начинающий коуч начинает озвучивать благодарную фразу без внутреннего напряжения и с должной свободой.

Упражнение.

Первое, с чего необходимо начать, это произнести слова благодарности самому себе. Например, за то, что нашли в себе силы начать изучать коучинг, или за то, что читаете эту книгу. Найдите в себе правду и внутреннее убеждение в этом, займитесь поиском внутренней силы. Ухватитесь за любое, что может быть ещё ценно вам, что ещё не захламлено ворохом ложных постулатов и тормозящих нравственных определений.

Обратитесь к самому себе. Найдите то, за что себя сможете поблагодарить. Даже самое незначительное, крошечное, неважно. Поблагодарите себя. Делайте это сильно, напористо, убеждённо, вдохновенно, искренне! Понаблюдайте за собой. Как отреагировало тело? Что сжалось у вас, что съёжилось, в каком месте? Где сидят ваши страхи? Какова степень вашей внутренней свободы? Спустя время (3–5 минут) повторите благодарность, но уже с контролем тела и ослаблением тех участков, где обнаружили зажимы.

Прислушайтесь. Что ещё мешает? Дыхание перехватывает? Под лопаточкой сосёт? Ком в горле есть? Колени, руки в треморе (дрожат)? Живот напряжён? Пульс ощущаете? Мысли путаются? Мурашки по телу бегут?

Вспотели? Слёзы подкатили? Зевота напала? Начало зудеть тело (лицо, нос, голова и т.д.)? Если проявляется хотя бы один из симптомов, то номинальная база ещё не достигнута. Делайте это каждый день при каждом удобном случае. Тренируйте навык до наступления момента внутренней свободы и лёгкости в применении.

В работе с клиентом благодарите его обязательно только за что-то существующее, ничего не выдумывайте. Произносите благодарность открыто, на выдохе, уверенно, спокойно и убеждённо. При этом избегайте пафосного «одаривания» своей благодарностью клиента. Избегайте эйфории, артистичной торжественности, снобизма. Всё это лишнее. Говорите просто, проникновенно, глубоко, серьезно. Представьте себе, что клиент только что спас вам жизнь. Как вы будете реагировать на него? Вот вы отошли от посттравматического шока и уже всё поняли и осознали грандиозность и важность события. Сознание к вам полностью вернулось. Очевидно, что слова вашей благодарности будут содержать что-то главное, важное именно для вас и будут адресованы человеку таким образом, чтобы он сразу понял глубину вашего благодарного обращения. Интонация спокойная и уверенная; присутствует проникновенная открытость и внутренняя убежденность в том, что вы говорите. Качество «техники благодарности» будет возрастать по мере роста вашего опыта, на протяжении всего процесса обучения и работы в коучинге.

Важная ремарка: анализ формата ВЕРБАЛЬНОГО ПАТТЕРНА [см. глоссарий] благодарности (благодарной фразы) привёл к раздельному пониманию значения произносимых слов.

Слово «благодарю» состоит из двух слов: «благо»+«дарю» и по определению одаривает человека вашей благостью, силой, которой вы делитесь с ним.

Слово «спасибо» также состоит из двух определений: «спаси» + «Бог». Но имеет несколько иное предназначение, которое определяется значением защиты от чего-то. «Спасибо» применяется для отдаления, для ограничения и защиты себя от чего-то. Например: «спасибо, что ушла болезнь и мне стало лучше». То есть «спаси Бог от этой и последующей болезни». Говоря спасибо вашим друзьям, посетившим ваш дом, вы им, по сути, говорите: «Спаси Бог от ваших последующих визитов». Мы уверены, что вы будете произносить слово «спасибо», обращаясь, например, к Богу. Ваше бессознательное знает, что «спасибо» — это поиск защиты у большого и сильного от чего-то плохого. В современном обществе многие сознательные реакции на процесс речи и значение слов уже несколько стёрты и потеряны. Утерян их первородный смысл и значение, но ваш бессознательный разум всё помнит, и это важно учесть.

Слово «благодарю» сейчас звучит несколько пафосно, демонстративно и интеллигентно, а слово «спасибо» как бы более приземленное и привычное. Но в конечном итоге выбирать вам. В коучинге и в работе с клиентом мы рекомендуем использовать паттерн «благодарю». Кроме того, обратите внимание, что со словом «спасибо» вы расстанётесь сравнительно легко. Оно срывается с вашего языка играючи. Ведь бессознательно оно вас ни к чему не обязывает. Это больше банальная бытовая данность, адресованная внешнему миру.

Совсем иное наполнение имеет слово «благодарю», которое требует от вас большей энергии, больших затрат, а значит, большего формата вашей личности. Поэтому если ваша личность слаба, то психика защищает ваше тело ограничением на этот паттерн, и выдавить его из себя, адресуя в социум, сложная задача, требующая ваших усилий. Тренируйтесь, и формат вашей личности обязательно возрастет.

Таким образом, для коуча умение благодарить — это «лакмусовая бумажка», коучинговый диагностический инструмент проверки внутренней силы и масштабности, как вашей личности, так и вашего клиента. По степени возникновения сложности с этим навыком вы можете определить свои личностные ограничения и ограничения любой коммуницирующей с вами личности.

§ 9.7. Техника Шкалирования

9.7.1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Техника шкалирования в коучинге — это удобная, наглядная форма представления информации. Коучинг отличается обособленным форматом исследования, которое проводится в контексте изучения эмоционального интеллекта, с необходимостью оперировать полученными данными, то есть информацией, которую можно верифицировать (проверять, подтверждать) при помощи органов чувств. В большинстве своём данная информация имеет субъективный характер, и, как вы понимаете, в оригинальном виде её сложно сегментировать, оценить, сравнить, распределять по времени. То есть в своей работе коуч сталкивается с необходимостью демонстрации клиенту уровня эмоций, чувств, переживаний, мыслей, при этом оставляя возможность показать клиенту что было «до» и что может быть или стало «после», или прояснить степень влияния того или иного события на реакции клиента. И хотя коучинг избегает перехода в оценочную позицию, в работе с применением шкалирования, математическая наглядная оцифровка и оценка полученных данных приобретает совершенно иное качество. Техника шкалирования

в коучинге в зависимости от условий применения подразделяется на следующие группы.

По функциональным направлениям:

- функциональная коучинговая диагностика;
- функциональная коучинговая терапия.

По способу исследования:

- одномерное линейное шкалирование;
- многомерное, в двумерном пространстве (в плоскости);
- многомерное, в трёхмерном пространстве (объёмное);
- одномерное радиальное шкалирование;
- многомерное, радиальное в двумерном пространстве (в плоскости);
- многомерное, радиальное в трёхмерном пространстве (объёмное).

По виду исследуемых данных:

- физические;
- метафизические.

9.7.1.1. По функциональным направлениям техника шкалирования подразделяется на две отдельные группы:

а) функциональная коучинговая диагностика — это исследование и выявление первопричин дискомфорта клиента, организовывая так называемые диагностические срезы, предназначенные для соединения эмоционального мира клиента с его физическим миром, и всего последующего, что может оказаться полезным для продвижении на коучинге. Подобная работа помогает коучу повысить понимание клиента и учесть его особенности в своей работе;

б) функциональная коучинговая ТЕРАПИЯ [см. глоссарий] — это интеграционный коучинговый процесс, предполагающий нейтрализацию, преодоление, устранение, достижение, помощь в продвижении к цели. Подобная работа весьма эффективно помогает коучу создать коучинговую среду, в которой клиент шаг за шагом движется по линейке своих достижений. Коуч, ориентируясь на эмоции клиента, отмечая их, диагностируя и учитывая в реальном масштабе времени, оцифровывает и привязывает их к физическому миру и таким образом, сопровождает клиента в направлении его цели.

9.7.1.2. По способу исследования и представления аналитических данных, техника шкалирования бывает следующих видов:

- а) одномерное линейное;
- б) многомерное, в двумерном пространстве (в плоскости);
- в) многомерное, в трёхмерном пространстве (объёмное);

- г) одномерное радиальное;
- д) многомерное, радиальное в двумерном пространстве (в плоскости);
- е) многомерное, радиальное в трёхмерном пространстве (объёмное).

Пройдём обзорно по каждому виду:

а) одномерное линейное — шкалирование проводится только по оси абсцисс (из курса школьной математики), в отрезке. Это один из самых часто используемых вариантов в коучинге. Отрезок традиционно делится на 10 частей, от 0 до 10, каждое значение обозначает различные величины — части, баллы, значения. Задача этого варианта шкалирования — получение физических данных по одному конкретному вопросу, в массиве одного показателя. С помощью этого шаблона можно получить срез любой эмоции, качества, состояния, уровня, понимания и пр.;

б) многомерное шкалирование в двумерном пространстве (в плоскости) — это замеры в прямоугольной системе координат: абсцисса — ордината. Здесь данные получают в массиве двумерного пространства 2D. Обычно здесь исследуются значения в массиве времени и конкретного события... Но бывают исследования и иного рода показателей. Например, можно исследовать идентичные, одноимённые показатели, но полученные из разных источников, от разных клиентов (групповой коучинг), для того, чтобы получить сравнительное понимание глубины предмета или события. Например, изучаем глубину и насыщенность такого чувства, как дружба, а именно «силу дружбы». И помимо показателя «сила дружбы» одного клиента мы будем соотносить его с аналогичным показателем другого клиента — его товарища, а именно, будем исследовать ощущения, глубины и силы дружбы — первого клиента по отношению к другому. Также данный вариант исследования предусматривает изучение более чем двух показателей. Например, это может проводиться в массиве данных, которые представлены в табличной форме, например в реляционной форме, где каждый элемент шкалы связан с соседним элементом и зависит от него;

в) многомерное шкалирование в трёхмерном пространстве, 3D (объёмное) — это весьма насыщенная исследовательская конструкция, где для получения и изучения данных используются три независимых пространства. Обычно это включает: само исследуемое значение, показатель времени и третью силу, например показатель из социума. Но здесь, так же как и в предыдущем варианте, могут быть исследованы три одноимённых субъективных показателя. Например, знаменитая, ситуационная модель вечной проблемной социальной троицы: мужчина — жена — любовница. И исследуемое отношение между ними: любовь мужчины

к первой и второй женщине, любовь жены к мужчине и его любовнице, любовь любовницы к мужчине и его жене. И кстати, непосредственно в этом примере важно учесть то обстоятельство, что мы изучаем только показатели любви. Но очевидно, что показатель любви женщин по отношению друг к другу выйдет не только на абсолютный 0, но начнёт смещаться в минус, а это будет уже означать новый массив исследований, а именно: исследование в контексте антипода любви — «ненависти». А в нашем исследовании, мы исследуем только показатель «любви», поэтому для изучения «силы ненависти» важно создавать отдельное исследование и отдельную шкалу. Об этом важно знать и помнить;

г) одномерное радиальное шкалирование. Как следует из самого названия, здесь мы предлагаем разложить информацию в массиве одного показателя в её радиальном представлении. Например, предлагаем изучить желание клиента получить заявленное на коуч-сессии, к объёму всех желаний имеющихся у него на момент времени. И таким образом клиент получает свой заштрихованный сегмент, который визуальнo демонстрирует силу его желания и показывает его физический объём в сравнении с глобальным показателем. Это помогает клиенту рациональнее оценить свой потенциал;

д) многомерное радиальное шкалирование в двумерном пространстве, характеризуется за мерами в плоскости, с возможностью получения множества данных в угловых радиальных сегментах, что расширяет диапазон сравнительных исследований и делает их максимально эмоционально наглядными. Один из таких примеров представлен достаточно известным приёмом многомерного радиального шкалирования — «колесом жизненного баланса»;

е) многомерное радиальное исследование в трёхмерном пространстве обеспечивает получение огромного массива данных в расширенной системе координат, которая исполняется в объёмном концепте, а именно в виде сферы. Данная техника в коучинге используется редко, и если применяется, то, как правило, чаще используется в коучинговых исследованиях объёмных бизнес-процессов, где требуется свести одновременно множество разнородных показателей.

