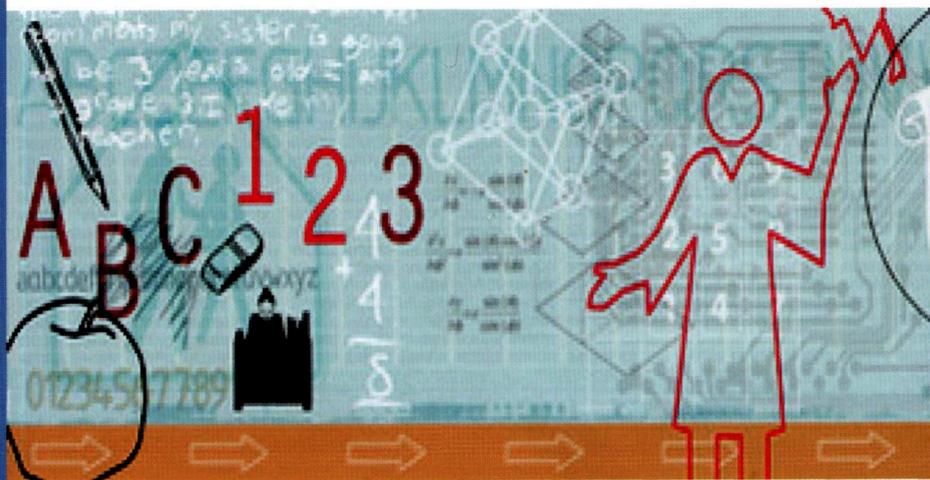




Q·LEARNING

КОУЧИНГ

Техники НЛП в бизнесе



СТИВ БАВИСТЕР
Аманда ВИККЕРС

КОУЧИНГ

BE YOUR BEST
COACH
...AND BEYOND

Steve Bavister and
Amanda Vickers



КОУЧИН

Г

Стив Бавистер
и Аманда
Виккерс

ПІРРО

У
Д
К
1
5
2
.
3
2
Б
Б
К
8
8
.
4
Б
1
3

Перевод с английского -
Издательство Гиппо
Steve Bavister and Amanda Vickers
COACH
London, UK

Бавистер С, Виккерс А.

Коучинг/Стив Бавистер, Аманда
Виккерс [пер. с англ. Издательство
Гиппо]. - М.: Издательство Гиппо,
2010. - 256 с.

ISBN 978-5-91606-024-9

Быть коучем не просто. Не так-то
легко удержаться от «доброго»
совета или «правильного»
распоряжения. И это не отголосок
нашего российского менталитета.
Это тема, которую обсуждает
мировое сообщество.

Вы действительно хотите
освободить свою жизнь от мелочного
контроля? И позволить другому
человеку взять ответственность за
его существование? Вы
действительно готовы признать
себе, что не являетесь истиной в
последней инстанции? И что другой
человек (клиент, собеседник,
подчиненный) обладает всеми
необходимыми внутренними

ресурсами для достижения своей цели?

Вы легко освоите навыки коучинга с помощью упражнений и реальных кейсов, собранных в этой книге. Гарантия - компетентность авторов и их огромная практика в этой области. Оцените преимущества, которые коучинг даст вам, и в личной жизни и на работе. А если почувствуете, что развитие других людей - ваше призвание - станьте профессиональным коучем, следуя советам этой книги.

УДК 152.32

ББК 88.4 ISBN

978-5-91606-02

4-9

© 2003 Steve Bavister and
Amanda Vickers

© 2010, Издательство Гиппо,
перевод и издание на
русском языке

Содержание

1. ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

1

Семена, готовые прорастить: вы - потенциальный коуч

2

Осуществляя перемены

3

Case study: Как приходят к решению стать коучем:

6

Суть коучинга: в чем она?

10

Директивный коучинг

11

Case study: Недирективный коучинг

12

Различные подходы

13

Коучинг - это не просто навыки коучинга

16

Коучинг предполагает у человека неограниченный потенциал

18

Создание альянса с клиентом

19

Case study: Триша Макдоналд

20

2. КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

24

Характерные черты великого коуча

25

Неограниченный потенциал

26

Case study: Вера в себя

27

Позитивное отношение к себе

28

Учиться у других

29

Интервью: Иен Макдермотт

32

Интервью: Питер Оливер

36

Интервью: Пит Козн

44

Интервью: Джен Эльфлайн

49

Резюме

56

3. ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

57

Сотворение коучем своего будущего

58

Как определить, чего мы хотим?

60

Разновидности коучинга

62

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Якоря	77
Зачем нужен коучинг?	80
Польза коучинга	81
Case study: Autoglass	84
Как сделать то, что вы хотите, привлекательным для других	88
4. НАСКОЛЬКО ВЫ ПРИВЕРЖЕНЫ СВОЕЙ ЦЕЛИ?	89
Сколь важно быть обязательным	90
Какова ваша мотивация?	93
Удовольствие и страдание	95
Создавайте рычаги	97
Препятствия - откуда они берутся?	98
Беседа с самим собой	100
Прекращение борьбы	101
5. ВСЕ ПОЗНАЕТСЯ В СРАВНЕНИИ	104
Что значит - «лучше»?	105
Обратная связь	107
Принимая обратную связь	111
В природе нет такой вещи, как неудача	112
Закладывая основы	113
Эмоциональные состояния	115
Как узнать о своих возможностях	116
О том, как важно праздновать успехи	118
Вы великолепны	119
6. СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ	121
В коучинге, как в жизни	122
Стратегическое мышление	123
Будьте в курсе происходящего	125
Case study: Если то, что вы делаете, не срабатывает -	

СОДЕРЖАНИЕ

Исследование реальности	153	Case study: Внутренний коучинг и конфиденциальность
127		Первая сессия коучинга
От «А» до «Я» или от «А» до «Б»?	156	
131		Усложнение задач
Искусство желать	169	
132		Завершение
Используйте свою интуицию	169	
132		СОВЕРШЕНСТВУЯ НАВЫКИ
Перенимайте стратегию		171
135		Доверие
Утверждающие действия		
136		172
СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ		Установление раппорта
137		173
Когда проводить коучинг		Как совершенствовать навыки раппорта
138		175
Применение стратегий и техник коучинга в отношении своей команды		Коучинг по телефону
139		176
Политика кнута и пряника		Опыт проявляется в речи
144		177
Мифы о коучинге		Еще раз о манере говорить
145		183
Коучинг: на расстоянии и лицом к лицу		Фокус внимания
147		186
Продолжительность и частота занятий		Что делает вопрос эффективным?
148		189
Хорошее начало - залог успеха		Использование модели GROW
150		193
		Сила молчания
		194

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Как расширить возможность
выбора

195

Навыки, которые расширяют
возможности

197

**9. СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ
200**

Будьте гибким коучем

201

Case study: Пример гибкости

202

Спротивление коучингу

203

Когда клиент «застревает»

204

На уровне

205

Разные точки зрения

208

Case study: Меняя точку
зрения

212

Использование метафоры

212

Case study: Жонглируя
тарелками

213

Использование интуиции

214

Формирование собственного
стиля

214
Коучинг как образ жизни 238

215
Группы коучинга

218
Сам себе коуч

219

10. КАК НАЙТИ БАЛАНС МЕЖДУ КОУЧИНГОМ

И ДРУГИМИ СТОРОНАМИ ЖИЗНИ

221

Использование Колеса жизни

222

Если бы время было
эластичным

227

Будьте реалистом

229

11. ДЕРЗАЙТЕ!

232

Что вы ищете?

233

Вы и ваша тень

233

Золотая тень

236

Развиваться как коуч

236

Почему каждый коуч
нуждается в собственном
коуче?

237

Применение навыков коучинга
в жизни

СОДЕРЖАНИЕ

Коучинг с семьей и друзьями	238
Детская игра	239
Делитесь своими знаниями	240
12. ВАШ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ	241
Соберите все воедино	242
Ваши дальнейшие шаги	242

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ

Возможно, в вашей жизни возникали ситуации, когда у вас была какая-нибудь идея или хотелось добиться чего-то, однако из-за отсутствия необходимых навыков и стартовой поддержки ваши желания так и оставались желаниями. Может, вам казалось, что эта задача по силам кому-то другому, но не вам...

Настоящая серия предназначена для тех, у кого нет времени (или денег), чтобы посещать длительные тренинги, или кому недостаточно повезло с руководителями и учителями. Книги этой серии послужат подручным средством, которое будет вдохновлять вас и давать практические советы в конкретных ситуациях. (Их чтение займет несколько минут!) А также они помогут вам более уверенно и эффективно применять на работе, дома или в любых социальных ситуациях те навыки, которыми вы уже владеете.

Лесли Гослинг, Q Learning
(www.qlearning.com).

В СЕРИИ:

«М
ене
дже
р
изм
ене
ний
»,
П.
Янг
«Ко
нсу
льт
ант
»,
А.
Хип
кин
с
«Пр
едп
рин
има
тел
ь»,
А.
Мак
мил
лан
«Ли
дер
»,
К.
Доэ

рти,
Д.Е.
Том
псо
н
«М
оти
ват
ор»,
Ф.
Кум
бс
«М
аст
ер
пре
зен
тац
ии»
, А.
Ма
рс
«Ко
ман
дны
й
игр
ок»,
Л.
Гос
лин
г

ГЛАВА

1

Представьте, что вы -профессиона льный коуч

**Узнать - значит
неожиданно понять
по-новому то, что вы
знали всегда.**

Дорис Лессинг

**Верьте в себя! Верьте в
свои способности! Вы
ничего серьезного не
добьетесь в жизни без
скромной, но
обоснованной веры в
себя.**

Норман Винсент Пил

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

СЕМЕНА, ГОТОВЫЕ ПРОРАСТИ: ВЫ -ПОТЕНЦИАЛ НЫЙ КОУЧ

Коуч живет в каждом из нас. И каждый из нас пользуется соответствующими способностями - в той или иной степени. У одних эти способности уже развились и созрели. У других они пока остаются скрытыми, но могут возрасти и развиться - подобно семенам, получившим необходимое сочетание солнца и воды. Вы можете проявить качества настоящего коуча в самых различных областях жизни - зачастую весьма умело и эффективно - даже если не считаете себя таковым.

2

Начните сейчас

Назовите несколько примеров, когда люди самым естественным образом выступают в роли коучей в отношении друг друга.

Независимо от того, есть у вас опыт «естественного» коучинга или нет - вы наверняка вспомните о нескольких способах поддержать людей. В вашей памяти всплывут случаи, когда в отношении того или иного человека вы проявили себя как истинный друг и дали ему надежду. Надежду, которая помогает находить решения проблем.

ОСУЩЕСТВЛЯЯ ПЕРЕМЕНЫ

Зачастую при проведении коучинга (как бы вы при этом ни называли данный процесс) у вас развиваются особые отношения с другим человеком. Вы можете проводить встречи специально для этих целей или применять свои умения в сфере коучинга в различных неформальных ситуациях. Вы обнаружите, что пользуетесь этими умениями чаще, чем предполагали: например, с неподдельным интересом слушаете собеседника, стараясь его понять, при этом не навязывая ему своих суждений, или задаете вопросы, которые побуждают его переосмыслить свой опыт.

Начните сейчас

В чем проявляются ваши качества прирожденного, «естественного», коуча? Отметьте галочкой утверждения, справедливые по отношению к вам, а потом попросите друга или коллегу высказать свое мнение.

- Я умею слушать.
- Я уверен, что каждый

день можно узнавать что-то новое.

- Я принимаю людей такими, какие они есть.
- Я считаю, что на ошибках можно учиться.
- Меня интересует жизнь, и меня интересуют люди.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

- Можно сказать, что я умею находить общий язык с людьми.
- У меня достаточно силы воли, чтобы бросить людям вызов, если это необходимо.
- Я убежден, что важно находить время для других.
- Я улавливаю значение невербальных знаков, которые не понимают другие.
- Я честен и открыт в общении.
- Я люблю общаться с людьми.
- Меня не смущают двусмысленные ситуации.
- Я доверяю своей интуиции.
- Я готов меняться и развиваться как личность.
- Я стараюсь не упускать возможности внести свой вклад там, где мне это по силам.
- Я всегда выполняю свои обещания.
- У меня творческий и гибкий подход к жизни.
- Я задаю вопросы, которые заставляют людей задуматься.

- Мне небезразличны чувства других людей.
- Я убежден, что люди обладают внутренним потенциалом, который ждет своего часа, чтобы раскрыться.

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

Если вы отметили меньше семи пунктов, вы обладаете некоторыми естественными умениями, убеждениями и способностями хорошего коуча. Настоящая книга будет для вас весьма полезным пособием по коучингу. Из нее вы узнаете, как развивать свои умения, а также научитесь мыслить по-новому - что, в свою очередь, станет залогом ваших будущих успехов в качестве коуча. После того как вы выполните все упражнения, у вас будет ясное представление о том, каким именно коучем вы хотели бы стать, и вы сможете максимально реализовать свой потенциал.

Если вы отметили от 7 до 14 пунктов, у вас достаточно хорошо развиты естественные навыки коуча. Вы легко завоевываете друзей, поскольку всегда готовы оказать людям поддержку, если они в ней нуждаются. Определитесь, в чем бы вам хотелось совершенствоваться, и поймите, что вам следует исправить или изменить. Эта книга поможет вам возводить мастерство коучинга на том прочном фундаменте, который у вас уже заложен, и поднять уровень вашего коучинга до

новых высот.

Если вы отметили больше 14 пунктов, вы прирожденный коуч. Возможно, что вы уже работаете или собираетесь работать в качестве коуча. Вам нравится узнавать о себе что-то новое и работать с людьми. К тому же, всегда можно найти, в чем совершенствоваться. Данная книга будет стимулировать процесс мышления и поможет систематизировать ваши умения и знания.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

КАК ПРИХОДЯТ К РЕШЕНИЮ СТАТЬ КОУЧЕМ

Аманда вспоминает свои первые шаги в качестве коуча. Она работала в одной крупной организации, управляя большой командой, члены которой были рассеяны по всей Великобритании. Тогда она не всегда понимала, что ее действия — самый настоящий коучинг. Аманда часами разговаривала с членами своей команды по телефону, поскольку у нее не было возможности общаться с ними непосредственно.

Однажды ей позвонила одна девушка из ее команды, по имени Карен, и попросила совета относительно своей дальнейшей карьеры. Она сказала, что уже несколько недель мучается, размышляя над этим вопросом. Аманда внимательно выслушала ее. Карен жаловалась, что никак не может решить, — какую из трех предложенных вакансий ей следует выбрать. Чтобы определить — что больше всего Карен ценит в своей работе — Аманда задала ей несколько вопросов и предложила представить себя работающей на каждой из

этих должностей. Что тогда она видела бы вокруг себя? Чем бы она занималась? Как бы она чувствовала себя в такой роли?

Несколько минут спустя Карен отказалась от одного из вариантов. Хотя та работа и казалась перспективной, но после проведенного анализа Карен поняла, что здесь она не сможет реализовать себя в полной мере. Рассмотрев оставшиеся варианты, Карен сделала свой выбор. По ее голосу можно было судить о том, как легко ей стало после этого.

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

Аманда предложила подумать еще несколько дней над принятым решением и тщательно взвесить все «за» и «против».

Через неделю после этого разговора Карен позвонила Аманде, чтобы поблагодарить, и сказала, что приняла окончательное решение. Вскоре Аманда узнала, что Карен уже пошла на повышение на новой работе. И хотя Аманде и было грустно расставаться со своей сотрудницей, она убедилась, что Карен сделала правильный выбор.