9.7.1.3. По виду исследуемых данных техника шкалирования подразделяется, ориентируясь на характер первоисточника:

- а) физические данные;
- б) метафизические данные.

Вариант с использованием физических данных говорит сам за себя. То есть это те данные, которые представляют собой физически воспринимаемые

величины, которые можно увидеть, пощупать, осязать, услышать. К ним можно отнести время, деньги, размер, вес и т. п.

Вариант с использованием метафизических данных позволяет разложить в физической плоскости скрытые метафизические, нравственные, духовные, эмоциональные и др. предметы исследований. В этом главная ценность техники шкалирования, которая в основном использует для оцифровки именно субъективные показатели, которые получают в коучинге эмпирическим путём, методом **АФФЕКТИВНЫХ СЦИНЦИЛЛЯЦИЙ** [см. глоссарий], то есть получение информации и определение значений происходит с помощью считывания пароксизмов, пиковых значений в момент внезапного душевного переживания, озарения, проявления чувства, всплеска эмоции клиента на момент времени.

9.7.2. ОДНОМЕРНОЕ ЛИНЕЙНОЕ ШКАЛИРОВАНИЕ

Рассмотрим самый популярный и часто используемый вид коучингового шкалирования в контексте одномерного измерения, использующий только одну ось, ось абсцисс (xx), — одномерное линейное шкалирование.

Данный вид техники шкалирования начинается со строительства десятибалльной шкалы, раскладываемой по оси «xx» (рис. 13). Начинается шкала с нуля, где 0 — это абсолютное отсутствие события, предмета, ощущения или иного качества, требуемого для замера. Важно эмоционально донести до клиента, что ноль — это категоричное отсутствие предмета исследования. Например, если вопрос касается изучения любви, то это абсолютно «холодное равнодушие», при котором не возникает даже намёка на это высокое чувство. Но ни в коем случае не переходите в формы отрицания с инициированием противоположных качеств. Это будет ошибкой! То есть 0 не может быть ненавистью, антиподом любви. Ноль — это абсолютное отсутствие изучаемого качества и не более того. Дело в том, что если вы вдруг пожелаете ввести в измерение показатель ненависти, то это потребует своей линейки измерения, а если на коуч-сессии вам не требуется изучать данный параметр, то и тратить время на него не нужно. На другом конце линейки определяется значение «десять баллов», как наивысший результат изучаемого качества. Десятка — это значение, выше которого клиент ничего себе не может представить. Это абсолютное идеальное качество, ИКР (идеальный конечный результат). Обращаем внимание, что «десятка», при всей своей идеальности, это не всегда искомое клиентом качество. Иногда клиента удовлетворит более скромное значение, например его устроит «восьмерка». Процедуру назначения максимального и минимального качества изучаемого события вы можете предоставить клиенту, и он сам их назовёт, обозначив, что

такое для него «0» и «10». Или, для экономии времени и при достаточном опыте в применении данной методики, это можете сделать вы самостоятельно, особенно если владеете хорошим воображением и артистичностью, ведь вам важно уметь эмоционально расписать крайние значения так, чтобы клиент проникся происходящим и понимал где он сейчас на шкале. Таким образом, определив максимальное и минимальное значение, задаёте клиенту вопрос: «А где вы сейчас в вашей проблеме (ситуации)?». Как правило, клиент легко определяет своё местоположение. Но необходимо учесть следующее:

Где в своей ситуации находитесь вы сейчас?

Рис. 13. Одномерное линейное шкалирование.
Диагностика клиента и запрос значения по шкале

1. Не давайте клиенту анализировать (требуйте быстрого ответа); даже нарочито мешайте своим ускорением концентрироваться и рассуждать.

Пример.

Коуч: «Быстрее, смелее, отвечайте, не ждите...»

Помните, вам нужны чувственные данные, рождённые в глубинах его бессознательного. Рассуждения и анализ клиента помешают исследованиям.

2. Не останавливайтесь на том, что сказал клиент. Помните, «клиент всегда лжёт». Уточните его ответ, усомнитесь в том, что он сказал.

Пример.

Коуч: «А может, не «пять баллов», как вы сказали? У меня такое чувство, что это скорее «тройка»... или нет?»

Клиент: [отвечает...]

Коуч: «Скажите, а может, это вообще «семёрка» и вы ошиблись?»

Здесь важно поместить клиента в пространство динамики и личностных противоречий. Понятно, что теперь он уже включит логику, но первый срез (показатель) вами получен, и теперь важно, чтобы клиент утвердился в своём определении. Вам это нужно для того, чтобы выявить степень реакций клиента, уровень его уверенности и закрепить в нём самом его понимание ситуации.

3. Не допускайте двоякого толкования, уточняйте.

Пример.

Клиент: «Я где-то в двойке или тройке».

Коуч: «Так в двойке или в тройке? Где именно?».

Клиент до последнего может избегать брать ответственность за свои ответы и будет расширять границы своей свободы, перекладывая ответственность на вас. Не допускайте этого. Требуйте однозначного ответа.

4. Иногда бывают ситуации, когда данные по шкале клиент определяет, называя крайние значения допустимого максимума или минимума. Например, заявляя, что его показатель почти в десятке или в ноле. Это происходит или в результате реальной оценки события/явления, под воздействием своих сильных эмоций и переживаний, или делается клиентом специально, чтобы саботировать ваши действия. Озвученные крайние показатели «10» и «0», как правило, блокируют общую динамику работы и ограничивают клиента. Особенно это важно на старте, ведь по сути это остановка клиента. Такого не допускайте. Для того чтобы обойти ограничения клиента, заявленное им крайнее деление шкалы дополнительно разбейте ещё на десять баллов, перейдя на десятые доли. Например, клиент заявил, что он почти в десятке. Тогда дополнительно разложите промежуток от 9 до 10 на «9,1; 9,2; 9,3...» и спокойно продолжайте работу, таким образом предлагая клиенту уточнить его состояние/переживание исходя из более детализированного варианта. Как правило, клиент в этом случае обычно принимает ваши условия и начинает/продолжает работу. Если же он продолжает саботировать, выбирая снова крайний показатель, например равный 9,8 баллов, то смело разбивайте его на сотые доли. Показывайте своему клиенту, что вас не обыграть и вы будете работать до конца, отстаивая его право и возможности достигнуть отличного результата и цели.

Шкалирование — важный коучинговый процесс, удобный для диагностики и определения позиции клиента в ситуации. Обычно и чаще всего данная методика применяется на этапе определения и уточнения качества желания клиента, то есть в категории его «хочу», где вы можете задать следующий вопрос.

Пример.

Коуч: «Скажите, где вы сейчас находитесь в своём желании решить свою ситуацию, в какой отметке по десятибалльной шкале? «0» — это ситуация, когда вы категорически никогда ничего не хотите делать, а «10» — это желание такой силы и интенсивности, что прямо сейчас встали, пошли и сделали».

Наши результаты исследований показывают, что если в период штатной диагностики методом шкалирования в категории «хочу», то есть на самом старте коуч-сессии, клиентом определяется базовый показатель в отметке «5» и менее, то далее коучинг превратится в волокиту и динамика клиента будет крайне низкой. На этих уровнях клиенту недостаёт мотивации, стимула, намерений, желания остаться приверженным своей цели. Цифры же между 5 и 10 допустимы, достаточны и перспективны. Напоминаем, что коучу важно усомниться в оценке клиентом своего желания и обязательно проверять клиента на каждом этапе диагностики клиента. Шкалирование для получения данных и первичного информационного среза любого запроса или ситуации клиента проводится, как правило, в формате функциональной коучинговой диагностики. В этой категории не требуется какой-либо динамики по шкале и достижения результатов. Это диагностический качественный срез, не более, который помогает коучу разобраться с качеством запроса клиента, а к клиенту придёт осознание готовности решать свой вопрос.

Что касается применения одномерного линейного шкалирования в направлении функциональной коучинговой терапии, то здесь шкала используется совершенно для другого функционала, а именно, для наглядной демонстрации клиенту развития его ситуации в реальном масштабе времени, которая помогает детально понимать происходящее. Клиент в удобной и понятной форме получает представление о динамике своего продвижения с привязкой к физическим абсолютным цифрам, что позволяет ему работать максимально вдохновенно и результативно.

Великолепно техника одномерного линейного шкалирования в направлении функциональной коучинговой терапии применяется на этапе, например, категории «могу», как средство интенсивного продвижения.

Пример.

Если клиент, работая в коуч-сессии в категории «могу», получил от своего коуча вопрос-задание в контексте одномерного линейного шкалирования в формате функциональной коучинговой терапии и далее, отвечая на него, определил свои возможности и назвал значение «6», то коуч может задать вопросы типа: «А как вы видите себя и вашу ситуацию в «семерке»? Опишите. Что чувствуете в «семерке»? Что такое решение вашей ситуации в «семерке»? Как вы это понимаете? Что переживаете? Расскажите». После ответа коуч может задавать подобные вопросы для следующей по значению цифры и далее, дойдя до «десятки», т. е. до ИКР (идеального конечного результата), таким образом создавая условия для интенсивного продвижения клиента к его максимальному результату.

В результате даже самый «саботирующий» или «потерянный» (растерявшийся в своей ситуации) клиент начнёт своё продвижение. Сразу оговорим, что движение с обратным вектором от полученного первого значения в сторону «0» по шкале возможно, но не приветствуется даже с исследовательскими целями. Помните, что практика коучинга предполагает приоритетную динамику «из настоящего — в будущее». Любое движение в обратную сторону может вызвать ненужные, разрушительные реакции клиента, потерю динамики и утерю возможности перехода в ресурсное состояние.

Остальные разновидности и группы техники шкалирования изучаются на следующих уровнях подготовки.

§ 9.8. Техника Активного слушания

Одним из ведущих базовых навыков в коучинге остаётся способность коуча к внимательному, проникновенному слушанию. Научиться данному навыку — сложная задача. Казалось бы, в чём здесь может быть проблема? Ведь человек от рождения наделён способностью слушать, для этого у него есть два замечательных сенсорных устройства, чутко улавливающих звуки окружающего мира. Конечно, возможность улавливать звуковые волны и способность к этому у всех человеческих особей совершенно разная, и, тем не менее, как правило, людей объединяет некий усреднённый показатель, позволяющий считать данную способность доступной для всех в равной мере. Препоны же, возникающие на пути начинающего коуча, не соматической, а психологической природы. Человеческое существо, в силу природной тенденции к телесному выживанию, столь интенсивно взвинчивает уровни своих амбиций (заявок на первенство в социуме), что его постоянные претензии к доминированию часто переходят в деструктивную плоскость. Чтобы выжить и быть первым, у человека есть целый набор специализированного инструментария. Одним из активных и часто используемых инструментов является человеческая речь. В процессе жизнедеятельности человек может многое уступить более сильной особи, но возможности высказаться и таким образом заявить о себе он не упустит. Человек, как правило, любит много и долго говорить. Кроме того, любая беседа — это отличное терапевтическое средство, помогающее решить вопросы чрезмерного психологического перенапряжения, которому подвержен каждый современный человек. Любой диалог — это своеобразный предохранительный клапан, через который сбрасывается лишнее психоэмоциональное давление. Поэтому понятие «высказаться» часто ассоциируется с понятием «оздоровиться». При взаимодействии с окружающим миром подобным

образом становится актуальным вопрос: что может услышать вокруг себя человек, если его занимают только собственные задачи, мысли, проблемы, ситуации? Как можно услышать окружающих людей, если слушать их нет ни времени, ни сил, ни желания. При этом, как правило, окружающий его социум всегда кричит группами, во весь голос, перебивая друг друга. В подобных условиях не возникает ничего кроме раздражения и желания всех перебить.

В основном именно такая картинка современного эмоционального мира окружает человека. И таким образом умение и навык слушать кого-либо атрофируется и утрачивается, превращаясь в аутизм. Посмотрите вокруг себя... Выберите любого субъекта из вашего окружения. Начните что-либо рассказывать ему долго, нудно, без остановки, при этом не давайте произнести ему ни единого слова. Как скоро к вам будет утрачен интерес? Полагаем, что очень быстро. Ваш слушатель начнёт зевать, отворачиваться, формально поддакивать и искать повод для того, чтобы от вас быстрее уйти.

Поэтому все люди предпочитают поучать и советовать, ведь это попытка самовыражения, и самоутверждения на фоне слушателя. Как только выдаётся подходящая ситуация, люди начинают интенсивно высказываться и самореализовываться. Понаблюдайте, как мамочки активно и с желанием кидаются наставлять своих детей, ведь дети по определению вынужденные жертвы и удобные пустые «сосуды» для сливания любой информации от взрослых. Они негласно определены в качестве вынужденных слушателей, и слово им дают редко. Скажите, много вы знаете матерей, способных часами с упоением и неподдельным наслаждением слушать своих детей, не проронив ни единой фразы?

Таким образом, переходя во взрослую жизнь, человек берет реванш за всё то время, когда был вынужден молчать, и найти человека, желающего и умеющего слушать, становится практически невыполнимой задачей.

Теперь можете себе представить, что испытывает клиент, которого никто никогда не слушал. И вдруг... он попадает к коучу, который умеет молчать и внимать каждому сказанному слову. Сам по себе получаемый клиентом терапевтический эффект по своему эмоциональному наполнению приближается к состоянию эйфории. Но задача коуча не просто слушать с заинтересованностью и восторгом, при этом ещё требуется внимательно анализировать услышанную информацию, делать конструктивные выводы и возвращать полученное клиенту. В коучинге это называется «слышать» клиента. Сочетание этих двух активных понятий — слушать и слышать — легло в основу данной коучинговой техники, поэтому она получила название «техника Активного слушания». То есть коуч умеет внимательно слушать, чтобы услышать и применить

услышанное в своей работе. При этом сам процесс работы с человеком на аудиальном уровне условно подразделён на три уровня.

Первый уровень — «поверхностное слушание».

Традиционно применяется в обычном бытовом разговоре, когда больше хочется сказать о себе, чем слушать собеседника. При данном уровне всё, что говорит собеседник, опускается, сознание в приоритете держит вектор к удержанию собственной мыли для её скорейшего трансфера в беседу. Данный уровень не применяется и категорически неприемлем в коучинге.

Второй уровень — «внимательное слушание».

Данный вариант активно используется в коучинге, особенно в период подготовки к коучингу, на этапе контракта, сильного начала, сильного завершения. На этом уровне коуч исключает коммуникативный мусор, блокирует тенденцию говорить ни о чём, работает в коуч-позиции. Это основной рабочий уровень техники активного слушания в коучинге. Здесь вы целенаправленно слушаете клиента, блокируете свои собственные мысли, имеющие тенденцию к доминированию, исключаете любую тенденцию к рутине, говорите только то, что требуется для работы и успешного завершения коуч-сессии.

Третий уровень — «сенситивное слушание».

Это слушание однозначно можно называть высшим пилотажем техники активного слушания. Оно применяется в период сонастройки и основной работы, когда требуется воспринимать максимально тонкие элементы коммуникации: энергии клиента, его полутона, полунастроения, скрытые реакции, желания, проявления. Это уровень чистой энергии. Здесь вы настолько сонастроены на клиента, что не способны слышать ничего кроме эфирных настроений, скрытых эмоций, спрятанных страхов. Запредельная сонастройка сенситивного слушания позволяет вам слышать мысли клиента. Ваша тенденция к экстрасенсорности даёт вам информацию о клиенте ещё до того, как он вам что-то рассказал. Как правило, подобного уровня взаимодействия достигают коучи после значительного опыта практики с платными клиентами и определённой природной предрасположенности к данному виду деятельности. Автор начал отмечать у себя устойчивую способность к активному слушанию на сенситивном уровне только после 8—10 тысяч часов интенсивной, каждодневной работы. Важно понимать, что данный уровень не самоцель, это скорее приятный бонус от общей работы коуча, и тем не менее выйти на него желает и стремится каждый профессиональный коуч.

Сам процесс активного слушания выглядит как управляемое действие, схожее с переключением уровней ручкой сенсорного передатчика. Представьте, что у вас к мозгу подключён специальный аппарат способный увеличивать силу сигнала извне. При этом, когда вы крутите ручку настройки прибора с целью увеличить сигнал и переключить его со второго на третий уровень, ваш мозг получает возможность не только лучше слышать, но и через слух обретает способность видеть, чувствовать, осязать. Однозначно слух здесь выступает базовой способностью, но уникальность данного метода в том, что параллельно со слухом у вас возрастают сенсорные способности других репрезентативных систем. Это явление называется СИНЕСТЕЗИЕЙ [см. глоссарий], процессом, при котором, например, только слушая повествование человека, вы испытываете ощущения цвета, вкуса, запаха, сопровождающие все этапы и элементы повествования. Таким образом, вы становитесь способными, слушая человека, получать о нём дополнительную информацию, что позволит расширить ваши способности к запредельному считыванию клиента, что является частью природы интуиции. Но чтобы приобрести подобные возможности, для начала вам необходимо очистить свой разум от тенденции генерировать рутинную информацию. Рутинная мысль рождает рутину слов, которая в свою очередь создаёт рутину поступков. Для этого предлагаем вам одно из наших упражнений.

Упражнение «День молчания».

Ваша задача — закрыть свой рот и не произносить ни единого звука. Исключить любой диалог, монолог, комментарии, бормотание с самим собой, эмоциональный сброс воздуха, проявление звуком любых эмоций (ой, ай, ух, упс и т. п.), напевание, мурчание и т. п. Продолжительность упражнения — световой день, с момента пробуждения до отхода ко сну, то есть до следующего утра. Лучше выполнять упражнение в выходной день. Обязательно предупредите своих домочадцев о том, что вы проводите эксперимент, объяснив это необходимостью понять свои возможности и ресурсы для работы в коучинге. Кроме того, это упражнение разнообразит вашу жизнь, обычно близкие люди охотно идут навстречу, принимая условия вашей игры.

От вас требуется блокировать своё желание к речи и наблюдать за собой. Обратите внимание, как генерируются ваши мысли, особенно в период неукротимого желания что-либо сказать, прокомментировать, добавить, наставить на путь истинный, приказать, научить. Также обратите внимание, как эти возникающие мысли далее растворяются, теряя свою интенсивность и актуальность. Отметьте и осознайте, насколько эти мысли далее ничтожны, а как легко вы бы без них обошлись. В конце эксперимента

заметьте, насколько возросло ваше внимание и острота слуха. Гарантируем, что всего за один день вы обретёте способность слышать окружающий мир так, как его никогда не слышали. У вас появятся выводы и личные результаты, опирающиеся на ваши ценности, которые позволят вам осознать и быстрее перейти в вашем опыте коуча от «поверхностного» к «внимательному» уровню активного слушания. Обратите внимание, насколько ровнее и спокойнее стали ваши мысли. Данное упражнение и проведённый эксперимент откроют вам много интересного о самом себе. Подобная регулярная практика позволит вам не только формировать опыт техники активного слушания, но и отдыхать после интенсивной коучинговой работы.

Упражнение «Синестезия».

Выйдите на улицу, балкон, террасу или просто станьте посреди комнаты, это неважно. Закройте глаза, исключив визуальный канал. Слегка прижмите пальцами нос, перекрыв носовое дыхание и способность к обонянию. Оставьте в своём распоряжении только ваш слух. Прислушайтесь. Услышите окружающий мир: тиканье часов, шелест листьев, ветер, шум за окном, гудки транспорта, в общем, всё, что сможете услышать. Выберите любой из слышимых звуков. Не открывая глаз, подумайте, что вы видите, как выглядит источник этого звука: цвет, размер, объём, переливы, игра теней, движения. Мозг сразу вбросит искомую картинку. Заметьте её, не отказывайтесь от неё, доверяйте себе. Побудьте в этом состоянии 1–2 минуты. Далее добавьте запахи. Не открывая нос, опираясь на ваш прежний опыт, ощутите, как пахнет этот звук. Что он собой олицетворяет для вас? Как вы его понимаете по вашей линейке обоняния: акцентированность, знакомство, интенсивность, остроту, пересечение с другими запахами. Прочувствуйте его. Оставайтесь в этом состоянии ещё 1–2 минуты.

Теперь не меняя условий, сохраняя изоляцию, кроме аудиального канала, объедините все ваши ощущения, одновременно слушая выбранный вами звук, подключите внутреннее зрение и осязание. Слушайте, видите и обоняйте одновременно, удерживая под контролем три данных параметра. Запустите свой мозг на 100%. Обратите внимание, насколько легко или сложно вам это удалось сделать. Что постоянно «вылетает» из-под вашего контроля? Ваша задача — запустить давно забытый механизм синестезии, который у вас отлично работал в вашем детстве, а во взрослой жизни закрылся по причине отсутствия необходимости в нём.

Навыку активного слушания уделяйте необходимое и достаточное внимание, без этого навыка теряет смысл любая другая, даже самая продуктивная работа в коучинге. Ведите себя как исследователь, для чего

наблюдайте, отмечайте, делайте выводы. Любой результат помещайте в копилку своего опыта.

§ 9.9. Техника Обратной связи

Обратная связь в широком смысле означает отзыв, отклик, ответную реакцию на какое-либо действие или событие. В коучинге подобное действие ещё называют ШЕРИНГ [см. глоссарий]. В коучинге обратная связь — это инструмент, с помощью которого решаются задачи эффективного продвижения клиента к цели. Ошибочно считать, что обратная связь применяется только в конце коуч-сессии, когда вы делитесь с клиентом своими ощущениями от сессии, обеспечивая «сильное завершение». Обратная связь — это постоянная работа коуча!