Этот случай стал поворотным моментом в жизни Аманды. Увидев результат своих действий, она испытала такое удовлетворение, что решила уделять намного больше времени подобной работе с людьми.

Начните сейчас

Один из лучших способов четко определить свою цель - это максимально реально представить себе, будто она уже достигнута.

Представьте себя и свое положение несколько месяцев спустя с момента чтения этих строк. Интуитивно угадайте время, когда вы станете уверенно владеть техникой коучинга. Возможно, что вы стремитесь не просто владеть этой техникой, но хотите также стать успешным руководителем, максимально использующим потенциал команды, состоящей из целеустремленных людей, либо профессиональным коучем с обширной клиентской базой. Как бы то ни было, и какой бы целью вы ни задавались, представьте себе, что вы - действительно эффективный коуч.

Что вы видите на своей мысленной картине? Что за люди вас окружают? Что вы

слышите? Как вы себя чувствуете в роли квалифицированного коуча? Подробно исследуйте всю окружающую обстановку - столько времени, сколько потребуется. Не исключено, что вам легче будет «увидеть» происходящее в будущем, нежели мысленно «услышать» соответствующие звуки, или наоборот. Любой результат будет полезным для вас -особенно если вы почувствуете, что намеченное вами достигнуто.

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

Из своего воображаемого будущего мысленно вернитесь в тот момент, когда вы читали эту книгу. Что вы хотели бы сообщить самим себе в прошлом? Знаете ли вы сейчас что-нибудь такое, что было бы полезно знать вам тогда? Затем опять отправьтесь в будущее. Что вы видите теперь? Какие шаги собираетесь предпринять, чтобы постепенно усовершенствовать свои умения?

Упражняйтесь столько времени, сколько хотите, и, если нужно, повторяйте. Чем более насыщенным будет ваш опыт - тем яснее вы станете понимать, чего вы ждете от коучинга и каким именно коучем вы хотели бы стать. Имейте в виду, что вы можете менять или усложнять свои цели по мере того, как учитесь новым вещам. Пределы ваших достижений - это те границы, которые вы сами для себя устанавливаете.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

СУТЬ КОУЧИНГА: В ЧЕМ ОНА?

10

Обилие определений - одна из проблем, связанных с коучингом. Чтобы наглядно продемонстрировать ситуацию, представим себе континуум, на двух концах которого располагаются два подхода - на одном конце директивный, а на другом - недирективный.

При директивном коучинге человеком руководит коуч, указывая, как выполнить ту или иную задачу, совершить продажу и т. д., в то время как в случае недирективного коучинга обучающийся в большей мере ответственен за определение направлений своего развития.

Коучинг/тренинг,

Директивный

Недирективный
ориентированный на задачу
Менторинг

Коучинг

ДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

Коучинг на «директивном» конце континуума по своему стилю очень близок к тренингу. «Коуч» (в данном случае, скорее, тренер или учитель) ведет процесс обучения, передавая знания и информацию. Он может работать индивидуально или с группой. При этом от самого учащегося мало что зависит. Не он определяет, что и как ему учить. Решив, что тот или иной человек нуждается в «коучинге» при выполнении какой-нибудь определенной задачи или приобретении навыка, руководитель зачастую для начала проводит общий обзор всей работы, а потом разделяет ее на части. Он последовательно, в логическом порядке излагает каждый этап выполнения задачи, иногда лично демонстрируя, как это делать. Затем обучающийся под наблюдением руководителя предпринимает самостоятельную попытку решить данную задачу. Руководитель обеспечивает обратную связь, поощряя обучающегося за хорошее выполнение задачи, и

предлагает различные пути для достижения наилучшего конечного результата.

Такой вид вмешательства со стороны руководителя играет важную роль в бизнесе; однако называть это коучингом было бы, мягко говоря, умалением огромной ценности последнего.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

НЕДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

Тим Голуэй хорошо известен и в мире спорта, и в мире бизнеса как превосходный коуч. В своей книге *The Inner Game of Work* (Внутренняя игра в работу) он описывает эпизод из своей карьеры, когда ему стало ясно, в чем заключается суть обучения и перемен и что надо сделать, чтобы эти процессы были максимально эффективными. По его словам: «Я пытался изменить манеру подачи мяча одного человека, обучавшегося теннису... В какой-то момент я перестал это делать. Я понял, что надо менять подход. Мне стало ясно, что этот парень вел какой-то внутренний диалог с самим собой, совершенно непохожий на беседу со мной». Тим пришел к выводу, что его советы становились частью внутреннего голоса ученика и вместо того, чтобы помогать, не давали проявиться его природным способностям.

Этот пример наглядно демонстрирует разницу между директивным тренингом и недирективным коучингом. Из него видно, что подсказки часто производят обратный эффект. Когда мы учимся

доверять себе — вместо того, чтобы отвлекаться на всевозможные «надо» и «должен» и пытаться «превозмочь усердием» — результат естественным образом улучшается. В основе такой техники коучинга лежит предположение, что клиент обладает необходимыми внутренними ресурсами, но нуждается в помощи, чтобы выявить и уверенно использовать их. Еще одно преимущество недирективного подхода состоит в том, что поскольку клиент сам контролирует процесс своего обучения, то он, скорее всего, будет стараться довести его до конца. В этой книге упор делается именно на такое понимание коучинга.

Отсюда происходит обычное понимание менторинга как передачи опыта и знаний.

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ

Существует ряд методов обучения - иногда тоже именуемых «коучингом» - которые на самом деле являются чем-то средним между директивным и недирективным коучингом.

Менторинг

Менторинг часто путают с коучингом, ибо в бизнесе они идут рука об руку. Достаточно широко распространена практика, когда вновь принятым и прошедшим курсы тренинга работникам назначают ментора, а в некоторых компаниях даже имеются официальные менторские структуры. Как правило, ментор (наставник) применяет некую смесь директивного (советуя и руководя) и недирективного (стимулируя клиента искать и находить решения задач посредством специальных вопросов) коучинга. Слово «менторинг» восходит к греческой мифологии, где говорится, что Одиссей доверил своему другу Ментору свой дом и воспитание своего сына. Он просил друга передать сыну все свои знания.

Консалтинг

Консультанты по менеджменту обычно предпочитают директивный подход. Они приходят в организацию, анализируют ситуацию и рекомендуют, что делать. С собой они приносят специальные знания и опыт - именно те, которые нужны их клиентам. Однако все чаще случается, что консультанты берутся и за работу коуча; но у них не всегда получается избежать соблазна «быть экспертом», что в корне несовместимо с коучингом в его «чистом» виде, где предполагается, что знаниями и опытом должен обладать клиент, а не коуч.

Каунселлинг

В словаре Коллинза (The Collins English Dictionary) дается следующее толкование каунселлинга (от counsel - совет, Прим. Ред.) - «руководство, осуществляемое социальными работниками, врачами и т. д., в целях оказания помощи отдельному лицу в разрешении социальных или личных проблем». Каунселлор

(советник) помогает клиенту преодолеть препятствия, которые мешали ему в прошлом и могут создавать проблемы в настоящем. Каунселлинг подразумевает недирективный подход. Каунселлор создает условия для того, чтобы человек открылся и рассказал о своих проблемах. У каунселлинга и коучинга много общего; что же касается отличий, то главное из них заключается в том, что каунселлинг в основном занимается решением проблем, в то время как целью коучинга является совершенствование эффективности в каком-либо деле.

Терапия

Терапия занимается глубокими социальными или психологическими проблемами и расстройствами, используя при этом как директивные, так и недирективные подходы. В одних случаях цель терапии - «исправить» прошлое, в других - разобраться с текущими проблемами. Деятельность большинства терапевтов основывается на специфических теориях - типа психодинамики Фрейда, - что и определяет их подход. Отличие терапии от коучинга прежде всего в том, что терапевт занимается более сложными и глубинными проблемами. Некоторые коучи владеют техникой Нейролингвистического программирования (NLP) или транзактного анализа и используют эти типы тренинга в качестве основы для совершенствования своих навыков коучинга.

В мире бизнеса люди прибегают к помощи внешнего коуча или терапевта, как правило, в тех случаях, когда решение какого-нибудь вопроса оказывается вне их компетенции и понимания.

Совершенствуя свое мастерство коуча, вам важно проводить различия между вышеописанными вещами, чтобы иметь возможность ориентировать своих клиентов в том направлении, которое более всего отвечало бы их нуждам.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

КОУЧИНГ - ЭТО НЕ ПРОСТО НАВЫКИ КОУЧИНГА

Основное различие между недирективным коучингом и менторингом или даже каунселлингом заключается в том, что коуч действует в соответствии с моделью, не предполагающей наличия у него готовых ответов и решений. Коуч работает, исходя из предположения, что клиент обладает необходимыми внутренними ресурсами для того, чтобы добиться желаемого результата. Коучинг в таком понимании - это рост осведомленности клиента о происходящем и расширение спектра возможных и доступных ему решений. При этом клиент становится все более ответственным за свои поступки.

Многие люди пользуются техникой коучинга. Однако те уникальные отношения, которые складываются между коучем и клиентом - это нечто иное. В последнем случае клиент волен быть самим

собой и самовыражаться - ибо он знает, что все, что он делает и говорит, останется конфиденциальным.

Менеджер, встретившись с членом своей команды, чтобы обсудить его работу, может использовать технику коучинга: «правильно» слушать, использовать открытые вопросы и искать пути повышения эффективности работы своего подчиненного. Разница с коучем здесь в том, что у менеджера двоякая задача: с одной стороны, добиться качественного выполнения работы и, с другой стороны, сделать так, чтобы предлагаемые перемены были по душе члену команды и мотивировали его. Что

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

касается коуча, то, занимаясь недирективным коучингом, последний исходит из предположения, что у самого клиента есть такие ответы, которые будут «работать». Коуч и клиент работают вместе как два равноправных партнера.

От «делать» к «быть»: коучинг как образ жизни

По мере накопления опыта многие коучи меняют свои представления о коучинге. В начальной стадии деятельности в качестве коуча они в основном сосредоточены на «делании» - приобретении и применении навыков, знания и техники (например, умения слушать и задавать вопросы), которые необходимы, чтобы быть эффективным коучем. Однако со временем у большинства коучей развивается способность к самопознанию, и они начинают понимать коучинг не просто как-то, что они делают, а как способ бытия.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

КОУЧИНГ ПРЕДПОЛАГАЕТ У ЧЕЛОВЕКА НЕОГРАНИЧЕННЫ Й ПОТЕНЦИАЛ

Коучинг — это сотрудничество, партнерство, которое помогает людям быстро определиться с направлением, расширить возможности выбора для них и, в конечном итоге, реализовать свои мечты. Коуч убежден, что клиент обладает неограниченным потенциалом и способностью достигать цели.

Определение коучинга, предполагающее наличие неограниченного потенциала у клиента, имеет много общего с тем определением, которое дает этому занятию International Coach Federation (Международная федерация коучей). Согласно определению, коучинг - это «...развивающееся партнерство, которое помогает клиентам добиваться полноценных результатов в их личной и профессиональной жизни.

Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, совершенствуют эффективность работы и повышают качество своей жизни».

В вышеприведенном определении под коучингом подразумевается недирективный подход. Главное при этом - не «лечебные» меры в отношении того, что получается плохо, но более быстрое продвижение вперед успешных людей и поддержка их усилий, направленных на улучшение своих личных и деловых результатов. Коучинг подразумевает обучение и развитие и имеет целью улучшение результатов деятельности в какой-либо области. При

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

этом ставится цель, достижение которой изменяет жизнь человека в позитивную сторону.

На практике это означает, что, помимо потенциала, клиент должен также иметь ясное представление о своих целях и желание достичь их. Если он хочет добиться какой-нибудь цели и если эта цель соответствует его личности, то его «источник потенциала» является, вероятно, не просто возможным, но и неиссякаемым.

возможность проработать материал и одновременно размышлять над содержанием. По мере того как вы будете одолевать главу за главой, знакомясь с широким спектром техник коучинга, вы начнете извлекать из этого пользу и совершенствоваться как коуч.

СОЗДАНИЕ АЛЬЯНСА С КЛИЕНТОМ

На первой сессии коучинга вы, как правило, согласовываете с клиентом взаимоприемлемую форму совместной работы. Это часто называется «созданием альянса» (об этом мы поговорим позже). Чтобы извлечь из этой книги максимум пользы, вам следует обдумать, как лучше всего с ней работать. Информация в ней представлена таким образом, что читатель имеет

ТРИША МАКДОНАЛД

Говорит Триша Макдоналд, коуч менеджеров и топ-менеджеров, с большим опытом работы: «Я исхожу из убеждения, что в каждом человеке есть нетронутый потенциал; все мы обладаем способностями, которые можно дополнительно развивать. Наши навыки, позволяющие нам добиваться успеха, претерпевают изменения по мере развития нашей карьеры. Моя роль коуча заключается в том, чтобы дать своим клиентам те инструменты, которые позволят им достичь своих целей и стать достаточно гибкими, чтобы достойно встретить перемены на своем пути».

Триша считает, что ее роль коуча заключается в том, чтобы помочь людям достигать своих целей и более легко переносить неизбежные перемены, с которыми все мы время от времени сталкиваемся. Она убеждена, что хороший коуч должен верить в человеческий потенциал и в то, что люди обладают всеми

необходимыми ресурсами для
достижения желаемых
результатов.

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

Начните сейчас

Двенадцать способов извлечь максимальную пользу из этой книги:

- 1. Четко представляйте себе, чего вы хотите.** Почему вы решили заниматься коучингом? Составьте список причин, как минимум, из десяти пунктов, перечисляя их по степени важности. Назовите из этих причин три наиболее важные. После того как определите, что вы на самом деле хотите, ваши четко «настроенные» чувства будут реагировать на те пассажи в книге, которые представляют для вас особый интерес.
- 2. Будьте любознательны.** Интересуйтесь содержанием данной книги, тем, что вы можете узнать о коучинге, и тем, как вы можете совершенствовать эти знания, способности и умения. Кроме того, вас должно интересовать, какого рода коучем вы можете стать после освоения данного материала.
- 3. Будьте открыты новым способам мышления.** У многих людей, когда они становятся взрослыми, уже вырабатывается определенный образ мышления. Вы не всегда будете согласны с тем, что прочтете в этой книге; однако не

отвергайте сходу те соображения и идеи, которые не соответствуют вашим представлениям.

- 4. Подвергайте наши утверждения сомнению.** Наши утверждения - не Евангелие. Не все, что написано в этой книге, подойдет каждому читателю. Тщательно продумывайте все вопросы. Взвешивайте все «за» и «против» и только после этого

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

принимайте то, что вам покажется ценным, а все остальное просто забудьте.

- 5. Делайте (или не делайте) заметки.** Одни считают, что ведение заметок способствует освоению материала; другие полагают, что это пустая трата времени. Поступайте так, как вам удобно. Возможно, что вы предпочтете прочитать книгу два раза - не сделав при этом никаких заметок - чтобы иметь общее представление о ней, и лишь затем приступить к детальному рассмотрению отдельных разделов.
- 6. Выполняйте упражнения.** Читая, вы получаете знания; но чтобы закрепить их в вашей памяти и чтобы они могли стимулировать ваше воображение, необходимо выполнять практические упражнения. В этой книге их много. Постарайтесь выполнить как можно больше этих упражнений. Чем больше их вы сделаете, тем лучше вы будете знать себя и, соответственно, -действовать в роли коуча.
- 7. Обращайтесь за поддержкой.** Когда вы привлекаете кого-то к процессу своего обучения, вы создаете этим себе мощную поддержку, «рычаг» для более эффективного

осуществления необходимых изменений. Сообщая своему другу, коллеге или другому коучу, что именно собираетесь делать, вы, тем самым, становитесь «подотчетным», а это, в свою очередь, увеличивает вероятность того, что вы станете следовать намеченному курсу до тех пор, пока не добьетесь нужных результатов.

8. Применяйте свои знания.

Пока вы не начнете применять новые идеи на практике, они так и будут оставаться всего лишь идеями. По мере практического использования вы будете узнавать, что вам

ГЛАВА 1: ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ - ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОУЧ

подходит, а что нет. Это единственный способ стать хорошим коучем.

9. **Размышляйте о своих достижениях.** Вы можете не осознавать, в какой степени смогли усовершенствовать свои умения и знания; так что периодически делайте паузы, чтобы осмыслить, какого прогресса вам удалось достичь за прошедшее время. Возможно, что вы сочтете нужным завести блокнот, куда вы на разных стадиях чтения данной книги будете записывать свои мысли. Периодически оглядываясь назад, вы получите более ясное представление о своих достижениях.
10. **Наслаждайтесь процессом чтения.** Общеизвестно, что материал осваивается лучше, когда он подается в приятной форме; так что удостоверьтесь, действительно ли чтение книги и обучение коучингу доставляют вам удовольствие. Чем с большей энергией и энтузиазмом вы приступите к этой книге, тем больше пользы от нее вы сможете получить.
11. **Распространяйте информацию.** Коучинг помогает людям актуализировать свои глубинные ценности и убеждения и использовать их в качестве основы для своих

действий. Чем больше людей будут проводить и получать коучинг, тем шире будет аудитория, которая сможет извлечь из него пользу, - что, в свою очередь, окажет положительное влияние на общество в целом.

12. **Держите связь с нами.** Авторы просят вас поделиться с ними вашими мыслями и соображениями, рассказать о своих успехах или просто задать какой-нибудь вопрос. С ними можно связаться по электронной почте: coaching@infinitepotential.co.uk.

ГЛАВ А 2

**Каким
должен
быть
действитель
но хороший
коуч?**

**Мы воспринимаем
вещи при помощи
метафор.**

Роберт Шоу

24

**Пока знания не
превратятся в силу,
они остаются всего
лишь молвой.**

Новогвинейская пословица

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ВЕЛИКОГО КОУЧА

Если вы поняли, что некто хорошо делает какое-нибудь дело, то как разобраться во всех тех элементах, которые позволяют ему быть настолько эффективным? Для этого нет лучшего способа, нежели попросить его провести для вас занятие с тем, чтобы вы могли приобрести непосредственный опыт.

Начните сейчас

Вспомните двух-трех людей, которых вы знаете (и, возможно, даже работаете с ними) и которых считаете умелыми коучами или обладающими исключительными навыками коучинга.

В чем суть их эффективности?

Вспомните случаи, когда вы показали себя умелым коучем. Что особенное вы тогда делали?

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

НЕОГРАНИЧЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Тим Голуэй, коуч и автор книги *The Inner Game of Work*, говорит, что «если нечто получилось у кого-то - значит, это может получиться и у других». Поняв, как кто-то делает те или иные вещи, вы тоже сможете их сделать (хотя, несомненно, для некоторых из нас существуют определенные ограничения - как физического, так и психологического характера). Бедность и социальная среда также могут влиять на нас многими путями. Они формируют наш жизненный опыт, влияют на чувство идентичности, на наше образование и наши внутренние установки относительно того, чего мы можем достичь. Они же определяют уровень нашего образования и общих знаний (эта тема рассматривается в 4 главе).

26

Называя свою компанию *Infinite Potential* (Неограниченный потенциал), авторы исходили из убеждений, что человек способен на гораздо большее, нежели он полагает.

Они посвятили себя коучингу, поскольку убеждены, что он является мощнейшим средством для раскрытия человеческого потенциала.

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

ВЕРА В СЕБЯ

Пит действительно хотел стать великим коучем. Он уже был умелым менеджером и тренером и, разумеется, имел некоторый жизненный опыт.

Единственным, что препятствовало ему, были его собственные представления о том, что возможно, а что — нет. Он постоянно думал о том, сколь успешны были некоторые люди в качестве коучей, но, по-видимому, считал, что никогда не сможет достичь их уровня. Он, как губка, впитывал любой опыт и любую информацию о коучинге. Он был готов стать как хорошим клиентом, так и хорошим коучем, но его цель, казалось, от него ускользала. Похоже, что ничто не могло утолить его жажду. Но однажды на семинаре для начинающих коучей руководитель группы спросил у него: «Представьте, что вы стоите на одном пьедестале с вашими кумирами. Как бы вы вели себя и чувствовали?» После этого случая Пита невозможно было узнать. В нем произошел какой-то внутренний сдвиг. Представив себя в роли великого коуча, он смог

избавиться от своей неуверенности и пришел к убеждению, что он «достаточно хорош» и обладает достаточными способностями для того, чтобы быть среди лучших.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К СЕБЕ

Каждый раз перед сессией, я убеждаю себя в том, что я — достаточный. Именно достаточный, а не совершенный.

Совершенный не может быть достаточным. Я — человек, и этого достаточно. Нет ничего такого, что может сказать, сделать или чувствовать кто-то другой, чего я сам не мог бы сказать, сделать или прочувствовать. Я могу быть таким, как он, и быть рядом с ним. Я — достаточный.

Карл Роджерс, цитата из работы Рэйчел Наоми Римен *The search for healing (В поисках исцеления)*, из книги R. Carlson and B.Shield (eds) *Healers on Healing (Целители об исцелении)*, Tarcher, 1989, p. 93

Формирование нашего понимания о том, что возможно или достижимо, а что - нет, происходит под влиянием среды, в которой

мы растем, и нашего жизненного опыта. Если же другие люди считают, что мы не в состоянии добиться своих целей, если наши родители слишком ревностно нас оберегали от жизненных трудностей, если все наши действия, как бы мы ни старались, не получают должной оценки, то, вполне вероятно, что вера в себя покинет нас, подобно тому, как утекает вода из дырявой бочки.

Коучинг (неважно в качестве кого - клиента или коуча - вы занимаетесь им) может послужить ключом, который откроет двери,

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

ведущие к большей уверенности в себе, и заделает ту дыру, через которую утекает вода из бочки.

УЧИТЬСЯ У ДРУГИХ

Один из способов учиться мастерству коучинга - это наблюдать и перенимать опыт у высококвалифицированных специалистов, профессионалов этого дела. Те, кто умеют устанавливать хорошие межличностные отношения, зачастую оказывают на окружающих положительное влияние, мотивируя их своими словами и действиями и пробуждая в них веру в свои силы.

Наблюдая за паттернами (моделями) поведения человека, можно узнать многое о том, как формируются его поступки. Речь хорошего коуча может отличаться от манеры говорить других людей, как по своей лексике, так и по интонации голоса. Они могут использовать также и различные невербальные сигналы (в восьмой главе мы более подробно коснемся этой темы). Ваша задача заключается в том, чтобы как

можно больше узнать о внутреннем опыте этих людей и о том, как они влияют на окружающий их мир. Если вы не знаете их лично, то можете черпать информацию из написанной ими книги или наблюдать за их поведением со стороны. Перенимайте их способы ведения коучинга, вооружитесь их убеждениями. Приспосабливайте к себе и используйте те элементы их техники коучинга, которые вам интересны и, по вашему мнению, могут принести вам пользу. Начните применять их на практике.

Начните сейчас

Каковы основные характерные черты великого коуча? Если у вас есть возможность, поговорите с людьми, которые, насколько вам известно, являются хорошими коучами, или даже попросите их провести для вас коучинг. Задавайте им вопросы относительно их опыта как коучей. Установите, какими глубинными убеждениями они руководствуются в своих действиях. Постарайтесь добавить к их опыту что-нибудь от себя - в коучинге это является весьма полезной и распространенной практикой.



В какой среде они работают? Задайте им вопрос типа: «На какие вопросы вы обращаете внимание во время планирования сессии?»

Какие типы поведения приемлемы для них? Задайте вопрос типа: «Как вы определяете, что именно вам надо делать в той или иной ситуации?» или: «Что может вас заставить передумать сделать...?»

Что они чувствуют во время коучинга? Задайте вопрос типа: «Что вам нужно для того, чтобы чувствовать...?» или: «У вас возникают какие-нибудь эмоции, когда вы...?»

Выясните, о чем они думают во время коучинга и какими знаниями и умениями в своей профессии они владеют.

Что для них важно? Как они расценивают коучинг?

Как они представляют себе свою роль в качестве коучей?

30

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

Чем они отличаются от своих коллег, также занимающихся коучингом?

Какие паттерны вы выделяете в их действиях, а также в том, как они воспринимают те или иные вещи?

Какие вопросы вы могли бы им задать, чтобы выявить неосознаваемые аспекты их профессионализма?

Какие глубинные намерения лежат в основе их действий?

ИЕН МАКДЕРМОТТ

Иен Макдермотт — один из ведущих коучей, работающих в русле Нейролингвистического программирования (NLP). Одновременно он является тренинг-директором организации под названием International Training Seminars, ITS (Международные тренинговые семинары), которая предлагает целую серию курсов для желающих совершенствовать свои навыки коучинга. Он — автор десяти книг, в том числе книги под названием *The NLP Coach (NLP-коуч)*.

Моя работа в качестве коуча заключается в том, чтобы признавать ценность отдельных людей, команд и организаций, предполагая, что они обладают всеми необходимыми внутренними ресурсами для того, чтобы достичь более высоких результатов в своей профессиональной деятельности и жизни —

чтобы удивить себя, бросить
вызов самому себе,
восхищаться собой.

Для меня коучинг — это
средство предоставления
услуг, которое позволяет мне
уважать тех, кто решил со
мной работать. Моя цель
состоит в том, чтобы
установить, что для клиентов
является наиболее значимым,
увлечься их стремлениями, и
вместе с ними искать и
находить пути для
претворения в жизнь этих
стремлений.

Коучинг дает возможность
людям регулярно проводить
самоанализ, позволяя им
объективно оценивать и
опреде-

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

лять свои позиции, не ставя при этом под сомнения их точку зрения. Все это происходит в рамках структур, созданных коучем — заинтересованным лицом, действующим не по определенной, заранее составленной схеме, но вырабатывающим вместе с клиентом метод работы, позволяющий тому понять свою собственную роль и определить собственные приоритеты.

Коучинг позволяет людям выяснить, что в их работе, отношениях с людьми и в других сферах жизни является для них приоритетным. Зачастую при этом у них появляется чувство, как будто они «вернули себе собственную жизнь». Не то чтобы раньше они ее не контролировали или ее у них не было; просто они начинают смотреть на многие вещи по-новому, иначе расставляя свои приоритеты и имея четкие цели.

Конечно, чтобы заниматься коучингом, вы должны обладать некоторыми базовыми навыками и определенным опытом; но еще важнее, чтобы вы верили: верили в себя и в то, что вы делаете. Если у вас есть вера и опыт, на который можете

опираться — тогда вы сможете найти свой путь. После того как найдете его, вам надо будет в корне изменить свое отношение ко многим вещам. Теперь вы создаете пространство, в котором вы можете быть «неподсудны», где вы не требуете результат и где от вас не требуется демонстрировать свое мастерство. В этом пространстве вы и тот человек, совместно с которым вы работаете, можете экспериментировать — порой терпя неудачи, а порой будучи просто великолепными. В этом, по моему мнению, и заключается

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

суть коучинга. Когда все сказанное выше имеет место, начинают происходить чудесные вещи — зачастую без каких-либо драматических событий, сопровождающих этот процесс. Вы можете хорошо понимать суть происходящего или воспринимать его на уровне ощущений. Занимаясь коучингом, я всегда сохраняю спокойствие. Я принимаю любой результат.

В коучинге присутствует нечто духовное. Сходятся вместе два человека, которые играют совершенно разные, можно сказать, противоположные роли — коуч и его ученик, и создают уникальный союз, подобный которому в жизни очень редко можно встретить. И это придает происходящему особое величие. Оно заключается не в том, что происходит нечто ослепительное, а в том, что ничего сверх того, что уже происходит — не нужно, и все, что нужно — уже происходит. И что очень важно, это признают обе стороны.

Еще одним важным аспектом

коучинга *для* меня является та свобода действий, которую эта техника подразумевает. Я не навязываю человеку какие-либо определенные стандарты поведения. Я не стремлюсь сформировать у него какие-нибудь определенные взгляды, не подталкиваю его к каким-либо выводам и не призываю предпринимать какие-нибудь действия. Я не требую от него заслужить мое одобрение или чье-либо еще. У меня нет никакого плана мероприятий. Это обеспечивает мне большой эффект присутствия. Зачастую это, по-видимому, передается другому человеку, что, в свою очередь, увеличивает его эффект присутствия.

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

Он как бы снимает свою привычную маску. И это делаю не я, и даже не он сам. Маска эта исчезает сама.

Коучинг в организациях побуждает людей к участию и ответственности. Под воздействием культуры коучинга они становятся более вдумчивыми, более любознательными, более проактивными и, наконец, более динамичными. И по мере того как люди начинают по-иному подходить к вещам — все это, в свою очередь, может воздействовать на общество в целом: это проявляется, например, в их отношении к своим семьям, либо в применяемых ими способах воспитания детей.

Коучинг столь же многообразен, как и большинство других видов человеческой деятельности. Существует множество способов его проведения, да и сами коучи бывают разными. Процесс коучинга может происходить в самой разной обстановке и может быть как кратким, так и продолжительным по времени. На самом высшем уровне коучинг может служить очень

сильным средством, чтобы научить людей иначе мыслить, и, в конечном итоге, способен фундаментальным образом повлиять как на жизненные пути отдельных людей, так и на функционирование организаций.

ПИТЕР ОЛИВЕР

Питер Оливер является менеджером консалтинга по тренингу в HSBC Bank plc. Он руководит внутренними консультантами по тренингу и отвечает за развитие тренеров. Помимо этого, он работает на всех уровнях менеджмента в качестве внутреннего коуча компании.

В моем понимании коуч — это своего рода катализатор. Он помогает людям выявлять скрытые ресурсы, необходимые им, чтобы сделать то, что они хотят. Коуч — это как бы «средство передвижения», позволяющее клиенту попасть из точки А в точку В; причем он определяет, где эти точки находятся. И речь тут не о том, что коуч знает, что является правильным, и не о том, чтобы организация [с которой коуч работает] поддерживала коучинг. Лично для меня успех — это когда клиент меняется в лучшую сторону, и это изменение носит устойчивый характер. Бывает, что такого

рода перемены в поведении клиента происходят почти мгновенно; иногда же для этого требуется более длительное время. Награду за свои усилия я получаю не сразу (то есть не непосредственно во время занятий по коучингу), но только тогда, когда спустя несколько недель или месяцев я возвращаюсь в данную организацию и ощущаю, насколько изменилась атмосфера в офисе: ощущаю, что здесь стало лучше работать. Это великая награда. Помню случай, когда помог добиться хороших результатов одному клиенту и его команде, состоявшей из 56 человек, которые впоследствии

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

стояли в очереди, чтобы сказать мне «спасибо» за то, что я смог «справиться с их боссом». На самом же деле, я просто способствовал тому, чтобы он смог открыть другую часть самого себя. Он обладал всеми необходимыми внутренними ресурсами, но просто не знал об этом.