Обратная связь может быть двух видов, двух направлений:

От клиента — коучу.

От коуча — клиенту.

9.9.1. ОТ КЛИЕНТА — КОУЧУ, используется коучем для прояснения, уточнения, согласования, получения разрешения, одобрения своих намерений и прочего. Это вариант рабочего и активного инструмента коуча, без которого не обходится ни одна сессия.

Пример.

А. Клиент: «Я решил не брать кредит и обойтись своими силами».

Коуч: «Правильно ли я вас понял, что это ваше желание, а не желание вашей жены?»

Клиент: «Да, это моё желание».

Коуч: «Благодарю».

б) Клиент: «Меня достали её выкрутасы».

Коуч: «Под выкрутасами вы подразумеваете всё, что рассказывали ранее, или есть что добавить?»

Клиент: «Думаю, ДА».

Коуч: «Так «думаете» или «ДА»?»

Клиент «Да».

Коуч: «Благодарю».

в) Коуч: «Вы не будете возражать, если я вам задам личный вопрос?»

Клиент: «Вопрос касается того, что я вам рассказал?»

Коуч: «Нет, это вопрос ваших отношений с матерью».

Клиент: «Хорошо, если я только смогу ответить».

Коуч: «Если возникнут сложности с ответом, можете не отвечать».

Клиент: «Ок, задавайте».

Коуч: «Благодарю, вопрос такой...»

Как вы понимаете, данный вид обратной связи представляет собой часть активного диалога и главным образом ориентирован на согласование действий коуча для сонастроенной работы с клиентом, которая не прекращается на протяжении всей сессии. Создание специальной поддерживающей среды для клиента — это предпосылки создания максимального доверия и эффективной работы.

Поддерживающая среда строится на обратной связи. Вам важно слышать, видеть, ощущать клиента всеми сенсорными системами своего тела, но даже этого мало. Для эффективной работы необходимо уметь возвращать клиенту его состояние, то есть диссоциировать клиента, показывая его самому себе со стороны, внимательно наблюдать за клиентом, сообщая ему, что вы слушаете его и слышите. При этом постоянно уточнять у клиента всё, что вам непонятно или имеет двойное толкование. Метафорически вы становитесь прямым зеркалом для вашего клиента. Именно прямым, а не кривым, избегая тенденций клиента, предпочитающего лгать себе и видеть отражение своей жизни всегда в искривлённом виде. Это ни хорошо, ни плохо. Это данность жизни, и её необходимо учитывать. Ведь подобные искажения часто ведут не только к завуалированию слабых негативных качеств личности, но и к сокрытию сильных позитивных. Бывает так, что весьма успешная и достойная личность искажает до неузнаваемости в себе всё хорошее до степени крайней ничтожности и далее страдает от недостатка самопризнания. При этом нередко случаи, когда слабый, ничего не представляющий из себя клиент настолько возвышает развалины своего существования, до небес накручивая токсичность своих фантазий, что отравляет ими всё вокруг, при этом никак не меняя качество своей жизни. Итак, принимаем факт искажений клиента как обычное, номинальное условие для работы коуча.

Пример.

Коуч: «Вы считаете себя именно таким, как вы о себе рассказали?»

Клиент: «Конечно!»

Коуч: «А как вы думаете, ваши близкие так же думают об этом или у них другое мнение о вас?»

Клиент: «Не знаю. Думаю, что иное, а впрочем, не думал. Скорее всего, считают меня хуже».

Коуч: «Вы в этом убеждены? Вы с ними разговаривали на эту тему?»

Клиент: «Нет, никогда».

Коуч: «А что мешает?»

Клиент: «Ничего. Но мне это НЕ надо».

Коуч: «А уверены, что не надо?»

Клиент: «Не знаю».

Коуч: «Что вы можете сделать с вашим «не знаю»?»

Клиент: «Думаю, что сто́ит всё-таки поговорить».

Коуч: «А вы смогли бы поговорить? Очевидно, что сейчас это для вас актуально. Как вы считаете?»

Клиент: «Конечно, понимаю. Наверное, да, смогу».

Коуч: «Так «наверное» или сможете?»

Клиент: «Да, смогу».

Коуч: «А вам это сейчас надо?»

Клиент: «Да, надо, я уверен. Точно надо».

Коуч: «Благодарю за честные ответы»

На просторах жизни человек очень часто теряет самого себя и очень редко находит. Вернуть самого себя человек может в случае, если ему повезёт и он встретит на своём жизненном пути компетентного профессионала — своего коуча. От этой встречи зависит, как скоро пересекутся и встретятся фантазии человека и его реалии, и тогда жизнь получит шанс предложить себя в лучшем качестве.

9.9.2. ОТ КОУЧА – КЛИЕНТУ, как вариант обратной связи, используется коучем для формирования и поддержания ресурсного состояния клиента и используется в качестве поддерживающего диалога. Сам процесс данного варианта — это своеобразный акт управляемого и умелого поощрения клиента, отметок его текущих и предыдущих заслуг, подчёркивание его лучших черт и реакций, поступков и эмоций, продвижения и намерений. Обратная связь строится на ваших утверждениях и выводах, имея тенденцию к акцентированию лучших качеств клиента и успешного ухода от негатива. Обратная связь может быть источником

неисчерпаемой энергии для клиента. Повышение энергетического потенциала клиента происходит в момент адресной стимуляции поощрением, когда он воспринимает и осознаёт ваше отношение к его реакциям, сообщениям, эмоциям, чувствам, ситуациям (лучшие моменты сессии, развязка, информация и т.п.). Делаем акцент на том, что данный вид обратной связи реализуется исключительно на фактических реальных заслугах клиента. Никогда не лгите клиенту! Не допускайте иных функциональных перекосов. Например, не превращайте обратную связь в лесть. Избегайте отношений, построенных на чрезмерных завышенных (нереальных) и выходящих за рамки чувственных экспрессиях, всё проводится абсолютно честно и соразмерно обстоятельствам, но при этом с адекватным признанием настоящих заслуг клиента, действий, открытий, признаний, результатов.

Упражнение.

Работая с собеседником (клиентом), обратите внимание на его реальные достижения, которые были отмечены вами на протяжении встречи. Можно использовать те, которые он стеснительно скрывает или, наоборот, нарочито «выпячивает» (заявляет, гордится). Можно использовать достижения, которые проявились в процессе вашей встречи или из перечня заслуг старого опыта клиента.

1. Отметьте их в разговоре. Проговорите их, «верните» ему то, что услышали, но обязательно в положительном контексте. Понаблюдайте за реакцией клиента. Отметьте для себя его энергию. Увеличилась? Уменьшилась?

2. Теперь усильте своё восхищение. Наблюдайте за состоянием клиента. Как оно изменяется и как меняется его энергия.

Пример.

Коуч: «Благодарю, я вас услышал и понял, что, несмотря на высокие претензии к самому себе, вы, оказывается, много умеете. Вы обладатель нескольких профессий, множества навыков! Каждый из них это, несомненно, ваше достижение. Далеко не каждый человек способен и один навык освоить, а у вас их целое множество. Это реально восхищает!»

§ 9.10. Креативность коуча

КРЕАТИВНОСТЬ [см. глоссарий] коуча — одно из важнейших условий успешного трансформационного коучинга. Коуч, относящийся к своей работе как к складыванию однообразных, многочисленных и примитивных кубиков, похож по своему уровню профессионального развития на маленького ребёнка, который кубиками интересуется в определённый период взросления.

Вспоминается случай, произошедший с автором на одной учебно-практической коучинговой конференции. В рамках её программы участникам было предложено разбиться на группы, выбрать руководителя и решить заявленную реальную жизненную ситуацию (задачу) любым возможным способом с применением коучинга или коучингового подхода. В результате было предложено несколько вариантов решений, один из которых в буквальном смысле поразил автора. Он сводился к набору многочисленных, но совершенно ограниченных конвергентных (схожих) приёмов, сухих и методичных конструкций, построенных из шаблонных, последовательных, безэмоциональных, закостенелых, назидательных и очень «правильных» шагов. Было ощущение, что коуч, предлагающий подобное, строит бетонную стену для цитадели, наваливая друг на друга однообразные тяжёлые шлакоблоки и связывая их густым и вязким раствором цемента. Только на озвучивание решения руководителю группы понадобилось около 10 минут, в то время как другие обошлись временем на порядок меньше. Со стороны всё это действие выглядело весьма продуманно и правильно, ведь обычным людям вообще нравится всё разложенное по полочкам. Очевидно, что на предлагаемый вариант решения оказали своё влияние чрезмерно академические шаблонные знания коуча, абсолютное отсутствие гибкости ума и креативности, поэтому в самом решении не было главного — жизни, там всё как будто застыло. Полученное решение было похоже на функциональный срез в единый момент жизни человека так, как будто далее его жизнь уже закончена. Всё озвученное с большей вероятностью подошло бы трупу, ведь бездыханному телу уже всё равно и будущее его не волнует, но осознание, что подобное предлагает коуч, работающий с живыми людьми, наводило на страшные и безутешные выводы.

Коучинг как продуктивный процесс — это безграничная свобода мысли и творчества, его невозможно остановить жёсткими установленными границами. И когда учащиеся по программам коучинга вдруг просят протокольный шаблон, чёткий план, методическую инструкцию, то очевидно, что они не понимают и не осознают основную ценность коучинга — нестандартность

подхода, дивергентность (расхождение), то есть эффективную работу с выходом за рамки условной нормы.

Коучинг с момента начального обучения, и на всём протяжении интенсивной практики похож на сёрфинг. Там, так же как и в коучинге, предлагают общий базовый принцип владения предметом. Для того чтобы овладеть искусством сёрфинга, требуется разобраться в принципиальном концепте, получить общее понимание происходящего, вникнуть в базовую фундаментальную стратегию, в частности отработывая навык равновесия на водной глади, вначале идеально ровной, далее нагоняя лёгкую волну и после перехода к перекрывающим впечатляющим волнам, таким образом укрощая стихию. Невозможно написать и создать инструкцию под каждую набегающую волну в каждый момент времени. Подобная практика — абсолютная утопия. Жизнь человека вообще сопровождается постоянными набегающими волнениями различной силы и интенсивности, и никто не знает, что может случиться в следующую секунду. И тем не менее умелого сёрфингиста, после того как он стал на доску и понял принципы управления процессом, совершенно не волнуют дальнейшие инструкции. Получив первичный навык, он начинает доверять своему телу, и тело его уже никогда не подводит.

Хотите стать классным коучем — учитесь доверять самому себе, своим инстинктам; верьте в себя, ваша природная сила, ваши скрытые таланты сильнее ваших страхов; вы гораздо грандиознее, чем вы себе это представляете!

Осваивайте основные принципы работы, формируйте базовое понимание, отработывайте фундаментальные навыки. Продолжая нашу метафору, в изучении коучинга вам необходимо запрыгнуть на доску, удержать первое равновесие, запомнить это ощущение и начать стартовое движение. Всё остальное придёт само собой. Далее для вас главное сохранить динамику! Таким образом, к базовым функциональным постулатам в коучинге относят: креативность, дивергентность, нетривиальность, свободу мышления.