Коучинг помог ему лично, но он также добавил ценности и HSBC. Я бы очень хотел привести точную цифру — к примеру сказать, что результатом проведения сессий коучинга стало увеличение доходов на 1,2 млн. фунтов в год — однако мы пока не настолько всемогущи и умны. Тем не менее мы понимаем, что наш бизнес — это бизнес с людьми. Мы работаем на насыщенном рынке, так что любая перемена у наших людей, которой мы добиваемся, — это потенциал, который, в свою очередь, является источником громадных перемен в плане обеспечения безопасного будущего нашей организации. Перемены эти состоят в том, что люди обретают веру в себя (тогда как раньше они этого за собой не замечали), набор навыков (которые они раньше в себе не

обнаруживали) и внутренние ресурсы (необходимые для того, чтобы совершать дела, которые, как они раньше полагали, мог совершать кто-то другой, но уж никак не они).

Ныне в HSBC коучинг играет гораздо более важную роль, нежели когда-либо раньше. Мы движемся в правильном направлении, но все еще остаются вопросы, и достаточно серьезные. Одно время мы занимались осуществлением программы под названием «Коучинг для менеджеров»;

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

однако главной темой наших более ранних программ было — «как проводить коучинг». Вопросам: «Зачем проводить коучинг» и «В чем заключается моя работа в качестве коуча» мы уделяли гораздо меньшее внимание. Теперь эти вопросы для нас являются основными. Существует множество моделей «коучинга» для организаций — начиная с инструктажа и вплоть до каунселлинга — что, естественно, рождает вопрос: «Что же все-таки мы подразумеваем под термином «коучинг»?»

Мы добились немало прогресса на «директивном» конце континуума. В отдельных подразделениях организации — например, в отделе продаж — у нас есть менеджеры по продажам и менеджеры по качеству, которые ведут свою деятельность в области «директивного» конца континуума. Другой — более мягкий и ориентированный на человеческий фактор подход — развит в меньшей степени, но прогрессирует с каждым днем. Число менеджеров

высшего звена, посещающих занятия по коучингу, — как внутри, так и вне организации — продолжает расти. Чем больше пользы от них они видят, тем сильнее будет воздействие этих занятий на культуру, что будет способствовать возрастанию позитивного влияния коучинга.

В идеале в каждой организации культура коучинга должна быть представлена на все 100%. Она должна стать вторым естеством для каждого — начиная с парня, который моет полы утром перед тем, как откроется отделение банка, и заканчивая директором, подписывающим документ о выдаче

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

многомиллионных займов региональному центру менеджмента. Она должна укорениться повсеместно. Я не считаю, что мы действуем в идеальном мире: культура коучинга — это то, за что надо бороться. Во всяком случае нам, по-видимому, следует быть изощреннее на путях к тому, чтобы она стала реальностью.

На данный момент мы работаем над навыками коучинга тренинговой команды — не только навыками проведения коучинга, но и навыками работы с блокировками — некоторыми препятствиями, которые встают у нас на пути. Этой области мы прежде не уделяли достаточного внимания. Большинство наших менеджеров имеет представление о технике GROW или EDOF (Объяснение, Демонстрация, Наблюдение, Обратная связь); однако на самом деле то, чем они занимаются, нельзя назвать коучингом. Всякий может использовать эти модели и работать по сценарию; однако коучинг — это не работа по сценарию. То, что мы делаем сейчас, сфокусировано на том, где могут возникать блокировки и как их предотвращать. Мы

сосредоточиваемся на том, что наиболее важно для клиента.

Мы разработали Программу по коучингу и менторингу. Это такая программа, которая «подтягивает» всех тренеров, прошедших ее, независимо от их исходных позиций в плане опыта коучинга. Ее назвали «эмоциональными русскими горками», поскольку это такое событие, которое меняет жизнь людей. Один человек, проходивший на прошлой неделе ассессмент-центр, который еще в январе 2002 года

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

занимался по этой программе, по окончании весьма интенсивных занятий вскочил на ноги и, направляясь к выходу, сказал: «Кстати, то, что было тогда, в январе, изменило мою жизнь». Вот так воздействует на людей наша программа. Еще один позитивный показатель — очередь из желающих к ней приобщиться. Когда мы проводили эту программу впервые, нам удалось собрать лишь десять человек; и тот факт, что теперь мы уже давно не можем удовлетворить всех желающих, иллюстрирует ее эффективность. Одна из ключевых мыслей, которые мы провозглашаем, это: «Вы достаточны». Она означает, что вы обладаете внутренними ресурсами, достаточными для того, чтобы стать коучем, и что ваши клиенты тоже «достаточны» — то есть также обладают ресурсами.

Для менеджеров, стремящихся развить в себе навыки коучинга, предполагается обучение моделированию. Наш собственный опыт осуществления любой крупной инициативы показал нам, что она зачастую

воспринимается как «опять — что-то из центра — что нам навязывают». Эффективным средством изменить менеджмент в сфере «мягких» навыков воздействия является моделирование возможностей процесса. Мы впервые применили этот метод в нашей программе по лидерству, проводя занятия продолжительностью 25—30 минут, на которых группа слушателей, предварительно разбившись на пары, анализировала разные вопросы. Во время этих занятий фасилитатор на высокопрофессиональном уровне моделировал технику коучинга, демонстрируя присутствующим его возможности. Для того

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

чтобы передача навыков происходила максимально эффективно, эту работу с клиентами нужно проводить на регулярной основе. Главное в этом процессе — формирование типов поведения, способных обеспечить желаемые результаты. Но что может быть направляющей силой такого поведения? Как я могу узнать, что надо делать? Направляющая сила — это моя вера в свои умения и — в еще большей степени — в умение того, с кем я провожу коучинг. Здесь не может быть каких-либо схем действия и готовых рецептов типа: возьмите 50 граммов этого и три унции того, перемешайте как следует и на три минуты поставьте в микроволновую печь. В коучинге подобное невозможно. Если бы так можно было делать — то и мы, и многие другие организации так бы и поступали.

Мой совет тем организациям, которые хотели бы прибегнуть к коучингу, состоит из двух частей. Первая часть: верьте в то, что ваши люди «достаточны» — это очень важно. Вторая — это то, что вам, возможно, придется убеждать в этом самих работников. Вы должны продемонстрировать им, что они

«достаточны». Мы следовали этим принципам во время проведения занятий по коучингу и наставничеству, и это полностью изменило как профессиональную, так и личную жизнь людей. Мы сделали это за пять дней. Теперь представьте, какую пользу организации способна принести культура коучинга, практикуемая годами. Такой процесс будет невозможно остановить.

В крупных организациях часто говорят о делегировании, но на деле все обстоит иначе. Людям не разрешают быть само-

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

стоятельными и независимыми. Они не обладают никакими полномочиями. Возможно, что на них и возлагают определенную ответственность, но это нельзя назвать делегированием. Делегирование подразумевает действительно предоставление людям полномочий и свободы действий, а также оказание им доверия. Моя цель заключается в том, чтобы в результате проведенной мною работы люди получали реальные полномочия. Выражением «наделение властью» много злоупотребляли; поэтому в своей работе над моделью лидерства я использую словосочетание «доверять полномочия». Причина, по которой я отдал предпочтение именно этой формулировке, в том, что, по моему мнению, она подразумевает наделение тотальными полномочиями. Это означает дать людям все, что необходимо для достижения намеченной цели.

Чтобы коучинг был эффективным и приносил положительные результаты, он

должен стоять во главе списка важнейших дел компаний, а не где-то в конце. Без должного отношения к коучингу (что подразумевает живое общение между руководителем и служащими) очень легко забыть о нем и увлечься бумажной работой.

Электронные письма весьма полезны; однако они могут стать страшным злом. Если использовать их так, как склонны многие менеджеры — это вызывает отчуждение подчиненных.

Некоторые организации, похоже, воспринимают коучинг как некую новейшую блажь; однако я полагаю, что лет через десять мы обнаружим среди действительно успешных компаний те, которые ныне стремятся иметь у себя тотально

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

интегрированную систему коучинга. Они видят реальные возможности коучинга и не считают его блажью. Однако любая организация, вводящая у себя систему коучинга, должна обеспечивать, чтобы система соответствовала своему названию и была действительно нацелена на развитие того, что необходимо персоналу организации.

В тренинге очень важно перенести процесс обучения непосредственно на рабочее место. Например, обучение каменщика вы, скорее всего, будете проводить в процессе сооружения стен. Однако зачастую тренинг по менеджменту проводится в какой-нибудь изолированной обстановке. Коучинг, вероятно, единственное сильное средство, способное перенести процесс обучения на рабочее место.

ПИТ КОЭН

Пит Коэн — эксперт по мотивации, создатель программ The Lighten Up Slimming (Худеть с удовольствием) и Habit Busting (Разрушение привычек), а также специалист по «стратегии жизни» при GMTV и автор многих книг.

Суть коучинга — проводить коучинг людей с тем, чтобы они могли стать коучами сами для себя. Вы делитесь с ними опытом, позволяя им самим постигать суть вещей — в отличие от преподавания, когда преподаватель объясняет ученику, что делать.

Когда люди становятся коучами сами для себя, жить становится намного легче. В противном случае, они не будут предпринимать никаких действий, пока им не скажут, что и как делать. Они будут ждать наставлений по каждому поводу. Коучинг помогает людям стать более ответственными.

Одно из достижений тренера сборной Англии по футболу Свена-Горана Эриксона — это

то, что он добился от своих
игроков большей
ответственности за свои
действия. В этом и
заключается роль коуча.

Мой опыт работы со
спортсменами показывает, что
они жестко определились в
своем образе действий. Они
начинают искать коуча только
тогда, когда сталкиваются с
какой-

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

нибудь проблемой, — вместо того, чтобы стремиться стать лучше, когда дела их идут хорошо. Нам комфортно оставаться теми, кем мы являемся. Мы находим нечто, что работает, и дальше просто держимся этого. Выражение «Если вы всегда делаете то, что вы делали всегда, вы всегда будете иметь то, что у вас было всегда» весьма наглядно резюмирует вышесказанное.

В натуре человека делать минимум из того, что можно сделать. Мозг пытается защитить нас. Он не хочет, чтобы мы страдали. Таким образом, мы сами себе устанавливаем пределы, которые нас ограничивают. Люди, затратив массу времени и сил, чтобы стать теми, кем они являются, зачастую сопротивляются переменам. Наше тело и мозг состоит из 10 миллиардов клеток, механизм функционирования которых изучен всего лишь на 5%. Мы способны на гораздо большее, нежели полагаем.

Проводя коучинг спортсмена, я не занимаюсь физическими или техническими аспектами. Меня интересует только психология — но не та, о которой вы подумали.

Ее назначение — не допустить вовлечение мысли в процесс.

Как применять разум в спорте? Никак. Если вы занимались достаточно много, все пройдет безупречно. Одним из самых первых видов спорта было искусство Дзен стрельбы из лука, и суть его состояла не в том, чтобы попасть в мишень, а в очищении ума. Когда он «пуст», вы обретаете свободу. По-моему, это справедливо для любого вида спорта. Я занимаюсь тем, что просто говорю о пространстве, где не происхо-

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

дит ничего, где вы совершенно одни с тем, что вы делаете. Вам нужно достичь именно такого состояния.

По большей части я просто рассказываю разные истории, которые иллюстрируют, как людям нравится добиваться успеха и преодолевать трудности. Часто привожу метафоры. Большое внимание уделяю также восточным философиям спорта, таким, как айкидо или тай-цзи, и вообще, вопросам взаимодействия разума с телом.

Кроме того, я много работаю над развитием уверенности в себе и веры в себя. Одно из упражнений, к которому я прибегаю довольно часто, заключается в том, что люди вспоминают о тех моментах из своей жизни, когда у них что-то исключительно хорошо получилось — после чего «прокручивают» все это как своего рода фильм. Потом я спрашиваю у них: «если бы вы были просто посторонним зрителем этого фильма, что бы вы сказали об этом человеке?» Потом я прошу их войти в свой мысленный фильм и снова и снова повторять себе:

«Я — великий спортсмен», «У
меня есть все для того, чтобы
быть великим», «Я сильный»
и т. д.

Коучингом стоит заниматься
хотя бы потому, что в
поддержке нуждаются все.
Человек — создание
социальное. Одно только
знание того, что кто-то готов
без всяких условий
поддержать вас во всех
случаях жизни, может стать
мощнейшим стимулом для
вас. Это великолепное чувство
— когда есть кто-то, с кем вы
можете откровенно
поговорить о своих
переживаниях, о
происходящем в вашей жизни.

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

Мужчинам особенно трудно говорить о своих чувствах. Однако это очень важно для того, чтобы иметь ясное представление о происходящем и смотреть на него с разных точек зрения. Коуч должен выступать в роли наблюдателя, роль которого — обеспечить обратную связь. Я считаю, что коуч не должен заниматься критикой своего клиента. Люди не любят, когда их критикуют. И к тому же все мы люди, все мы допускаем ошибки. И — учимся на них.

Коучинг не подразумевает абсолютную правоту коуча. Коуч не знает, что для клиента лучше. Он может полагать, что знает, но его мнение — это всего лишь его точка зрения, одна из многих. Иногда люди идут в коучинг по неправильным соображениям, желая учить других тому, что и как надо делать. У хорошего коуча не должно быть никакого «эго».

Если человек находится в процессе борьбы, определенная систематизация его усилий может принести ему некоторую пользу; однако в этом нет никакой нужды, если он уже обладает высоким уровнем мастерства.

Одно из разочарований, которые встречаются в работе коуча, это — осознание того факта, что каким бы хорошим специалистом вы ни были, вы никого не сможете изменить, если он сам не захочет этого.

Я стараюсь научить людей наслаждаться собой. Важен не сам результат. Людям нравится побеждать, и им нравится проигрывать, потому, что им нравится ДЕЛАТЬ. Добьетесь вы успеха или нет — не всегда зависит от вас. Иной раз вам

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

приходится бороться против других людей, а иногда вашим противником является время. В полной мере вы можете контролировать только себя. Чтобы проявить максимум своих возможностей, вам нужно сосредоточиться на себе. Если бы каждому нравилось то, чем он занимается, и если бы каждый занимался тем, что ему нравится, — тогда во всех сферах жизни люди были бы более успешны.

В коучинге мне больше всего нравится момент, когда люди настолько увлекаются своим делом, что, как говорится, с головой уходят в него. Когда время для них как бы перестает существовать. Они испытывают эмоциональный подъем и чувствуют себя бодрыми, полными сил, а порой даже волшебниками.

Важно также, чтобы и сам коуч получал удовольствие от процесса коучинга. Вы должны показывать пример. Вы должны действовать со страстью. Если вы наслаждаетесь тем, что вы делаете, работая с кем-нибудь, то вам намного легче добиться, чтобы данный

человек поделил с вами эти
чувства.

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

ДЖЕН ЭЛЬФЛАЙН

Джен Эльфлайн — сертифицированный коуч в области работы и личности, практикующий мастер и тренер по NLP. Она была одной из 40 лучших коучей мира, кому в 1988 году International Coaching Federation (Международная федерация коучинга) присвоила звание мастера коучинга. Джен является основателем NLP Coaching Institute (Института NLP-коучинга) — американской тренинговой организации, которая, сочетая NLP с коучингом в бизнесе и коучингом в области личности, помогает профессиональным коучам достигать экстраординарного мастерства. Джен в разное время работала в США, Канаде, Европе и Азии в качестве консультанта, коуча и тренера.

Когда я размышляю о своих навыках коуча — я вспоминаю, как впервые занялась садоводством. Я прочитала кучу

книг и действительно многое узнала по этой теме. Через пару лет мне уже казалось, что я хорошо разбираюсь в садоводстве. Однако спустя шесть лет я почувствовала, что на самом деле то, что я знаю, — это всего лишь капля в море! То же самое я могу сказать и о моем опыте коучинга. На данном этапе я испытываю острую необходимость в переосмыслении своей роли как коуча. Я чувствую, что мне надо больше узнать,

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

больше исследовать и
любыми средствами
обогащать и
разнообразить свою
технику коучинга.

Моя текущая задача как коуча
состоит в том, чтобы все
больше узнавать о тех слабых
местах, где я еще не способна
моделировать такую жизнь, к
которой стремились бы люди.
Я хочу выявить те области, где
я недостаточно искренна с
собой либо выбираю легкий
путь. Мои навыки коучинга
давно уже превзошли
начальный уровень — и, тем
не менее, я не могу
утверждать, что достигла
высокого мастерства. Я
обладаю титулом мастера
коучинга. Это означает, что я
давно являюсь коучем,
занималась коучингом со
многим людьми и потратила
на это определенное время.
Однако я считаю, что это
звание не отражает уровня
моего персонального развития
или развития как коуча. Я
стремлюсь к мастерству; но я,
однозначно, еще не достигла
его.

Занимаясь коучингом, я
представляю себя перышком,
которое носит легкий ветерок.

Этот ветерок — мой клиент. Я реагирую на этот ветерок — и вместе с тем вношу что-то свое. Я стараюсь быть гибкой. Я понимаю, что не могу быть хорошим коучем для всех. Есть люди, с кем я смогу проявить все, на что я способна: это означает, что мы подходим друг другу. Если я не смогу для кого-то быть хорошим коучем — не страшно. Это не значит, что с ним или со мной что-то не в порядке. Я должна полностью — настолько, насколько смогу — раскрыть себя и свои способности своим клиентам. При этом я понимаю, что если результат им не подойдет либо моя манера коучинга для них окажется неэффективной, то им нужен другой коуч.

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

Для меня важны открытость и гибкость. Когда я в хорошей форме, я не формулирую заранее вопрос. Я не иду ни впереди, ни позади клиента. Я просто слушаю. Я слушаю, что он говорит, вслушиваясь в содержание его речи; одновременно какая-то часть меня старается понять, что его беспокоит. Потом я начинаю говорить, задавая вопросы (которые иной раз даже не до конца сформулированы). Я могу сказать клиенту: «Возможно, я выражаюсь не совсем ясно, но я надеюсь, что вы сможете понять суть вопроса», и после этого говорю то, что собиралась сказать. Далее клиент начинает «обрабатывать» сказанное мной. А может и не сделать этого. В этом суть того, что можно назвать словом «присутствовать»: находясь «в потоке», отслеживать на многих уровнях то, что действительно является продуктивным.

«Присутствие» в коучинге важно для того, чтобы не навязывать клиенту свои суждения. В любое общение я привношу собственное понимание того, что хорошо, а

что — плохо. Это парадокс. Одновременно я и моделирую, и стараюсь избежать моделирования. Например, я могу иметь свое мнение относительно какого-нибудь вопроса, решением которого занимается мой клиент. У меня могут быть свои соображения о том, что считать хорошим и плохим. Но если я проецирую такую строгость суждений на свои отношения с клиентом, то выходит так, что я не обслуживаю клиента, а указываю ему, что «надо» делать, а что «нельзя». В таком случае клиент принимает решение под давлением извне.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Когда я позволяю ему самому решать, что для него хорошо, он находит удивительно верные решения, до которых я могла бы и не додуматься.

Во время коучинга одним из моих самых любимых моментов являются маленькие импровизированные обсуждения, проводимые клиентом, когда я вижу, что человек начинает касаться таких тем, о которых раньше не задумывался. Например, я наблюдала, как один из моих клиентов обсуждал свою работу с кем-то из своих коллег. Это было с виду небольшое обсуждение, весьма естественное и органичное. Но по сравнению с периодом, когда мы с ним только приступили к занятиям по коучингу, произошли огромные изменения. Тогда он не признал бы своей заслуги в создании эффективной системы, которая приносит результаты. Скорее он сказал бы, что ему повезло или что успех был достигнут благодаря стараниям других людей. Это один из самых волнующих для меня моментов. Сам клиент часто даже не замечает, насколько он

изменился, но я это вижу, поскольку разговариваю с ним раз в неделю.

Самый ответственный для меня, как коуча, момент наступает, когда у меня случаются свои «озарения», которые тесно связаны с тем, что происходит с моим клиентом. В таких случаях мне трудно удержаться от соблазна что-нибудь посоветовать, что-то объяснить. Я начинаю делиться собственным опытом. Да, коучи должны делиться с клиентом своим опытом. Однако в подобных ситуациях существует риск того, что я начну навязывать ему свое мнение. Ведь я

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

убеждена — то, что сработало в моем случае, либо в случае другого человека — и есть правильный ответ. В итоге я могу поддаться соблазну и попытаться навязать этот ответ своему клиенту. Конечно, я слишком долго занималась коучингом для того, чтобы не делать это в откровенной форме. Я найду какой-нибудь незаметный для клиента способ. Я буду как бы невзначай стараться убедить в чем-то кого-то, подсказать ему выбрать тот или иной подход или пойти каким-то путем. И это будет означать, что я перестала обслуживать своего клиента.

Коучинг действительно помогает расти. В жизни мы не часто имеем возможность сознательно анализировать свои решения вместе с таким человеком, который не ставит своей целью влиять на нас. В отличие от случаев, когда мы принимаем то или иное решение под давлением извне — выбор, сделанный нами в результате коучинга, не оставляет места для сомнений.

Коучинг подразумевает саморазвитие. Мы сами создаем состояние своего ума, и сами же за него отвечаем. Это является

главной идеей коучинга. Мы как бы говорим: «Теоретически я знаю, что я могу выбирать, и я буду делать это каждую минуту каждого дня». Это очень напряженный процесс, и я считаю, что он должен быть и приятным.

Для меня самое важное в коучинге — это уважение к личности человека, с которым проводится коучинг. Предполагается, что клиент реально контролирует свою жизнь, и

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

что он способен принимать правильные решения, если ему предоставить возможность подумать и обсудить их. Я считаю, что коучинг — это возможность для клиента думать и строить день за днем свою жизнь. Это не единичный прорыв, а постепенный и равномерный поступательный рост.

Я все время учусь. Клиент лучше меня знает, что больше способствует его развитию, и его решения относительно себя будут более правильными и полезными, нежели мои. Поэтому я должна отказаться от мысли, будто знаю, как ему надо поступать. Я не должна думать, что мне надо искать верные решения; я даже не должна претендовать на то, что смогу их найти, или же что мой ответ на сложившуюся ситуацию будет более правильным, нежели ответ другого человека. У вас разные точки зрения, и, будучи коучем, вы не были бы искренни перед своим клиентом, если бы не познакомили его с другими точками зрения, о существовании которых он

мог и не догадываться. В спорте коуч — или, другими словами, тренер — стоит на краю игровой площадки, а клиент играет — делает броски. Каков будет результат, зависит только от игрока.

Главное здесь — взаимодоверие и взаимоуважение. И коуч должен быть начеку, чтобы не поддаваться искушению командовать.

Суть коучинга состоит в понимании того, что мы постоянно делаем какой-нибудь выбор и каждый сделанный нами выбор похож на каплю воды, которая разделяется на несколько более мелких капель. Каждый из нас решает для

ГЛАВА 2: КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?

себя, как он желает жить, а все вместе мы определяем, какой жизни мы желаем для всей нашей планеты. Это происходит по-разному. Одни люди говорят о «духовном», либо о Боге и ангелах. Другие люди не употребляют таких слов, но суть при этом остается той же: на деле знать, что произойдет в результате наших действий.

Достаточно быть сильно убежденным в чем-либо, чтобы начать «делать различия». Люди делают различия, подчеркивают и принимают индивидуальность и неповторимость каждого человека. Например, это может быть то, как вы приветствуете человека в бакалейном магазине и обращаетесь с ним как с подобным вам человеческим существом. Речь идет о том, чтобы рассматривать человека как человека, а не как объект.

Для меня коучинг — это вдохновение. Я никогда не забываю о том, что люди способны на мужественные поступки и что они стремятся принимать жесткие решения и чувствовать свою значимость. Я чувствую прилив вдохновения, когда мои клиенты искренни сами с собой.

Начните сейчас

Ознакомившись с мнениями всех этих опытных и успешных коучей, как вы считаете что делает коучинг столь захватывающим? Какими качествами должен обладать хороший коуч? Какие главные темы вы бы выделили? Чем они отличаются друг от друга?

РЕЗЮМЕ

Мы убеждены, что качественный коучинг может изменить жизнь людей к лучшему. Все, кто занимается коучингом, начинают развиваться более быстрыми темпами и более отчетливо представлять себе, чего они хотят добиться в жизни и на работе. Многие высокопрофессиональные коучи в своей работе руководствуются теми же принципами, которые являются важными для них и в жизни. Они живут согласно своим ценностям. Вот некоторые качества, которые выделяют лучших коучей:

соответствие другому
человеку, вера в людей,
адекватность,
любопытность, знание
себя, наблюдательность,
креативность,
изобретательность, гибкость,
терпимость к инакомыслию,
уважение к другим,
готовность принять любой
результат, способность
слушать, в любом смысле
этого слова, и обеспечить
полное присутствие для
клиента и, наконец, получать
удовольствие от своей
деятельности в качестве
коуча.

ГЛАВА

3

Чего вы на самом деле хотите?

к своей мечте... то в один обычный день он вдруг обнаружит, что добился успеха.

Люди не ленивы. Просто их цели бесперспективны - цели, которые их не вдохновляют.

Если человек будет уверенно продвигаться

СТИВ БАВИСТЕР И
АМАНДА ВИККЕРС:
КОУЧИНГ
**СОТВОРЕНИЕ
КОУЧЕМ СВОЕГО
БУДУЩЕГО**

Начните сейчас

Вспомните какой-нибудь случай из своей жизни, когда вы очень сильно хотели добиться чего-то очень важного для вас и достигли этой цели легко и без особых усилий. Вспомните также, что мотивировало вас и побудило к действиям. Что из последнего отсутствовало во всех тех случаях, когда вы ничего не добились?

Все дело в том, что одни цели более привлекательны, чем другие. Они содержат в себе нечто, что дает импульс и энергию.

Перед тем как предпринимать какие-то шаги для достижения своей цели, следует для начала четко определить - чего вам на самом деле надо. Зачастую если вы достаточно сильно чего-то хотите, то можете ускорить процесс достижения

цели, просто представив, что вы уже достигли ее. Чем более детальной будет ваша мысленная картина, тем больше шансов у вас осуществить ее на практике.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

Каждая минута нашей жизни предоставляет нам неограниченные возможности для созидания, а Вселенная бесконечно щедра в отношении нас. Нам остается всего лишь четко сформулировать свои просьбы к ней — и тогда все, что мы хотели, будет нашим.

Чем конкретнее наши цели - тем больше у нас шансов добиться именно того, чего мы хотим. Справедливо и обратное утверждение. Если мы недостаточно нацелены на конечный итог, то добьемся лишь малого (если вообще хоть чего-нибудь добьемся). Как говорится: «Куда внимание идет - туда энергия течет». Если вы решились сделать что-то - то, скорее всего, сделаете это.

Если мы будем четко представлять себе - каким

образом наша работа в качестве коуча соответствует тому, что является наиболее важным в нашей жизни - нам ничто не сможет помешать добиться своего. Что бы ни делало коучинг важным для вас лично, - практика показывает, что он способствует эффективности работы, раскрытию потенциала и удовлетворенности персонала, а также позитивно влияет на результаты деятельности компании - одним словом, является рецептом успеха. Лучшие менеджеры не хотят отставать от своих коллег, все большее число которых с хорошими результатами применяет технику коучинга. Многие коучи также находят, что процесс коучинга помогает им больше узнать о себе.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧЕГО МЫ ХОТИМ?

С помощью каких критериев можно установить, чего мы в действительности желаем добиться? Дабы прояснить ваши собственные цели и удостовериться, что ваши клиенты (с которыми вы проводите коучинг) ставят перед собой здоровые, реалистичные и достижимые цели, вы можете использовать следующие критерии:

S
р
е
с
і
f
і
с
(
К
о
н
к
р
е
т
н
о
с

Т Ъ) P o s i t i v e (П о з и т и в н о с т ь)

Achi
e
v
e
m
e
n
t
(Д о с т и ж

И М О С Т Ъ) C o n t r o l (К о н т р о л и р у е м о с т ь) E f f e c t (Ц е л е с

о
о
б
р
а
з
н
о
с
т
ь
)

**Step into
the Future
(Шаг в
Будущее)**

КОНКРЕТНОСТЬ

Первым делом вы должны конкретизировать то, чего вы хотите добиться или изменить. Если у вас есть желание стать великим коучем, - то какие из своих навыков вы хотели бы у себя развить? В каких условиях вы хотели бы заниматься коучингом? Какого рода коучем хотите быть - бизнес-коучем, лайф-коучем или менеджером-коучем? Когда и где вы будете заниматься коучингом? Как вы узнаете, что добились своей цели? Когда вы хотите приступить к занятиям? С чего вы начнете? Будет ли коучинг лишь одним из ваших дел, или вы собираетесь посвятить ему все свое время и ресурсы? Возможно, что вы представляете себя в какой-нибудь специфической ситуации, которая вас как-то особенно заинтересовала и в которой вы хотели бы действовать более эффективно. Задайте себе конкретный вопрос, - что можно считать успехом?

Конкретность подразумевает полную ясность и определенность в конечных целях. Четкое понимание своих целей и желаний послужит

хорошим стартом для упражнений в навыках коучинга - ибо вопросы, которые вы задаете самим себе, могут быть аналогичны тем, которые вы будете задавать вашим клиентам.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

РАЗНОВИДНОСТИ КОУЧИНГА

Коучинг в спорте

Слово «коучинг» у многих вызывает мысленные ассоциации, связанные со спортом или фитнесом. Для них коуч (тренер) - это тот человек, который постоянно контролирует вас, время от времени выкрикивая разные указания, стоя на боковой линии игровой площадки. Многие коучи акцентируют свое внимание на воспитании мотивации у своих клиентов. Разумеется, их работа подразумевает обучение, присутствие технического элемента; однако самые лучшие коучи выходят за рамки этого, в большей степени используя в своей деятельности психологический подход. В спорте для эффективного коучинга требуется исполнитель, знающий больше самого коуча. Спортивный коуч как бы стоит на заднем плане, а главным действующим лицом является человек на игровом поле или площадке.

Лайф-коучинг

Лайф-коучинг (life - жизнь) играет роль катализатора в жизни людей, помогая им проявить максимум своих возможностей, определить свои цели и средства к их достижению. Лайф-коуч в основном работает с отдельными лицами, а не с ситуациями в бизнесе (правда, граница между личным и корпоративным мирами во все большей степени размывается). Лайф-коучинг охватывает всю вашу жизнь, а не какой-нибудь отдельный ее аспект. Многие бизнес-коучи, осознавая важность целостного подхода,

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

также работают аналогичным образом. Изменение в одной сфере вашей жизни несет с собой изменения и в других сферах.