Важно помнить, что результат в коучинге может быть получен клиентом, только если он сможет вырваться из оков обыденности, шаблонов, табу, ограничений, рутины, для чего профессиональный коуч создаёт определённые предпосылки и специальные коучинговые условия, пробуждая в клиенте творчество и способствуя открытию новых горизонтов его видения. Очевидно, что всё вышеперечисленное становится возможным исключительно при условии, что сам коуч являет собой образец свободы и креативности.

Для повышения креативности и дивергентного мышления коучу требуется меньшая концентрированность на идеальности и правильности

в проведении коучинга. Это одно из частых ограничений коуча. Стремясь соответствовать возбужденному шаблону, коуч ставит крест на своей профессиональности. Коуч — это не консультант, где работа проводится в формате «неправильно или правильно», где наказывается любая фантазия и свобода мысли. Для коуча всё правильно и всё приемлемо! Иногда случайно допущенная в работе даже грубая ошибка может неожиданно повернуть ситуацию так, что коуч от неё больше выиграет, нежели проиграет. Коучу важно научиться расслабляться в своей работе и не загонять себя в выверенный шаблон, только тогда можно получить новые идеи, получить открытия и инсайты (озарения).

И конечно, сам процесс коучинга необходимо выстраивать так, чтобы в свою очередь уже клиент коучинга смог оставаться максимально расслабленным. Для этого коуч убирает и нейтрализует любую деструктивную тенденцию клиента к зажимам, скованности, стеснению. Клиенту важно оставаться расслабленным в своих проявлениях, открывая возможности творческого процесса. Важно помнить, что коучинг — это свободная вербально-эмоциональная импровизация, а не тупо заученные фразы и шаблонные реакции.

Иногда коучингу ошибочно приписывают инструментарий, в основе которого закладывают педагогическую тенденцию, заявляя, что коучинг — это процесс обучения. Это в корне неверно! В коучинге никто никого никогда не учит. Любое научение — это давление на личность обучаемого, определённое концептом «Делай с нами, делай, как мы, делай лучше нас!». Профессиональный коучинг подобное абсолютно исключает. Обучение допускается только в третьей стратегической специализации «ментор-коучинга», когда по определению занимаются исключительно подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации будущих коучей.

Функциональная фиксированность в коучинге — это основная преграда для креативного мышления. Как начинающему коучу избежать подобных ограничений? Отслеживая свои тенденции к шаблонности, для чего важно научиться избегать заскорузлости мышления. Приветствуется уход от поиска эфемерных идеалов в работе коуча, к применению того, что есть под рукой «здесь и сейчас». Расширить свои креативные возможности можно, разрешая себе время от времени читать любые, и в первую очередь художественные книги, они великолепно повышают потенциал творческого воображения и зрительных образов, в отличие от бесполезного просмотра пусть великолепных и красивейших, но созданных (придуманных) другими людьми медийных историй (фильмы, комиксы, компьютерные игры). Также отлично подойдёт сказительство,

сторителлинг (построение утилитарных историй), создание аллегорий и метафор. Обращаем внимание, не передача и пересказывание чужих историй, например анекдотов, а создание совершенно новых, своих собственных, например рассказ самостоятельно придуманных сказок своим детям. Тема создания персональных, экспромтом специально созданных историй для дальнейшего применения их в коучинге изучается дополнительно в наших других учебных материалах.

Сейчас предлагаем вам проверить вашу креативность и потренироваться в навыке ее развития.

Упражнение.

Посмотрите на рисунок, перед вами обычный строительный красный кирпич. Вспомните все его качества: вес, твёрдость, объём, цвет, структуру, плотность, размер и т. п. Вам нужно за одну минуту назвать максимальное количество самых разнообразных и неожиданных способов применения кирпича, их существуют сотни. Потренируйтесь в своей креативности. Обращаем внимание, что предоставленное в рамках настоящего упражнения время даётся вам исключительно для понимания ваших возможностей в единицу времени, но оно не ограничивает вас в дальнейшей тренировке. Поэтому через минуту, завершив упражнение, можете его продолжить уже в свободной форме. Чем больше способов вы обнаружите в своём воображении, тем лучше.

Глава X. РЕСУРСЫ КОУЧА

§ 10.1. Знания, умения, навыки, компетенции коуча

Что может предложить коуч своему клиенту? Конечно, в первую очередь самого себя, что называется, со всем своим содержимым. Что может служить наполнением коуча? Первое, что приходит в голову, это знания коуча. Но знания ничего не стоят без умений и навыков. В современном мире информация и знания почти обесценились. Их много и они доступны, достаточно забраться в интернет. При этом знания не решают ваших вопросов напрямую, их необходимо наделять ценностью, для этого знания переводят в применительное умение, и далее в бессознательный навык. Любой навык, привычка, бессознательное действие — это сформированный мозгом шаблон, привязанный к конкретным предыдущим событиям и реакциям. Вспомните, как вы долго и сложно,

обливаясь холодным потом, осваивали велосипед, машину и прочее. Мозгу недостаточно просто информации и знаний, ему требуется время, чтобы перевести знания во что-то более ценное. Традиционно считается, что на это уходит не менее 21 суток. Именно столько, по общепринятому мнению, формируется навык и привычка. Хотим несколько уточнить и поправить эти данные. Дело в том, что современная нейрофизиология утверждает, что время формирования коллатерали нейрона (разветвлённая структура его отростков, обеспечивающая обработку информации) составляет 40–45 дней на один навык. При этом не надо забывать, что подобное реализуется только при условии акцентного фокусирования на предмете изучения. Отрабатывая партитуру на гитаре, вы начнете хорошо исполнять ее именно к этому сроку. Именно к этому времени вы перестанете напряжённо синхронизировать свои руки и ноги, впервые управляя автомобилем и у вас появится ощущение целостности восприятия управления. Приблизительно такое время вам понадобится, чтобы отучить себя от плохой привычки грызть ногти. И всё это возможно при условии высокого уровня вашего «хочу», самоконтроля и интенсивности распределённых во времени ежедневных упражнений. Именно поэтому коучинг — это умение и навык, а не просто знания.

В моделях современного образования всё чаще возникает и применяется функциональная образовательная формула «ЗУНК», что означает «знания — умения — навыки — компетенции», таким образом, расширяя её классический вариант «ЗУН: знания — умения — навыки». Компетентность и компетенции качественно дополняют тот функциональный пробел, возникающий на стыке этапа получения квалификации и этапа практической реализации освоенных знаний, умений и навыков.

Коуч без способности к самоприменению, самореализации своего потенциала с переводом учебного опыта в опыт практический не может называться коучем по определению. Индустрии коучинга не требуются специалисты с просто академическим или энциклопедическим набором знаний. В коучинге самый незначительный практический опыт всегда берёт верх, пусть над великолепным, но не апробированным набором теоретических когний. Поэтому лучшее обучение коучингу там, где присутствует простой и понятный, но вместе с тем мощный фундаментальный базовый стержень, выступающий симбиозом всевозможных современных образовательных приёмов и методик. Современный мир накопил достаточное количество подобных умений, каждое из которых дополняет и улучшает предыдущий опыт. Любая дельная методика или приём могут оказать вам неоценимую услугу на этапе вашего становления как профессионального коуча. При этом практически каждое

современное образовательное учреждение, выходя на рынок со своим предложением, как правило, готовится достаточно серьёзно, демонстрируя методически выверенную и стройную систему знаний, часто опирающуюся на авторский опыт. Если же при этом учебная программа прошла тщательную проверку и аттестацию в государственном профильном ведомстве, то можете быть уверены, что вы получите качественный образовательный продукт.

Именно поэтому крайне некорректно заявлять, что коучинг какого-то конкретного формата или стандарта лучше, чем, например соседствующее предложение. Обычно подобным злоупотребляют различные заграничные международные коучинговые объединения (федерации, ассоциации, союзы), а также ангажированные (сертифицированные) ими образовательные структуры, которые от имени своих объединений ведут весьма агрессивную политику, ориентированную на интенсивную монетизацию своих предложений, с единственной целью — максимально монополизировать направление индустрии профессионального коучинга. Обычно подобные структуры претендуют на исключительность, выдавая своё предложение за единственную истину и некий эталон качества, таким образом безапелляционно игнорируя глобальную социальную составляющую активного процесса развития мирового коучинга, попирая основные принципы самого коучинга, а именно: уважение, человеколюбие, толерантность, гуманность. Коучинг всегда строится на партнёрстве и взаимопонимании. В коучинге не может быть противоборствующей конкуренции, особенно в части ментор-коучинга, то есть в образовательном коучинге. Коучинг — это формат субъект-субъектного коммуникативного взаимодействия с человеком, который открывает необозримые перспективы для развития человечества. Если же люди, называющие себя профессионалами в коучинге, не желают и не умеют договариваться даже друг с другом, как они могут учить этому других? Идти по пути отрицания гуманистической коммуникации — это значит не понимать или отрицать ключевые принципы самого коучинга. Только интеграция и интернационализация способны помочь развитию процесса индуцирования коучинга в мире. Обмен опытом, взаимоуважение, упрощение и единообразие стандартов, взаимовыручка, поддержка друг друга — это номинальный список условий, способных помочь создать предпосылки для успешной конструктивной интеграции. Игнорировать подобное значит воспринимать коучинг исключительно как средство для разжигания внутриотраслевой розни и наживы. Важно помнить, что коучинг — это гораздо больше, чем просто извлечение финансовой прибыли, это особый формат мышления, культура отношений и образ жизни!

В обучении коучингу, как и в любом научном знании, важна системность и последовательность. Коучинг невозможно освоить на отдельных тренингах или посмотрев видеоролики в свободном доступе в интернете. Только комбинаторный подход к изучению коучинга принесёт вам ожидаемый результат, который гарантирует вам отменное качество вашего опыта и достойную оплату вашего труда. Подобный уровень подготовки подразумевает набор номинальных образовательных ресурсов и мероприятий, состоящий из продуманного тематического плана, основной и вспомогательной учебно-методической литературы, теоретических и практических уроков (лекций), контроля знаний (тесты, экзамены, зачёты), супервизорской практики (учебной практики с наставником), интервизорской практики (самостоятельной учебной практики), стажировки, подготовки и подтверждения квалификации (защиты итоговой работы).

На этих образовательных этапах вам необходимо:

1. Осознать важность личного и профессионального развития. Уделить этому особое внимание, начиная с разработки личного плана развития и контекста, регулярно, с каждым новым навыком, добавлять самое важное для себя, возвращая личную фундаментальность.

2. Каждый свой шаг в коучинге сопровождать применительным аспектом, постоянно ориентируясь на своего потенциального или реального клиента. Наблюдать за людьми, исследовать, отмечать, запоминать.

3. Открывая процесс своего коучинга, всегда двигаться к результату (цели), сопровождая его базовыми процессами: сонастройкой, контрактом, шерингом, коуч-позицией, целеполаганием, компетентностью, осознанностью, продвижением, ответственностью.