Бизнес-коучинг

По определению Института изучения занятости (The Institute for Employment Studies), бизнес-коучинг (в англ. варианте - executive coaching), предназначен для того, чтобы помочь индивидууму быстрее развиваться. Обычно он имеет отношение к работе данного человека и нацелен на совершенствование эффективности его работы или поведения. Это ориентированная на результат форма обучения, индивидуализированная для конкретного занятого менеджера. Что существенно для бизнес-коучинга (или экзекьютив-коучинга) - это краткосрочный, ограниченный по времени, платный, специфичный по своим целям, ориентированный на действие и индивидуализированный подход к обучению. В нем используется обратная связь, и он обеспечивает некоторую «объективность». Зачастую бизнес-коучинг осуществляется

под другим названием - к примеру, performance coaching (коучинг эффективности работы).

Некоторые люди говорят о коучинге команды с целью добиться лучшей производительности. Говорят также о коучинге кого-либо с целью помочь справиться с новыми задачами и повысить эффективность своей работы. Существует еще и такое мнение, что коучинг нужно проводить в отношении успешных лидеров и менеджеров, желающих усовершенствовать свои навыки. К бизнес-коучингу часто прибегают топ-менеджеры (VIP-коучинг). Он ис-

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

пользуется также и тогда, когда у людей происходят какие-нибудь изменения в карьере или в жизни в целом.

Начните сейчас

Что вас привлекает в коучинге? Каким вам представляется идеальный коуч? Какие ощущения у вас вызывает процесс коучинга? Как бы вы объяснили другим, в чем заключается работа коуча?

Это упражнение аналогично предыдущим, которые были предложены вашему вниманию. При каждом повторении этого процесса вы будете обнаруживать, что ваше понимание того, что вы конкретно хотите, становится все более ясным и всеобъемлющим. Вам надо сделать этот процесс как можно более сенсорно насыщенным, используйте картины, звуки и чувства.

КОУЧИНГА

Контрольный список

Один из самых широко используемых стилей коучинга - подход «контрольного списка». Коуч говорит человеку, что ему нужно сделать, чтобы улучшить свои результаты, и при этом возлагает на клиента ответственность за выполнение серии согласованных

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

действий, выступая в роли дополнительного - «внешнего» сознания. Хотя этот стиль и может на некоторое время «подстегнуть», но в долгосрочной перспективе, после завершения процесса коучинга, сила его воздействия постепенно ослабевает. Одним он может казаться ограничивающим и даже «предписывающим»; для других же он - временное средство, предназначенное для сиюминутного пользования.

Навык/Воля

Модель Навык/Воля помогает коучу найти оптимальный подход при проведении коучинга с членами команды. Навык складывается на основе опыта, тренинга и понимания задач, стоящих перед индивидуумом. А воля взаимосвязана с его мотивацией, уверенностью в себе или желанием выполнить поставленную перед ним задачу. Эту модель можно представить в виде матрицы.

Матрица Навык/Воля

Сильное желание	Направляет	Делегировать	Цел
Слабое желание	Управлять	Вдохновляет	
	Слабый навык	Развитый навык	

Вышеприведенная матрица Навык/Воля адаптирована корпорацией Keilty, Goldsmith & Co.Inc. Из работы Hershey and Blanchard.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

Коучинг в любой ячейке данной матрицы призван помочь людям уяснить и понять свои глубинные мотивы, а также то, каким образом они могут ограничить себя. Если у человека высоко развитые навыки и сильная воля, то с помощью коучинга он сможет расширить свои горизонты и найти пути для дальнейшего самосовершенствования.

Модель GROW

Эта модель коучинга удобна для начинающего коуча, поскольку предполагает простую последовательность этапов. Составляющими GROW являются: Цель (Goal), Реальность (Reality), Возможности (Options), Дальнейшие шаги (What is to be done next).



Цель. Вопросы, которые вы задаете на данном этапе, направлены на выяснение кратко-, средне- и долгосрочных целей клиента.

Реальность. Затем вы анализируете существующую ситуацию. Иногда это позволяет клиенту выразить свое отношение и ощущения по поводу некоторых из препятствий, с которыми он сталкивается. В итоге клиент, как минимум,

начинает понимать суть своих проблем.

Возможности. Клиент рассматривает возможные варианты подходов для достижения цели или преодоления препятствий.

Дальнейшие шаги. На этом этапе коучинга коуч и клиент согласовывают между собой - когда действовать

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

и кто будет действовать, а также выясняют степень приверженности и готовности клиента к этому самому действию.

Хотя данная модель и предполагает последовательность, однако коучинг можно начинать и заканчивать на любом этапе процесса. Более того, вы можете неоднократно возвращаться на тот или иной этап по нескольку раз. Часто возникает искушение пройти все эти этапы как можно быстрее. Но если у вас остались недоработанные вопросы на каком-то этапе, то в момент, когда вы полагаете, что уже подошли к финишной черте, вдруг возникает какое-нибудь препятствие - просто потому, что вы не до конца изучили все аспекты существующей действительности клиента. Данную модель следует применять со всей осторожностью и ответственностью.

Модель GROW может способствовать укреплению

уверенности в себе у начинающих коучей. После некоторой практики она как бы становится второй натурой и во время коучинга напоминает об основных темах. При условии надлежащего применения данная модель может быть весьма эффективной. Однако если вы будете механически следовать ей, то вы рискуете потерять связь с реальными нуждами клиента. В таком случае вопросы, которые вы будете ему задавать, могут быть не самыми актуальными для него и не принесут ему какой-нибудь ощутимой пользы.

Детальное рассмотрение модели GROW вы можете найти в книге

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Джона Уитмора *Коучинг для эффективности (Coaching for Performance, J. Whitmore).*

Коактивный подход

Коучинг, подразумевающий работу в партнерстве - это подход, который часто называют «коактивным». Этот вид коучинга требует активного сотрудничества коуча и клиента. Коактивный коучинг основывается на убеждении, что клиент имеет ответы внутри себя и что коучинг раскрывает его личный потенциал, что способствует успеху в достижении его целей. Данная система помогает людям учиться, сводя при этом к минимуму преподавание и обучение со стороны. Более подробно о коактивном коучинге рассказывается в книге Лоры Уитворт *Коактивный коучинг (Coactive Coaching, LWhitworth).*

Теперь, когда вы имеете общее представление о существующих типах, стилях и моделях коучинга, вы можете приступить к созданию конкретной формулировки или серии формулировок, которые будут

отражать ваши стремления и желания. Чем больше у вас будет ясности в этом деле, тем более реальными и достижимыми станут ваши цели. Иногда полезно разбить крупную цель на несколько более мелких и легко решаемых задач. Если вашей конечной целью является стать хорошим коучем, вам следует поставить перед собой субцели. Вместо того, чтобы говорить: «Мне надо подготовить свою первую коучинговую сессию», вы могли бы сказать: «К концу месяца я позвоню Джо и подготовлю свою

первую коучинговую сессию». Такая цель более конкретна, и ее легче спланировать.

ПОЗИТИВНОСТЬ

Позитивность целей не менее важна, чем их конкретность. Огромное значение имеет язык, которым вы пользуетесь - даже мысленно. Когда вы чего-то хотите - в первую очередь надо позитивно сформулировать свою цель - то есть, попросту говоря, надо думать о том, чего вы хотите, а не о том, чего не хотите. Выражение типа: «Я проведу свое первое занятие по коучингу на этой неделе» посылает вашему подсознанию позитивный сигнал, в то время как фраза: «Я не хотел бы откладывать свое первое занятие по коучингу до следующей недели» несет в себе негативную информацию. Ваш мозг не обрабатывает негативную информацию. Когда вы слышите или читаете высказывание, содержащее негативное утверждение, ваше внимание прежде, чем вы это поймете, сосредоточивается на том, чего вас просят не делать. Это тормозит процесс. Если же вы используете позитивную формулировку, то ваше внимание сосредоточивается на том, на что вы хотели бы направить свою энергию - то есть на достижении своей цели. Вам может показаться, что не следует относиться ко всему этому слишком серьезно; однако попробуйте провести следующий маленький эксперимент, чтобы понять, какой эффект негативная речь может иметь.

Не думайте о предстоящей сессии коучинга

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

Вы, вероятно, обнаружили, что для того, чтобы «не думать о сессии коучинга», вам пришлось думать о ней, хотя она не была еще даже запланирована у вас. То есть результат оказался совершенно противоположным тому, к чему вы стремились. Наш ум плохо перерабатывает негативную информацию, поэтому надо стараться воспринимать все в позитивном свете.

ДОСТИЖИМОСТЬ

Уяснив свои цели, вы обнаружите, что полезно представить, как будто бы то, что приятно вам, уже достигнуто. Вспомните случаи из вашей жизни, которые демонстрируют, что вы умеете добиваться желаемого и развивать успех. Такая мысленная связь со своими достижениями придаст вам больше уверенности. И вы обнаружите, что некоторые навыки и качества, которые способствовали вашему успеху тогда, могут пригодиться и в достижении ваших новых целей.

А теперь сосредоточьтесь на тех ощущениях, которые возникали у вас, когда вы представили себе, что добились своих целей. Что вы видите, слышите и чувствуете? Например, менеджер, который стремится совершенствовать свои навыки презентации, представляя, будто он уже добился цели, будет видеть себя улыбающимся и расслабившимся после успешной презентации, слышать позитивные отзывы о ней от окружающих и чувствовать себя уверенным, подтянутым и чутко реагирующим на происходящее от начала до конца.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ

Иной раз то, насколько мы преуспеем в достижении своих целей, зависит от других людей. Например, вы можете сказать себе: «Я хочу, чтобы люди желали видеть меня своим коучем». Достижение этой цели зависит от действий других - вы здесь не контролируете процесс. Более адекватной целью было бы: «Я установлю контакт как минимум с десятью людьми и расскажу им о пользе коучинга». В таком случае контроль над ситуацией переходит в ваши руки. Такая формулировка цели ставит вас в позицию первопричины процесса, а не его последствий.

Изобразим первопричину и последствия с помощью континуума. На одном конце - там, где первопричина, - вы контролируете ситуацию и имеете полную свободу действий для достижения желаемого. А на другом конце - там, где последствия - вы обнаружите, что зависите от других людей, а также от тех или иных внешних обстоятельств. В любой ситуации, как только вы обнаружите, что находитесь в

положении «последствий», вы должны решить - надо вам что-то менять, чтобы перейти в положение первопричины, или нет.

Работая с клиентом в качестве коуча, вы можете задать аналогичные вопросы по поводу его целей. Достаточно ли у клиента необходимых ресурсов, чтобы обеспечить положительный результат? Как он собирается действовать? Насколько реальны его цели и в силах ли он их достичь? Зачастую наши возможности для реализации своих намерений ограничены. Например, клиент может

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

желать повышения по службе. Ясно, что от него здесь мало что зависит. Так что вопрос, который он должен задать себе, будет звучать примерно следующим образом: «Что я могу сделать, чтобы увеличить свои шансы добиться повышения?». В случаях, аналогичных приведенному примеру, чтобы добиться желаемого, клиент должен постараться заслужить репутацию добросовестного и высококвалифицированного служащего или предпринять какие-нибудь действия, которые продемонстрируют руководству, сколь велик его вклад в достижения команды.

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

«Целесообразность» определяется очень просто. Для этого достаточно задать себе вопрос: «Нужно ли мне это и хотел ли бы я этого, если бы оно было достижимым?» Если вы можете однозначно ответить «да» - значит вы, скорее всего, поставили перед собой правильную цель. Однако если ваш ответ - «да, но...» -

то тогда вам нужно хорошо изучить те аспекты, в отношении которых у вас имеются сомнения, или даже поставить под вопрос саму цель -нужно ли вам вообще ее добиваться. Допустим, вы хотите набраться опыта коуча и с этой целью в течение следующих трех месяцев планируете провести занятия по коучингу для шестерых клиентов. Анализируя эту идею, следует определить для себя, до какой степени вы готовы жертвовать другими проектами, чтобы найти время для этого проекта. В результате ваша видоизмененная цель будет сформулирована примерно так: «Чтобы приобре-

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

сти некоторый опыт коучинга, в течение ближайших трех месяцев я собираюсь работать с двумя клиентами» или: «Для того чтобы получить опыт коучинга, в течение следующих трех месяцев я буду проводить занятия по коучингу, интегрированные с карьерой команды или с сессиями по обзору итогов развития».

Чтобы установить целесообразность поставленной вами цели, следует задать себе несколько исследующих вопросов. Чем вам на самом деле нравится заниматься, это можете знать только вы сами. Важен ли для вас коучинг настолько, чтобы посвятить ему максимум своих сил и времени? Задайте себе следующие вопросы:



Могу ли я утверждать, что мое желание проводить коучинг настолько сильно, что при необходимости я даже готов платить кому-нибудь еще, чтобы делать это?

Могу ли я утверждать, что то, к чему я стремлюсь - это именно то, что мне нужно?

Насколько это занятие сочетается с тем, что важно для меня в моей работе и в моей жизни в

целом?

Стоит ли оно того времени и тех усилий,
которые мне придется потратить?

Если выяснится, что это занятие требует затрат,
могу ли я быть уверенным в том, что оно того
стоит?

Если вы ответили на эти вопросы утвердительно и без
оговорок, то можно сказать, что скорее всего вы
поставили перед собой

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

правильную цель. В случае возникновения каких-либо сомнений, вам следует доработать ту часть своей цели, к которой эти сомнения относятся. Если вы считаете, что достижение данной цели может иметь какие-нибудь негативные последствия - подумайте о контрмерах, чтобы превратить это негативное последствие в позитивную возможность. Если исполнение задуманного вами может принести вред кому-нибудь из окружающих вас людей, то какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы уменьшить или вообще устранить негативный эффект, вызванный вашими действиями? В Главе 10 приводится детальный анализ способов поддержания баланса в жизни.

ШАГ В БУДУЩЕЕ

Сделать «шаг в будущее» - это означает представить ситуацию, когда цель уже достигнута. Начав действовать по принципу «как будто», вы обнаружите, что ваша цель стремительно

превращается в реальность. Вы можете сделать это, представив себя в будущем, допустим, месяц спустя после достижения желаемых результатов. Задайте себе вопросы, мысленно находясь в этом воображаемом будущем: «Что я вижу вокруг себя?», «Что я слышу?», «Что я чувствую?» и «Насколько комфортно я себя чувствую и нет ли у меня ощущения, что что-то не так?».

Как только вы создали себе действительно насыщенную мысленную картину будущего (и если при этом вы продолжаете ощущать, что данный результат - «правильный» для вас), представь-

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

те себя в том месте из вашего будущего, где вы добились своей цели. Из этого места мысленно вернитесь назад - в то время, когда вы только начали размышлять над данной целью. Какие шаги вы предпринимали с целью добиться желаемого? Какие препятствия вы встречали на своем пути? Кто вам помогал?

Затем поразмышляйте над тем, каким образом эта информация может быть полезна вам на данном этапе. Если вас в вашей цели что-то не устраивает, то вы всегда можете пересмотреть ее и внести в нее необходимые изменения. Еще раз проанализируйте желаемый результат, имея при этом в виду то, что вы можете «шагнуть в будущее», чтобы при надобности посмотреть, каков будет результат.