В соответствии с нормативами и базовым концептом образовательного профессионального стандарта коуча класса ИСМ, общая динамика процесса персонального коучинга выглядит следующим образом, состоит из нижеописанных этапов и определена следующими (выделенными) ключевыми словами:

— проведя **предварительную подготовку** и организовав коучинговое мероприятие, приглашаете клиента на встречу;

— опираясь на **профессиональную компетентность** и **масштабность своей личности**, проводите коммуникативное мероприятие в концепте персональной или групповой **коуч-сессии**; для чего создаёте специальные сподвигающие условия и конструктивную коучинговую среду;

— с самой первой минуты встречи выстраиваете с клиентом требуемый уровень **сонастройки** и сохраняете его до конца сессии;

— предварительно согласовав **контракт** с клиентом и ревностно его соблюдая, двигаетесь в сторону результата;

- регулярно инициируете с клиентом **обратную связь** (шеринг) для целостного восприятия процесса коучинга;
- при этом соблюдаете **коуч-позицию** и никогда не выходите за её рамки;
- каждое ваше действие направлено на достижение **цели** клиентом, для чего вы выстраиваете структуру **целеполагания**;
- на протяжении всей сессии применяете профессиональные **коучинговые технологии**, методики, приёмы, то есть всё, что поможет клиенту сохранить динамику и достигнуть цели;
- при этом всё происходящее реализуется в настоящем времени с перспективой будущего, поэтому каждый ваш шаг сопровождается **осознанным** восприятием реальности клиентом и вами, без иллюзий и фрустраций;
- каждое ваше действие сопровождается проникновенно-внимательным **активным слушанием** клиента и направлено на его продвижение; ваш коучинговый принцип — «ни шагу назад»;
- сопровождаете весь процесс коучинга глубоким чувством ответственности за происходящее таким образом, чтобы клиент чувствовал и понимал, что вам можно **доверять**, при этом потенцируя свой уровень персональной ответственности, с верой в то, что у него обязательно всё получится.

Постоянно двигайтесь вперёд, наблюдайте и анализируйте. Зарождающиеся навыки отрабатывайте ежедневно, например, с друзьями, с коллегами по работе, со своими близкими, с незнакомыми в очереди или в любой приватной беседе. Коучинг экологичен (перспективно благополучен во времени) и деликатен по своей природе, никто не обвинит вас в незаконной интервенции, если, вы, конечно, грубо не переусердствуете. Нещадно «выкорчёвывайте» свою лень, и гарантируем, что результат не заставит себя долго ждать.

§ 10.2. Личность коуча

Что ещё, кроме знаний, опыта, навыков, энергии, таланта, компетенций и своих красивых сертификатов, может предложить коуч своему клиенту? И чего ещё любой клиент может ожидать от специалиста? Того же, чего вы ожидаете от своего врача, когда к нему обращаетесь; или от продавца, когда выбираете товар; или от юриста, когда обращаетесь за помощью, то, что является выше любой профессиональной компетентности — это личность специалиста. Согласитесь, что если самый умный в мире юрист с сотнями красивых сертификатов на ваше обращение будет вяло лопотать что-то неопределённое, сомневаться во всём и по этой причине в конечном счёте ничего для вас не решит, то вы на него

справедливо обидитесь. Если дипломированный врач в упоительно престижной поликлинике будет вял и безынициативен, чрезмерно осторожен, опаслив, пуглив, застенчив, то вы сделаете всё, чтобы не иметь дел с таким доктором.

Совсем иное дело, когда специалист говорит уверенно, разбивая любое ваше сомнение, веря в вас больше, чем вы сами в себя, расставляя акценты таким образом, что мурашки бегут по телу и хочется ликовать от одной мысли «как здорово, что мне встретился такой сильный и решительный человечище». Теперь подумайте, каким специалистом хотели бы быть вы? И если ваш выбор пал на образ человека, влияющего на ситуацию, берущего ответственность за свои слова и поступки, увлекающего за собой людей, обладающего умением противостоять личности клиента и его ситуациям, то речь идёт о силе вашей ЛИЧНОСТИ [см. глоссарий]. Коучу важно уметь именно «противостоять» внешним обстоятельствам, и если коуч слаб в своих проявлениях и реакциях, то положительно-го результата в коучинге не будет. При том что партнёрские отношения в коучинге обязывают переводить «противостояние» в формат раппорта (экологичное, сонастроенное на клиента состояние), никогда не стоит забывать, что в конечном итоге, хотите этого или нет, вы вторгаетесь в мир вашего клиента и от того, насколько вы подготовлены и сильны как личность, вы сможете либо выиграть от подобных отношений и помочь своему клиенту, либо всё разрушить.

Для лучшего понимания приведём ещё одну аналогию. Представьте себе, что вы лежите на операционном столе в ожидании серьезной полостной операции (не дай вам Бог), а к вам подходит ваш хирург, весь в сомнениях, смущаясь и стесняясь, с дрожащими от волнения руками, неуверенным голосом начинает мямлить себе под нос, что он очень хороший хирург, лучший в городе, и у него почти все выживают. И просит вас подписать некий документ, который освобождает его, врача, от всяческой ответственности за результаты операции. С каким чувством вы будете это делать? Что будете испытывать? Комфорт? Веру в успех и спокойствие? Ответ очевиден — нет!

Совсем другое дело, если врач-хирург подойдет к вам твёрдой походкой, с уверенными жестами и решительным голосом громко, спокойно, директивно произнесёт то же самое? На все ваши вопросы ответит чётко, успокоит вас, всё грамотно объяснит, расставив акценты. Разницу ощутили? А как теперь ваше настроение и доверие доктору? А вера в успех операции? Обращаем внимание, что всё ваше суждение о специалисте вы сделаете исключительно по демонстрируемому образу личности врача-хирурга. При этом вы можете не знать ни о его сертификатах

и дипломах, ни о его опыте, ни о его способностях. Он противопоставил вам и вашему дискомфорту формат своей личности, заявив о ней сильно и фундаментально, помог развеять не только ваши сомнения и страхи, но и утвердиться в благополучном исходе ситуации. Каждый из вас в своей жизни всегда ищет сильных личностей. Прижимается «по жизни» к ним, уважает, боится потерять, дорожит знакомством, завидует им и мечтает быть таким же. В этом же списке и реальные люди, и кумиры, и киногерои, и герои книг, что чаще всего «выливается» в некий собирательный образ, состоящий из качеств характеров наиболее симпатичных вам людей, достойных подражания. Если в вашей жизни возникает реальный человек с сильной личностью, симпатизирует вам и благоволит, то вы получаете «сильное плечо», потерять которое означает крах вашего благополучия. Если подобный попадает в число ваших врагов, то ваша жизнь превращается в сплошное выживание и кошмар. Вы делаете всё, чтобы любым способом изолировать себя от отношений с таким человеком. Личность человека находится в основе всего, что может называться успехом и эффективностью специалиста. Помните это и уделяйте данному вопросу самое пристальное внимание.

Подводя итог пройденному учебному материалу, хотим резюмировать, что данное учебное пособие, посвященное теориям и практикам основного базового, то есть фундаментального уровня профессиональной подготовки по направлению профессиональный коучинг, несомненно, поможет вам осуществить уверенный старт и открыть великолепные ресурсы для вашей внутренней игры. Как вы уже поняли, без вас и вашей личности феномен коучинга несостоятелен, поэтому включайтесь и становитесь более сильным, открытым, инициативным, спокойным, профессиональным и благодарным. У вас определённо всё есть для этого! Приятного и успешного вам обучения.

ГЛОССАРИЙ

ICM — аббревиатура, обозначающая международный профессиональный стандарт коучинга, имеющий два значения: 1) по названию образовательного учреждения, основателя данного стандарта «Institute of Consulting and Management»; 2) по соответствию качеству профессионального стандарта «International Coaching Master» / международный мастер коучинга.

Аллегория (от др.-греч. ἀλληγορία — иносказание) — художественное представление идей (понятий) посредством конкретного художественного образа или диалога. Основным способом изображения аллегории является обобщение человеческих понятий; представления раскрываются в образах и поведении животных, растений, мифологических и сказочных персонажей, неживых предметах, что получают переносное значение.

Ассертивность — способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него. Она предполагает самоуважение и уважение к другим людям; честность, открытость и прямоту в коммуникации; уверенность и оптимизм; умение внимательно слушать и слышать; умение достигать допустимого компромисса.

Аффективность (лат. affectus — страсть, душевное волнение) — состояние эмоционального процесса взрывного характера, характеризующегося кратковременностью и высокой интенсивностью. Это процесс интенсивного переживания, сопровождающийся резко выраженными двигательными проявлениями и изменениями, в том числе и в работе внутренних органов. Аффекты отличают от эмоций, чувств и настроений.

Аффективная сцинтилляция — авторский метод [авт. А.В. Зотов, ICM] инициирования пароксизмальной (пиковой) эмоциональной вспышки (озарения, инсайта), с дальнейшим замером уровня внезапного душевного озарения, соразмерного переживаемым ощущениям (чувствам, эмоциям) на момент времени.

Бизнес-коучинг (англ. business-coaching) — стратегическая функциональная группа коучинга, в которой решают задачи: дела, бизнеса, карьеры, достижений, финансов, предприятий, HR, продвижения, рекламы, успеха.

Вербальный паттерн (англ. pattern — образец, шаблон; форма, модель; схема, диаграмма) / (вербальный — словесный, устный) — словесный

схематический образ, коммуникативная формула, действующая как опосредованное представление или чувственное понятие, благодаря которому в режиме одновременности восприятия и мышления выявляются закономерности, как они существуют в природе и обществе; активно применяется и имеет непосредственное влияние на процесс коучинга.

Визуализация — это процесс создания в воображении человека образов ожидаемой действительности. Это один из мощнейших инструментов для достижения целей. Инструменты визуализации — это мечты и фантазии, воображение и мысленная репетиция.

Видение — это способность воспринимать общую картину происходящего через конкретные образы, которые создают основу для создания нового, более перспективного восприятия старого. Используется как важнейшая часть новой организации ситуации. Мало ситуацию объективно обустроить, нужно сделать так, чтобы человек увидел ситуацию определенным образом, с нового ракурса, чтобы в его голове создалась нужная картинка ситуации. Как правило, видение формируется всегда проекцией в будущее. Это и есть видение ситуации.

Выбор — понятийная категориальная позиция клиента в коучинге класса ICM, в контексте решения своего вопроса, имеющая тенденцию выбирать между чем-то и чем-то, определяющая дальнейшие действия коуча.

Девиантное поведение (лат. deviation — отклонение) — это устойчивое поведение личности, отклоняющееся от общепринятых, наиболее распространённых и устоявшихся общественных норм. Негативное девиантное поведение приводит к применению обществом определённых формальных и неформальных санкций (изоляция, лечение, исправление или наказание нарушителя). Девиантность как социальное явление и реакция общества на неё изучается социологией, индивидуальные девиации — психологией.

Джеймс Э. Биррен (1918–2016) — американский исследователь современной геронтологии, науки, изучающей старение человека; предложивший ставшую популярной периодизацию человеческой жизни.

Директива (фр. directive, от лат. dirigere — направлять) — в коучинге речевой акт, заявление, запрос, формулирование своего «хочу», содержащий вербальное намерение, подкреплённое стимульно-мотивационной установкой клиента.

Диссоциация — это психический процесс, относимый к механизмам психологической защиты. В результате работы этого механизма человек

начинает воспринимать происходящее с ним так, будто оно происходит не с ним, а с кем-то посторонним. Такая «диссоциированная» позиция защищает от избыточных, непереносимых эмоций.

Доверие — это открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях. Доверие — это готовность к взаимодействию и обмену конфиденциальной информацией, а также определённым особым действиям между субъектами. Доверие зависит от степени соблюдения оговорённых правил, а также от умения эффективно действовать, достигая обозначенной цели для субъектов, даже в случаях, когда некоторые правила не оговорены.

Домашнее задание — это коучинговый методологический приём, применяемый на заключительном этапе в технике целеполагания или самостоятельно, на этапе коучинга «за пределами сессии», позволяющий отследить качество и эффективность клиента в достижении конечного результата, помогающий клиенту достичь цели. В него входит постановка домашнего задания коучем, оговаривается механизм контроля и сопровождения, устанавливаются способы и условия обратной связи, принимаются решения по реагированию.

ДПДГ — десенсибилизация и переработка движением глаз (англ. EMDR) — метод психотерапии, разработанный Френсин Шапиро для лечения посттравматических стрессовых расстройств (ПТСР), вызванных переживанием стрессовых событий, таких как насилие или участие в военных действиях.

За пределами сессии — коучинговое понятие, которое определяет состояние клиента и его готовность реализовывать проработанные с коучем цели после коуч-сессии. Обычно «за пределами сессии» определяется в трёх диапазонах: «в долгосрочной перспективе», «в среднесрочной перспективе», «в краткосрочной перспективе». Подобные условия коуч всегда определяет совместно с клиентом для повышения его ответственности и достижения максимально высокой вероятности в получении результата.

Зигмунд Фрейд (6 мая 1856 г. — 23 сентября 1939 г.) — австрийский психолог, психоаналитик, психиатр и невролог. Наиболее известен как основатель теории и практики психоанализа.

Идеальный конечный результат (ИКР) — это функциональный коучинговый шаблон, отражающий рамочные критерии, идеальные качества

ожидаемой цели. Это своеобразный эталон ожидаемого результата, который задаётся, ориентируясь на будущий идеальный конечный результат.

Идентичность (англ. identity) — это свойство психики человека в концентрированном виде выражать для него то, как он представляет себе свою принадлежность к различным социальным, экономическим, национальным, профессиональным, языковым, политическим, религиозным, расовым и другим группам или иным общностям, или отождествление себя с тем или иным человеком, как воплощением присущих этим группам или общностям свойств.

Изменение — понятийная категориальная позиция клиента коучинга класса ИСМ, в контексте решения своего вопроса, имеющая тенденцию изменять (улучшать, разменивать, оптимизировать, искать и т. п.), определяющая дальнейшие действия коуча.

Интеллект (от лат. Intellectus — восприятие; разумение, понимание; понятие) — качество психики, потенциал и ресурс человека, состоящий из способности приспосабливаться к новым ситуациям, способности отдавать, формировать, накапливать свой потенциал, улучшая знания, умения, навыки, опыт, компетентность.

Интервенция — это психологическое вмешательство в личностное пространство для стимулирования оптимистичных изменений. Отличительной особенностью интервенции является желание изменений со стороны самой личности, ее готовность к сотрудничеству с коучем.

Интериоризация (от фр. intériorisation — переход извне внутрь, от лат. interior — внутренний) — психологический термин, объясняющий формирование внутренних структур человеческой психики, посредством усвоения внешней социальной деятельности, присвоения жизненного опыта, становления психических функций и развития в целом. Любое сложное, значительное действие, прежде чем становится достоянием разума, реализуется вовне. Актуализация термина принадлежит Э. Дюркгейму, Ж. Пиаже, П. Жане, Л. Выготскому. Понятие интериоризации является одним из ключевых в современной образовательной психологии США.

Категория «ХОЧУ» — стратегическая категория образовательной модели коучинга класса ИСМ, определяющая стартовую, ментальную и вербальную реакцию клиента (первичный помысел), переводящая намерения клиента в интенцию (практический замысел), как сформированную ментальную направленность на решение задачи.

Категория «МОГУ» — стратегическая категория образовательной модели коучинга класса ИСМ, определяющая, уточняющая и задающая потенцирование реальных возможностей клиента.

Квадрат Декарта — это техника принятия адаптивного решения за минимальное количество времени, устанавливая максимально значимые критерии выбора, с последующей оценкой и аналитикой. Данный метод назван в честь Рене Декарта (фр. René Descartes (1596–1650), Стокгольм, Швеция) — французского философа, математика, механика, физика и физиолога, создателя аналитической геометрии и современной алгебраической символики, автора метода радикального сомнения в философии, механицизма в физике.

Клиент — субъект, на который направлен коучинг, имеющий намерение решить свой вопрос (проблему), обратившийся за помощью к коучу.

Конгруэнтность (лат. congruens, -ntis — соразмерный, соответствующий) — согласованность слов клиента и его реальных дел не противоречащих друг другу, адекватность и непротиворечивость его речи, представлений, убеждений между собой. Примерами неконгруэнтного поведения являются ситуации, когда кто-то с грустным видом говорит о том, как ему весело, и т. п. В коучинге неконгруэнтный клиент — не работающий клиент (жалобщик, саботажник и т. п.). Иногда в близком к конгруэнтности значении используется понятие аутентичности.

Контракт — в коучинге это устный или письменный свод правил, норм взаимодействия, регламентирующий поведение коуча с клиентом, определяющий и гарантирующий инициирование и сохранение взаимного доверия.

Коуч (англ. coach) — сертифицированный специалист, осуществляющий свою деятельность в контексте технологий профессионального коучинга.

Коучинг (англ. coaching) — это технология трансформационной смены формата личностного мышления, улучшения реакций на общество людей и отношения к самой жизни, приобретения навыков понимания глубинной природы человека и открытия новых способностей видеть, слышать, понимать и чувствовать, с переходом на самые высокие уровни осознанного достижения невероятных результатов в любой области своей жизни: работа, семья, материальное благополучие, саморазвитие.

Коуч-сессия — это специально организованное, индивидуальное или групповое мероприятие в коучинге, предназначенное для встречи клиента

и коуча, проходящее в формате трансформационной беседы с целью решения вопросов клиента.

Коуч-ментор — сложное слово, образованное из двух слов: «коуч» — специалист в коучинге, и «ментор» (др.-греч. Μέντωρ) — наставник, учитель. Назван так в честь персонажа древнегреческой мифологии Ментора, с острова Итаки, старого друга Одиссея, воспитателя его сына Телемаха. Коуч-ментор — это коуч коучей, или преподаватель в коучинге.

Коуч-позиция — это навык коуча, гарантирующий его нахождение в состоянии эмоциональной и когнитивной безоценочности; соблюдение принципов экологичности, гуманизма, оптимизма; игнорирование коучем персонального личностного опыта; толерантная готовность к принятию любой ситуации клиента, как допустимой и приемлемой.

Креативность (англ. creation — творчество) — способность человека генерировать творческие решения, новые идеи; характеризуется повышенной чувствительностью к внезапно появившимся задачам, проблемам, к дефициту или противоречивостям знаний; проявляется смелыми, нестандартными, дивергентными решениями.

Лайф-коучинг (англ. Life-coaching) — стратегическая функциональная группа коучинга, в которой решают вопросы личной жизни, отношений, развития личности, экзистенциальные вопросы.

Личность — понятие, выработанное для отображения социальной природы человека, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контексте социальных отношений, общения и предметной деятельности.

Личностный рост — это понятие из психологии. Изначально было сформулировано в рамках гуманистической концепции К. Роджерса и А. Маслоу, однако в настоящее время широко используется и другими психологическими направлениями. Представление о личностном росте основывается на трансформационном эффекте, переходе в позитивное видение изначальной природы человека и возможности развития внутреннего потенциала.

Метафора (от др.-греч. μεταφορά — «перенос», «переносное значение») — слово или выражение, употребляемое в переносном значении, в основе которого лежит неназванное сравнение предмета с каким-либо другим на основании их общего признака. Термин принадлежит Аристотелю и связан с его пониманием искусства как подражания жизни.

Менторинг, коуч-менторинг (англ. mentoring) — стратегическая функциональная группа коучинга, в которой решают задачи: профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации коучей.

Модель GROW — методика достижения целей. Впервые появилась в Великобритании в 1980 году. С тех пор активно развивается и используется в коучинге. Её со-создатели: сэр Джон Уитмор, Грехам Александр, Алан Файн, Макс Ландсберг, Майлз Дауни.

Модель SMART (SMARTER) — это мнемоническая аббревиатура, используемая в управлении персоналом, менеджменте, проектном управлении, коучинге для определения целей и постановки задач. Впервые термин встречается в работе Пола Майра (Paul J. Meyer) в 1965 году и позже в ноябре 1981 года в работе Management Review by George T. Doran.

Осознание — это достижение клиентом в процессе коучинга отчетливого, явного понимания ранее неосознаваемых аспектов и взаимосвязей собственной психической жизни, внутренних (интрапсихических) проблем и конфликтов, особенностей своего поведения и эмоционального реагирования, взаимоотношений с окружающими, а также причин формирования и развития этих психологических феноменов.

Отвётственность — это отношение зависимости человека от чего-то (от иного), воспринимаемого им (ретроспективно или перспективно) в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий, прямо или косвенно направленных на сохранение иного или содействие ему.

Позиция восприятия — это ментальная форма осознанного видения, понимания и принятия клиентом своей самости, своего «Я», относительно расположения источников наблюдений.

Приверженность — термин в коучинге, обозначающий уровень применительного соответствия клиента заявленным намерениям и желаниям. Уровень высокой приверженности находится в концепте «сказал — сделал». Уровень низкой приверженности: «сказал — не сделал».

Прокрастина́ция (от англ. procrastination — задержка, откладывание; от лат. procrastinatio с тем же значением) — в психологии склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.

Раппóрт (фр. rapport, от rapporter — возвращать, приносить обратно) — термин в психологии, имеющий несколько смежных значений; подразумевает установление специфического контакта, включающего

определённую меру доверия или взаимопонимания с человеком или группой людей, а также само состояние такого контакта.

Редукционизм (от лат. *reductio* — «возвращение, приведение обратно») — методологический принцип, согласно которому сложные явления могут быть полностью объяснены с помощью законов, свойственных явлениям более простым (например, психологическое поведение человека может быть объяснено его соматическим (телесным) состоянием).

Ресурсное состояние (или — быть в ресурсе) — наличие физических, душевных и духовных сил и энергии для решения предстоящих задач. Общее нейрологическое и физическое переживание, при котором человек ощущает свои ресурсы; состояние разума, благоприятное для достижения результата.

Рефлексия (от позднелат. *reflexio* — обращение назад) — это обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление; это способность создавать в мозгу красочные эмоциональные картинки; рефлексия бывает конструктивной — созидательной и деструктивной — разрушительной.