Эту технику вы можете применять во всех жизненных ситуациях. Применение воображения для концентрации своего внимания в период времени, который последует за той сложной ситуацией, в которой вы находитесь, - например, во время экзамена - может

помочь вам преодолеть волнение и повысить ваши шансы на успех. Шаг в будущее помогает нам обойти препятствия, которые иногда кажутся непреодолимыми, поскольку сам факт движения вперед подразумевает, что мы найдем способ обойти их.

Начните сейчас

Представьте себе, что ваша жизнь - это проведенная по полу воображаемая линия длиной в несколько футов. Один конец линии обозначает ваше прошлое, другой - будущее. Это ваша временная ось. Встаньте на нее в том месте, где согласно вашей интуиции должно находиться настоящее, и посмотрите в сторону будущего. Теперь медленно двигайтесь в сторону будущего, мысленно представляя себе события, которые, возможно, будут происходить в течение следующих нескольких месяцев. Двигаясь вперед, помните, что вы хотите определить время, когда ваша цель уже будет достигнута. Остановитесь, как только ваше подсознание подскажет, что вы уже у цели. Оказавшись в этом промежутке будущего времени, еще раз осмотритесь вокруг мысленным взглядом. Что вы видите? Какие слова вы слышите, представляя себя

разговаривающим с другими людьми? Что они вам говорят? Какие чувства вы испытываете в этом воображаемом мире, где вы уже добились своей цели? Что будет потом? Если у вас возникают приятные чувства, шагните назад, в сторону настоящего времени, впитывая ощущения успеха, которые вы принесли с собой из будущего. Если результат не соответствует вашим ожиданиям, внесите коррективы в свои цели, принимая во внимание все то новое, что вы узнали во время проведения данного упражнения.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

ЯКОРЯ

Вы обладаете всеми необходимыми внутренними ресурсами для того, чтобы добиться высоких результатов в самых разных сферах жизни. Однако бывает, что в одном случае вы чувствуете себя уверенно и способны добиться многого, в то время как в каких-то других ситуациях уверенность и мастерство куда-то исчезают, и вы не можете понять, в чем причина такой метаморфозы. Иногда источник ваших неудач нужно искать в ваших же убеждениях относительно своих возможностей. В подобных ситуациях вас будет выручать использование так называемого «якоря».

Якорь - это стимул, который мгновенно «зажигает» конкретное психологическое или эмоциональное состояние. Этим стимулом может быть окружающая обстановка, звук, чувство, вкус или запах. Ваше психологическое или эмоциональное состояние строится на основании чувственных впечатлений. Якоря меняют наше состояние, либо наше ощущение или переживание чего-либо.

Например, когда вы слышите отрывок из какого-нибудь музыкального произведения - в вашей памяти всплывают ощущения и образы, связанные с теми моментами из вашей жизни, когда вы слушали эту музыку. Аналогичным образом, когда вы пишете какой-нибудь отчет, у вас могут появиться сомнения в своих способностях, потому что когда-то в прошлом люди критически оценивали вашу работу. Якоря обычно действуют на подсознательном уровне и автоматически. Такого рода сенсорный стимул способен порождать целую цепь внутренних ассоциаций.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

В стрессовых ситуациях вы можете прибегнуть к помощи тех якорей, которые вызывают у вас приятные ощущения. Например, перед презентацией, которую вам предстоит провести в комнате, полной незнакомых вам людей, вы можете вспомнить те моменты своей жизни, когда вы чувствовали себя уверенно и спокойно. Вы будете испытывать те же самые чувства спокойствия и уверенности в себе и после того, как начнете говорить. Якорь, связанный с памятью, начинает действовать автоматически. Чем чаще вы будете повторять процесс «оживления» своих приятных воспоминаний и чем ярче они будут, - тем более уверенно и спокойно вы будете себя чувствовать.

Вы можете не только создавать себе полезные якоря, но также и заменять те из них, которые, по вашему мнению, вам только мешают. Иногда вы можете уменьшить влияние какой-либо ассоциации на вас, просто узнав о ее существовании. Если вы будете продолжать выявлять те случаи, которые вызывали ее, то вы можете

еще больше ограничить
влияние этой ассоциации на
вас.

Начните сейчас

Еще раз шагните в будущее с помощью своей временной оси. На сей раз, осматриваясь вокруг, представьте, что у вас есть устройство, подобное пульту дистанционного управления вашего телевизора. Настройте цвет так, чтобы картина стала более яркой. «Нажимайте на кнопки», пока изображение не станет оптимальным для вас. Возможно, вы захотите, чтобы оно было яснее или ярче, стало трехмерным или панорамным. Закончив настраивать изображение, переходите на звук. Прибавляйте и убавляйте его, можете также настроить тон или добавить фоновую музыку. Пусть «пульт управления» находится под рукой в течение всего времени, пока вы будете пробовать разные способы мысленного переживания своего будущего. Теперь, чтобы сделать более интенсивными приятные ощущения, нажмите на кнопку, которой вы управляете своими чувствами. Пусть все ваше

тело пропитывается этими ощущениями. Настроив все параметры оптимальным для вас образом, сомкните вместе большой и указательный пальцы. Этот жест послужит вашему телу в качестве «якоря» или напоминания: в следующий раз, когда вы снова сомкнете вместе большой и указательный пальцы, вы будете испытывать те ощущения, которые только что создали. Чем чаще будете повторять это упражнение, тем эффективнее будет действие якоря.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

ЗАЧЕМ НУЖЕН КОУЧИНГ?

Многие менеджеры, работающие в сфере бизнеса, считают, что они не нуждаются в коучинге. По-видимому, многолетний опыт успешной работы в качестве эффективных менеджеров побуждает некоторых из них спрашивать: «Зачем это нужно?». Подобное мнение о коучинге является весьма распространенным в некоторых организациях - особенно там, где люди отождествляют его с «подтягиванием» отстающих. Некоторые работники, имеющие смутное представление о коучинге, в глубине души опасаются, что он обнажит их недостатки или что оценки и отчеты, полученные в результате проведенных занятий, будут переданы вышестоящему руководству.

Хорошие коучи никогда так не поступают. Так откуда берется такое понимание коучинга? В тех организациях, где люди имеют правильное представление о сути коучинга, понимают, что, дабы

развеять эти неверные представления, лучше всего дать коучингу самому свидетельствовать за себя. Когда люди на своем опыте узнают, что такое коучинг и какую пользу он способен приносить, эти недоразумения, как правило, сами рассеиваются.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

ПОЛЬЗА КОУЧИНГА

Польза для организаций



Одним из самых явных преимуществ коучинга является то, что он приносит существенные изменения. Коучинг - это метод совершенствования, приспособленный для индивидуальных нужд. Поскольку клиент сам контролирует ход событий и подотчетен своему коучу, то вероятность того, что изменения в результате коучинга будут более устойчивыми, существенно увеличивается.

Коучинг оправдывает затраты на него; в бизнесе он может повысить эффективность

деятельности. Исследования, проведенные MetrixGlobal, показали, насколько сильно влияет использование бизнес-коучинга на рентабельность предприятия. На основании анализа 43 случаев был сделан вывод, что материальная отдача от использования коучинга составила 529 % от вложенных в него средств, а с учетом финансовых выгод от продолжительного использования -788%.

Как говорит Иен Макдермотт: «Ценность культуры коучинга для бизнеса заключается в том, что под ее воздействием он со временем становится более вдумчивым, более любознательным, более проактивным и, в конечном счете, более динамичным».

Растет число компаний, которые руководствуются принципом: «люди - наш самый ценный капитал». Этим объясняется увеличение количества компаний, внедряющих у себя культуру

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ



коучинга. В коучинге они видят средство для максимально эффективного использования своего главнейшего капитала. Ускорение профессионального развития людей приводит к улучшению результатов деятельности компании.

Уменьшается текучесть кадров. Люди хотят работать в организациях, где проявляют заботу об их личном развитии. А кому-то коучинг помогает обнаружить, что данная работа или данная организация им не подходит. В результате в организации остаются люди, которые, по-видимому, склонны стремиться к тому, чтобы смотреть на будущее с позиций данной организации. Остаются те люди, которые вписываются в ее культуру.

Коучинг - один из факторов, способствующих закреплению итогов тренинга на предприятии. Многие тренинговые программы были существенно усилены в результате добавления к ним последующего коучинга. После усвоения человеком теории, овладения базовыми навыками и ознакомления с ценностями и убеждениями, относящимися к изучаемому материалу, коучинг будет содействовать развитию и укреплению индивидуального образовательного процесса.

В результате опроса 170 специалистов по управлению человеческими ресурсами из разных стран, который был проведен социологической фирмой Hay Group, оказалось, что 70% опрошенных убеждены, что коучинг эффективнее курсов тренинга.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

Преимущества коучинга для клиентов



Быстрое достижение целей - сочетание ясности, концентрированного внимания и наличия коуча, следящего за вашим прогрессом, позволяет вам быстрее добиваться того, чего вы хотите.

Рост личной продуктивности и достижений в бизнесе: если вы ясно представляете себе, что хотите, то вы сможете добиться большего во всем, на что только вы обратите свое внимание.

Поддержка во время перемен, дающая человеку ясность и мотивацию относительно предстоящего пути.

У людей в результате коучинга развиваются многие навыки, в том числе ответственность, лучшее знание себя и большая уверенность при принятии решений.

Коучинг способствует укреплению лидерских качеств, поскольку воспитывает в людях навыки эффективного лидера, например такие, как способность построения видения будущего, а также понимание факторов, способных мотивировать лидера и тех, кто следует за ним.

Коучинг помогает достичь большей ясности относительно доступных альтернатив и, следовательно, возможных вариантов продолжения карьеры.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

AUTOGLASS

Когда Autoglass — ведущая фирма по техническому обслуживанию автомобилей — стала осуществлять крупную реструктуризацию, то с целью помочь ее двадцати региональным менеджерам были проведены курсы бизнес-коучинга. За три месяца каждый из них посетил три-четыре индивидуальные коучинговые сессии продолжительностью в полдня; при этом в случае необходимости в период между этими занятиями они могли получать консультации по телефону. Среди разных вариантов предпочтение было отдано коучингу, поскольку эти менеджеры различались по уровню профессиональной подготовки и по своему опыту, а коучинг как раз и предполагает дифференцированный подход по индивидуальной программе. Результатом этого мероприятия стало не только повышение эффективности деятельности компании, но и положительные отзывы со стороны потребителей. Кроме того, менеджеры, поначалу скептически относившиеся к

возможностям коучинга, к концу программы радикально изменили свое мнение. Многие из них говорили, что, если бы компания приняла решение не оплачивать последующие занятия, они сами оплачивали бы их.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОУЧА



Для некоторых людей коучинг является способом проявить себя в том, что они считают наиболее важным в жизни - к примеру, помогать другим людям развиваться. Крайне важно то, что, развивая других, вы развиваетесь сами.

Вы - менеджер, и хотите сформировать сильную команду и сохранить ядро коллектива; вы желаете видеть своих людей развивающимися, растущими и жаждущими постоянно учиться. Для того, кто возглавляет команду любого рода, коучинг неocenим в том, чтобы побудить людей раскрыть все самое лучшее, что в них есть.

Если вы - консультант, коуч или тренер, и решили расширить свои знания и совершенствовать умения, коучинг окажет вам неоценимую услугу.

Возможно, что у вас просто появилось желание заработать с помощью коучинга. Достигнув совершенства в своей профессии, вы станете зарабатывать хорошие деньги.

Коучинг придет на помощь и тем, кто хочет развить свои навыки межличностного общения и укрепить взаимоотношения с окружающими людьми.

Начните сейчас

Оцените себя по пятибалльной шкале (где 1 балл - наихудшая оценка и означает, что ваши действия имеют негативный эффект, а 5 баллов означает превосходную работу) относительно следующих навыков и умений, которые можно приобрести с помощью коучинга. Повторите процесс через три или четыре месяца после того, как вам предоставилась возможность на практике применить свои навыки коучинга.



Раппорт
Умение слушать
Управление своим временем
Умение сконцентрировать внимание
Гибкость
Умение задавать вопросы
Ответственность за свои действия

Чтобы извлечь максимальную пользу из своей деятельности в качестве коуча, вам надо заранее обдумать, как вы собираетесь действовать. Чем является для вас коучинг и как он сочетается с вашей работой и вашей жизнью в целом - вот главное, что вам нужно при этом учитывать.

ГЛАВА 3: ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?

**Начните
сейчас**

**Независимый
частный коуч**

Коуч-менеджер



Чего вы
ждете от
коучинга?

Над какими
вопросами вы
хотели бы
работать?

Какие вопросы вы
делегировали бы

другому коучу?

С организациями
какого типа вы
хотели бы
работать?

Что для вас
означает быть
коучем?

Чего вы
ждете от
коучинга?

Над какими
вопросами вы
хотели бы
работать?

Какие вопросы вы
делегировали бы
кому-нибудь в
вашей компании?

Как вы
собираетесь
разъяснить
клиентам свою
двойную роль
-менеджера и
коуча?

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

КАК СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ, ПРИВЛЕКАТЕ ЛЬНЫМ ДЛЯ ДРУГИХ

Чтобы побудить других людей к чему-нибудь, очень важно, чтобы вы испытывали энтузиазм и воодушевление в связи с тем, что для вас сделал коучинг. Энтузиазм порождает энтузиазм. Если вы сможете убедительно рассказать о том, какую пользу принес коучинг вам и другим людям, то это наверняка вызовет интерес у окружающих.

Начните сейчас

Представьте себя на месте какого-нибудь вашего знакомого, кого бы вам хотелось иметь в качестве клиента. Чем коучинг мог бы заинтересовать его? Что было бы для него наиболее важным? Что вы можете рассказать за две минуты, чтобы у него появилось желание узнать больше о коучинге?

ГЛАВА

4

Насколько вы привержены своей цели?

Если вы нашли путь, на котором нет препятствий, то, вероятно, он ведет в никуда.

Гарриет Бичер-Стоу

Для большинства из нас наибольшая опасность заключается не в том, что наша цель находится слишком высоко и недоступна для нас, но в том, что она находится слишком низко и мы достигаем

ее.

Микеланджело

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

СКОЛЬ ВАЖНО БЫТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ

Недостаток обязательности - это явная предпосылка для неудачи. Если есть такие шаги, которые вы не готовы предпринять, значит, ваше обязательство сделать что-то всего лишь «частично» и, вероятно, вы не склонны идти от начала до конца. Но что означает на деле - «быть обязательным»?

Большинство людей признает обязательность только в отношении других людей, которых им даже в мыслях не придет подвести, - однако по отношению к самим себе у них другие критерии. Они считают себя менее важными по сравнению с другими и не считают ^{нужным} придерживаться обещаний, данных самим себе.

Начните сейчас

Как повысить степень своей обязательности и перейти от размышлений о том, как достигнуть чего-либо, к реализации

этого на практике? Для этого следует подробно проанализировать процессы, протекающие внутри вас, когда вы обязательны в отношении чего-нибудь, и затем «спроецировать» их на свои цели или потенциальные результаты, в отношении которых вы хотели бы быть более обязательными.

Для начала подумайте о чем-нибудь, что вы делали для себя и были при этом действительно обязательны. Обратите внимание на ощущения, которые вы испытываете в разных частях

ГЛАВА 4: НАСКОЛЬКО ВЫ
ПРИВЕРЖЕНЫ СВОЕЙ
ЦЕЛИ?