Самость (нем. *Selbst* — «сам», собственная личность) — архетип, являющийся глубинным центром и выражением психологической целостности отдельного индивида. Выступает как принцип объединения сознательной и бессознательной частей психики и, одновременно с этим, обеспечивает вычленение индивида из окружающего его мира.

Сенситивность (от лат. *sensus* — чувство, ощущение) — характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям и в способности считывать окружающих людей; в контексте патологии, обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний и т. п.

Сильное эмоциональное состояние (СЭС) — это интенсивные до пароксизмов, содержательно сложные, кратковременно и долгосрочно переживаемые субъективно-эмоциональные состояния положительно-го и отрицательного порядка. К ним относятся: гнев, страх, ненависть, радость, горе, зависть, ревность, эстетическое чувство, религиозное чувство, чувство патриотизма, состояние аффекта, стресс, фрустрация, страсть, инсайт, эйфория и др.

Синестезия (от др.-греч. — вместе + ощущение) — нейрологический феномен, при котором раздражение в одной сенсорной или когнитивной

системе ведёт к автоматическому, непроизвольному отклику в другой сенсорной системе. Человек, который переживает подобный опыт, — синестёт.

Система ценностей — понятие в теории ценностей, обозначающее совокупность сложившихся у людей мнений о значении в их жизни вещей и явлений, встречаемых в природе и обществе («социальных установок»). Человек и общество опираются на систему ценностей при сравнении и выборе решений.

Сонастройка — это процесс эмоционально-поведенческой синхронизации с клиентом в контексте непрерывного волнового взаимодействия на всех репрезентативных уровнях.

Субличность — это психологический феномен, в основу которого положено определение, что личность человека не едина, а состоит из множества отдельных «я», которые и называются субличностью. Субличности воспринимаются сознанием как нечто отдельное от себя, как внутренний образ, привязанный к этим элементам. В психически здоровой личности субличности возникают на разных этапах развития человека и обеспечивают его защиту, реализацию его потребностей и позволяют ему жить так, как он живёт.

Супервизия (от лат. *supervidere* — обозревать сверху) — специально организованный, обучающий процесс в коучинге, имеющий четыре пересекающиеся цели (административную, оценочную, клиническую и поддерживающую), в котором знания и принципы трансформируются в практические коучинговые навыки.

Супервизорство — процесс, помогающий повысить квалификацию специалистов, когда более опытный «эксперт» помогает начинающему коучу или экзаменуемому стажёру систематически видеть, осознать, понимать, анализировать и корректировать свои профессиональные действия и своё профессиональное поведение.

Теневая коуч-сессия — специальное учебное мероприятие, предназначенное для становления и закрепления навыка нейтральности коуча, проходящее в формате классической коуч-сессии, но с информационной изоляцией предметно-бытовой среды клиента, таким образом, исключая любую тенденцию ухода в сторону наведённого опыта коуча, при этом оставляя в работе исключительно общие позиции ситуации, эмоции, вопросы.

Терапия (греч. *Θεραπεία* — лечение) — в коучинге применяется как «коучинговая терапия» (КТ), подразумевающая интеграционный процесс, направленный на оздоровление ситуации, в конечном итоге ставший

целью достижение клиентом результата; КТ обычно следует за процессом коучинговой диагностики, являясь её функциональным продолжением.

Усомниться — это важный навык коуча, находящийся в концепте критического мышления, необходимый для поддержания реальной информационно-эмоциональной среды клиента в период проведения коуч-сессии.

Фрустрированность — один из основных параметров психического состояния человека, внутреннее напряжение, вызванное конфликтом потребностей, ценностей, тенденций человека; неэффективное целеполагание, разобщённость интересов.

Холизм (от др.-греч. ὅλος — целый, цельный) — в широком смысле позиция в философии и науке по проблеме соотношения части и целого, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям.

Целостность — это обобщённая характеристика объекта, обладающего сложной внутренней структурой. Воспринимать целостно — значит получать ощущение и воспринимать данные об исследуемом объекте в качестве единого объекта среды.

Ценности (ценности личности человека) — это базовые внутренние определения (формулы), полученные от рождения и сформированные под давлением социума, которые выполняют в структуре личности интегративную функцию и оказывают существенное влияние на направленность человека и содержание его социальной активности, поведение и поступки, его социальную позицию и общее отношение его к миру, к себе и другим людям.

Цель (нем. Ziel) — в коучинге это идеальный, достижимый, реальный результат сознательного стремления субъекта; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс; «доведение возможности до её полного завершения»; осознанный образ предвосхищаемого результата.

Шеринг — это обозначение процесса в коучинге, пришедшего из одного из направлений в психологии, а именно из психодрамы, в котором каждому члену группы предлагается поделиться своими переживаниями, связанными с только что разыгранным драматическим действием, где все члены группы обмениваются своими чувствами и мыслями; шеринг помогает участникам лучше осознать происходящее.

Шкалирование — диагностический и терапевтический метод в коучинге, позволяющий получать эмпирические данные методом аффективного

считывания и таким образом привязать эмоции, чувства, состояния клиента к реальным физическим единицам.

Экологичность — состояние бережного отношения к существующему. Экологичные действия не вызовут последствий, о которых будут жалеть окружающие или сам человек. Внутренняя экологичность: уравновешенность взаимосвязей между личностью и ее мыслями, поведением, способностями, ценностями и убеждениями.

Эмоциональный интеллект (EQ) — способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

Эмпатия (греч. *ἐν* — «в» + греч. *πάθος* — страсть, страдание, чувство) — осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания. Соответственно эмпат — это человек с развитой способностью к эмпатии.

Эмоциональная раскрутка — функциональная часть образовательной модели коучинга класса ICM как процесс вовлечения клиента в стартовую динамику для получения ценной (явной, скрытой) информации клиента о самом себе и изучаемой ситуации.

Эмерджентность (от англ. *emergent* — возникающий, неожиданно появляющийся) — появление у исследуемых системы свойств, не присущих её элементам в отдельности; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов.

Эриксоновский гипноз — это «мягкий», недирективный гипноз. Он использует способность человека к непроизвольному гипнотическому трансу — состоянию психики, в котором она наиболее открыта и готова к позитивным изменениям.

Эскапизм (англ. *escape* — сбежать, спастись) — избегание неприятного, скучного в жизни, особенно путём размышлений, чтения и т.п. о чём-то более интересном; уход от обыденной реальности в инобытие, инореальность, иномирие; бегство от действительности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Педагогическая психология [Электронный ресурс]: Википедия. Свободная энциклопедия. — Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Педагогическая психология](https://ru.wikipedia.org/wiki/Педагогическая_психология) (дата обращения: 03.09.2019)
2. Медицинская психология [Электронный ресурс]: Информационный портал. — Режим доступа: <http://www.medpsy.ru/meds/meds273.php> (дата обращения: 03.01.2020)
3. Фундаментальные исследования. [Электронный ресурс]: Научный журнал. ISSN 1812-7339, Перечень ВАК — Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/> (дата обращения: 02.04.2020)
4. Психология/Psychologies [Электронный ресурс]: Информационный портал. — Режим доступа: <http://www.psychologies.ru/glossary/05/dissotsiatsiya/> (дата обращения: 15.04.2020)
5. Дудаев Г.С.-Х. Компетентностный подход и понятие «управленческая компетентность» в процессе профессиональной подготовки будущих специалистов государственного управления // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 6–2. — С. 350–354; URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=34163> (дата обращения: 15.04.2020).
6. Мединцева И.П. Компетентностный подход в образовании / И.П. Мединцева. — Текст: непосредственный, электронный // Педагогическое мастерство: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Москва, декабрь 2012 г.). — М.: Буки-Веди, 2012. — С. None. — URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/65/3148/> (дата обращения: 15.04.2020).
7. Новиков А.М. Методология образования. 2-е изд. — М.: «Эгвес», 2006. — 488 с.
8. Галата Ю. Мастерство коуча. 3D коучинг. Практическое руководство. — Р.: ECF, 2010. — 175 с.
9. Андреев С.П., Зотов А.В. Интегративный курс: «Основы корпоративной компетентности». Учеб.-метод. пособие. — М.: МГИУ, 2007. — 47 с.
10. Ситник А.П., Савенкова И.Э., Крупина И.В., Крупин И.К. Андрагогические основы повышения квалификации педагогических кадров. — М.: АПКИПРО РФ, 2000. — С. 84.
11. Загрекова Л.В. Теория и технология обучения. Учебн. пособие для студентов пед. вузов / Загрекова Л.В., Николина В.В. — М.: Высшая школа, 2004. — 157 с.: ил.

-
12. Рухманов А.А. Познать себя. — М.: Молодая гвардия, 1981. — 208 с., ил. — (Эврика).
13. Липтон Брюс. Умные клетки: Биология убеждений. Как мышление влияет на гены, клетки и ДНК / Перев. с англ. — М.: ООО Издательство «София», 2013. — 224 с.
14. Гриндер Дж. Паттерны гипнотических техник Милтона Эриксона / Джон Гриндер, Ричард Бэндлер, Джудит Делозье. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. — 414 [2] с.
15. Мизина И.Н. Русский язык и культура речи. — М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. — 86 с. — (Серия «Непрерывное обучение»).
16. Ульяновский А.В. Мифодизайн рекламы. — СПб., 1995. — 300 с.
17. Швевке Франк Р. Сверхвозможности вашего мозга / Франк Р. Швевке. — М.: АСТ: Астрель, 2011. — 127 [1] с.
18. Чернилевский Д.В. Дидактические технологии в высшей школе: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 437 с.
19. Фромм Э. Душа человека / Эрих Фромм, пер. с нем. В. Закса. — М.: АСТ: Астрель, 2011. — 251 [5] с.
20. Ларин И., Беловодская М. Азбука лидерства. — Издательство Компания «Невский проспект». — СПб., 2001. — 185 с.
21. Грановская Р.М. Конфликт и творчество в зеркале психологии. — М.: Генезис, 2002. — 573 с.
22. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. — М.: Алпина Паблишер, 2012. — 309 с.
23. Старр Дж. Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своём рабочем месте. — СПб.: ИГ «Весь», 2011. — 144 с. — (Духовная экономика).
24. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. — СПб.: Прайм-Евро-знак, 2004.
25. Лайоннет А. Думай, делай, достигай! Техники лайф-коучинга для абсолютного успеха. — СПб.: ИГ «Весь», 2014. — (Стратегия победителя).
26. Дауни М. Эффективный коучинг: пер. с англ. / М. Дауни. — М., 2005. — С. 86.
27. Трейси Б. Достижение максимума / Брайан Трейси — Минск: Попурри, 2002.

Учебное издание

Зотов Александр Валерьевич

УЧЕБНИК ПО КОУЧИНГУ

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

Учебное пособие

Второе издание, переработанное и дополненное

Технический редактор Кулакова Г.А.

Подписано в печать 02.07.2020

Бумага офсетная.

Гарнитура NewtonC

Формат 60×84 1/16

Печать трафаретная. Печ. л. 10,75.

Тираж 500 экз. Заказ № 16-20.

Отпечатано в типографии ИД «Академия Естествознания»,
440026, г. Пенза, ул. Лермонтова, 3