вашего тела. Одни его части напряжены, другие - расслаблены. Может меняться ритм вашего дыхания. Порой вам холодно, а порой вы чувствуете тепло или покалывание.

Теперь посмотрите мысленным взором. Что вы видите, когда размышляете о полной ответственности? Видите ли вы себя делающими то, что обязались сделать? Видите ли вы последствия своих действий? Что еще вы видите? В каком уголке мысленного «поля» расположен этот образ? Есть ли у него какое-нибудь конкретное местоположение? Насколько близко или далеко оно находится? Это цветной образ или черно-белый? Неподвижный или движущийся? Трехмерный или плоский? Четкий или размытый? Он конкретно очерчен или охватывает вас кругом? Создайте как можно более полную картину с как можно большим количеством деталей.

И, наконец, - слышите ли вы какие-нибудь звуки? Говорите ли вы себе что-то? Или,

возможно, вы слышите нечто другое? Если да, - то какого тона этот звук? Есть ли у него какое-нибудь свое конкретное местоположение - внутри или вне вашей головы?

Выполнение этого упражнения поможет вам понять, каким образом мозг «кодирует» опыт ответственности. Вы с удивлением обнаружите, что все это происходит без вашего веденья, на уровне подсознания.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Теперь, переключите ваше внимание на ту цель, в отношении которой вам хотелось бы проявить больше обязательности. Повторите тот же самый процесс и выясните, чем эти два процесса отличаются друг от друга. Секрет увеличения вашей обязательности в отношении цели заключается в совпадении модальностей своих желаний и той деятельности, в отношении которой вы не испытываете нехватки обязательности. Еще раз сосредоточьте ваше внимание на своей цели и шаг за шагом вносите изменения там, где существуют различия - будь то местоположение ощущения в теле или яркость мысленного образа. Вы увидите, насколько увеличилась ваша обязательность в отношении цели после завершения этого процесса. В некоторых случаях осуществить это - все, что нужно; при необходимости, вы можете повторять это до полного «вживания» в

данную систему.

КАКОВА ВАША МОТИВАЦИЯ?

Сколь бы ни была важна обязательность, на ней одной мы далеко не уедем. Как бы вы ни были обязательны, но без мотивации все ваши старания будут тщетными. Если расценивать обязательность как решимость добраться до места назначения, то мотивация - это энергия, которая заводит двигатель и двигает ваше транспортное средство в правильном направлении.

Люди часто говорят о мотивации (или о том, что ощущают ее недостаток), когда им не удается достигнуть желаемого. Отсутствие или недостаток мотивации часто отождествляется с отсутствием или недостатком силы воли. Возможно, что это удобное объяснение; однако делу оно не поможет. Если вам не хватает силы воли, - вы обречены на постоянные неудачи. Так зачем себя утруждать - ведь все равно ничего не получится?

В бизнесе нужны
мотивированные люди -

способные отвечать высоким стандартам и твердо и энергично добиваться намеченных целей. Одной из самых распространенных претензий в адрес служащих со стороны руководителей является как раз то, что они недостаточно мотивированы и не прилагают к делу максимум своих усилий.

Вам, вероятно, попадались на стенах некоторых офисов предупреждения, имеющие целью побудить персонал к усердию: «Порки будут продолжаться до тех пор, пока вы не станете лучше». Пускай это всего лишь шутка, но, тем не менее, у нее есть подтекст, кото-

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

рый подразумевает: «Если вы не будете делать то, чего от вас ожидает компания, у вас будут проблемы». Большинство руководителей понимают, что подобный подход неэффективен. Мотивацию невозможно навязать извне: она рождается внутри. Вы можете создать предпосылки для ее развития, но вы не можете создать и развивать ее.

Начните сейчас

Составьте два списка своих задач, среди которых есть и такие, к выполнению которых вы можете приступить сразу. В первый список внесите те задачи, в отношении которых вы чувствуете в себе такую мотивацию, что их решаете легко и без усилий. Во второй список включите все то, в отношении чего вам трудно найти мотивацию. Сравните эти два списка. Что вы замечаете?

УДОВОЛЬСТВИЕ И СТРАДАНИЕ

Одна из теорий человеческого поведения гласит, что в нас заложены мотивы стремления к удовольствию и избеганию страдания. Слово «страдание» в самом широком смысле означает не только физический дискомфорт, но также стресс и эмоциональные травмы - такие, к примеру, как критика, печаль, насмешка или внезапная беда. Если ваши родители и учителя смеялись над вашими попытками чертить или рисовать, то маловероятно, что у вас будет мотивация взяться за карандаш или кисть сейчас, когда вы стали старше.

Одна из причин почтения к деньгам и стремления иметь их заключается в том, что они дают возможность людям избегать того, чего им не хочется, и купить то, что они хотят, и чем больше у вас денег, тем больше возможностей выбора и свободы. Однако данная ситуация усложняется из-за того обстоятельства, что люди воспринимают и интерпретируют вещи

различным образом, как это объясняет Энтони Роббинс в книге *Awaken the Giant Within* (*Пробуждение внутреннего исполина*):

Нами движет не само по себе страдание, но наш страх перед тем, что нечто повлечет за собой страдание. И не само по себе удовольствие движет нами, но наше убеждение в том, что если предпринять определенное действие, то в результате последует удовольствие. Нами движет не реальность, но наше восприятие реальности.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Притом, что большинство людей мотивированы стремиться к удовольствию и избегать страдания, это большинство отдает предпочтение одному из этих двух мотивов - и это предпочтение имеет место в самых различных ситуациях. Эти паттерны поведения меняются, когда мы переходим от одной ситуации к другой. Таким образом, они могут рассматриваться в связи с контекстом. Мы все ведем себя по-разному в различных ситуациях. Как правило, со своим боссом на работе мы вряд ли будем вести себя так же, как с детьми у себя дома.

Когда люди действуют в соответствии с паттерном «избегания страдания», они склонны избегать того, чего они не хотят и не любят. Зачастую при этом они могут смотреть на вещи лишь в плане того, - что может пойти не так и где могут таиться проблемы. С другой стороны, при предпочтении паттерна «стремиться к удовольствию» люди обычно движутся в направлении того, чего они хотят и что они любят. В таком случае они склонны

сосредоточивать внимание на позитивных последствиях действий.

Нельзя сказать, что какой-то из данных мотивов лучше другого или сам по себе является более эффективным. Тогда как мотив «стремиться к удовольствию» проявляет тенденцию быть постоянным и надежным стимулом, пока существует цель, которую нужно достигнуть, мотив «избегания страдания» имеет место на пиках напряжения и в «узких местах»; он ослабевает, если нет воспринимаемой опасности, и он может руководить людьми, испытывающими сильный стресс перед началом какого-нибудь действия.

СОЗДАВАЙТЕ РЫЧАГИ

Еще одним способом создавать стимул к изменениям является использование рычагов. Самый простой способ сделать это - рассказать другим о своих планах. После «обнародования» ваших намерений увеличивается вероятность того, что вы будете прилагать максимум усилий для их осуществления, поскольку любая неудача в этом деле может нанести урон вашей репутации или самоуважению. Однако будьте осторожны в выборе тех, кому вы собираетесь открыть свои планы. Посвящайте в них только тех, кому, по вашему мнению, небезразлично - добьетесь вы успеха или нет, и кто готов поддержать ваше начинание.

Вы можете также создать стимул, сосредоточившись не на самом коучинге, а на том, чем он важен для вас. Когда вы сосредоточиваетесь на более высоком уровне, это придает вам больше сил и энергии для достижения своей цели, так как в этом случае, вы подключаете к коучингу всего себя - свои ценности, убеждения и чувство

идентичности. По мере осуществления своей деятельности у вас может возникнуть желание добиться признания и продвижения вперед; однако не это является вашей главной мотивацией, которая в большей степени имеет отношение к тому, чтобы способствовать саморазвитию и росту других. Чем весомее ценности, тем сильнее будет мотивация.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ПРЕПЯТСТВИЯ - ОТКУДА ОНИ БЕРУТСЯ?

Многим людям - хотя они и знают, куда едут, и их машина полностью заправлена горючим и работает исправно - так и не удается доехать до места назначения, поскольку на пути возникают какие-то препятствия. Может закончиться горючее. Они могут застрять в пробке. Или может сломаться коробка передач. Иногда случаются автомобильные аварии. И что тогда?

Начните сейчас

Поразмышляйте о том, что вы хотели сделать в прошлом, но не сделали, или о том, что вы хотите сделать сейчас, но никак не соберетесь сделать. В чем причина?

Как утверждает эксперт по оценке эффективности работы Тим Голуэй - первоначально в своей книге *The Inner Game of Tennis (Внутренняя игра в теннис)*,

а затем и в недавно вышедшей книге *The Inner Game of Work (Внутренняя игра в работу)*, - положение дел в данной ситуации можно описать с помощью одного простого математического уравнения:

$$\mathcal{E} = \Pi - \Pi p$$

где \mathcal{E} - это
эффектив-
ность
деятель-
ности, Π
-
потенци-
ал, а Πp
-
препятст-
вия.

ГЛАВА 4: НАСКОЛЬКО ВЫ ПРИВЕРЖЕНЫ СВОЕЙ ЦЕЛИ?

Он считает, что препятствия, которые мешают нам добиться своей цели, - внутри нас самих. Страх перед неудачей, сомнение в своих силах и недостоверные предположения - эти и другие факторы могут встать на нашем пути к цели. Большинство этих препятствий имеет форму мысленных рассуждений. Так, мы говорим себе: «Я недостаточно хорошо владею искусством коучинга» или: «С этим человеком мне будет трудно работать». Следствием подобных внутренних установок являются негативные чувства, которые подрывают наши усилия, направленные на выполнение стоящих перед нами задач, и, в конечном итоге, не позволяют подняться выше средних показателей.

Чтобы свести к минимуму эти помехи, действовать более эффективно, и, в результате, добиться своих целей, мы должны постоянно помнить о «внутренней игре», которая происходит внутри нас. Когда мы сосредоточены, - мы способны быстро, аккуратно и без лишних усилий решать стоящие перед нами задачи. Но если мы не можем собраться и

наше внимание не полностью сконцентрировано на нашей деятельности, то мы начинаем допускать ошибки, и, в конечном итоге, не достигаем своей цели.

Начните сейчас

Проведите анализ того, о чем вы мысленно разговариваете с собой, особенно когда переживаете стресс или подвергаетесь давлению извне. Каким образом и насколько это мешает вам достичь того, чего вы хотите?

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

БЕСЕДА С САМИМ СОБОЙ

Беседа с самим собой, неважно какого характера - негативного или позитивного - отвлекает, и чем больше вы стараетесь игнорировать ее, тем больше она отвлекает.

Эта модель является для коуча основой, позволяющей ему не только эффективно помогать другим людям, преодолевая препятствия, мешающие раскрытию их внутреннего потенциала, но и разрешать такие же проблемы, стоящие перед ним самим. Ее применение совместно с клиентом может послужить хорошим плацдармом к большему взаимопониманию. Кроме того, эта модель помогает выявить скрытые убеждения, отвечая на высказывания типа: «Я/мы не смогу/не сможем сделать этого» такими вопросами, как: «А что вам мешает?» или «А что произойдет, если вы это сделаете?». Вслед за этим хороший коуч сумеет помочь выявить ненужные предположения, выступающие в роли препятствий, и избавиться от

них. При применении не столь прямого подхода клиента можно «навести» на то, чтобы он стал сравнивать «нынешнюю» ситуацию с «желательной» и подумал бы, что ему нужно сделать, дабы осуществить переход из первой ситуации во вторую, и какие препятствия ждут его на этом пути. Этот метод помогает выявить те сферы, где происходят все эти «внутренние игры».

Начните сейчас

Составьте список из как минимум десяти способов «заглушить» свой потенциал и воспрепятствовать развитию своих навыков коучинга.

Осведомленность является ключевым аспектом «внутренней игры». Прислушайтесь к своему внутреннему голосу, и вы научитесь справляться с препятствиями. Установите причины, из-за которых откладывается достижение цели, и определите свои подсознательные убеждения, которые мешают вашему прогрессу. По мере того как вы будете учиться следить за движениями своей мысли, все эти внутренние препятствия станут чудесным образом исчезать.

ПРЕКРАЩЕНИЕ БОРЬБЫ

Зачастую мы прекращаем свои попытки добиться желаемого: либо из-за того, что наше

нынешнее положение связано с некоторыми преимуществами, от которых нам не хочется отказываться, либо из-за того, что изменения, к которым мы стремимся, могут иметь определенные негативные последствия, которых мы сначала не замечали. Опять-таки, эти механизмы функционируют на подсознательном уровне и поэтому они обычно остаются незаметными до тех пор, пока вы не начнете их исследовать.

Начните сейчас

Часто причина наших неудач в достижении цели заключается в том, что нас устраивает наше нынешнее положение, либо планируемые перемены сопряжены с каким-нибудь негативным последствием, которого мы раньше не замечали. Если у вас возникли трудности в совершенствовании своей техники коучинга, сделайте паузу и проанализируйте, какие преимущества, от которых вам не хотелось бы отказываться, дает вам ваше нынешнее положение. После этого составьте перечень из причин, по которым вы не хотите вносить изменения в вашу жизнь. Подумайте также о негативных сторонах того, чтобы стать квалифицированным коучем. Как вы собираетесь с ними справиться?

102

Многие менеджеры опасаются, что дополнительные обязательства - в том случае,

если им придется дольше оставаться на работе или брать часть работы домой при и так уже нечеловеческих рабочих нагрузках, - могут повлиять на качество работы и испортить им личную жизнь. Если не предпринимать никаких действий, чтобы компенсировать время, потраченное на коучинг, такая возможность вполне может стать реальностью - и здесь нет простых решений и ответов. В Главе 10 мы более подробно коснемся этого вопроса.

ГЛАВА 4: НАСКОЛЬКО ВЫ ПРИВЕРЖЕНЫ СВОЕЙ ЦЕЛИ?

Когда, стараясь изменить свою жизнь к лучшему, вы начинаете предпринимать действия, предполагающие выход из вашей привычной зоны комфорта, - этот процесс всегда сопровождается риском потерпеть неудачу. Для некоторых последнего бывает достаточно, чтобы отказаться от любых попыток добиться прогресса. Не высывайте свою голову из окна, ибо вас могут подстрелить. Но если вы не выглядываете в окно - вас не заметят. И когда дело дойдет до выдачи бонусов или повышения по службе, никто не вспомнит ваше лицо.

Если вы намерены добиться прогресса, полезно будет сказать себе: «Я могу прожить без этого». Иногда вы не хотите от чего-то отказываться и, в большинстве случаев, вам не придется этого делать. Почти всегда можно найти другой путь. Например, разобраться, как коучинг может улучшить ваши лидерские навыки или стать коучем в своей компании.

ГЛАВ А 5

Вс
е
по
зн
ае
тс
я в
ср
ав
не
ни
и

**Что бы вы
предприняли, если бы
точно знали, что не
потерпите неудачу?**

Доктор Роберт Шуллер

**Изменение приводит к
улучшению; частые
изменения приводят к
совершенству.**

Уинстон Черчилль

ЧТО ЗНАЧИТ - «ЛУЧШЕ»?

В предыдущей главе вы обнаружили, что стали обязательнее в отношении своих целей и в большей мере способны поддерживать и усиливать свою мотивацию. Так что как коуч вы стали лучше. Но что означает «лучше?» Каково оно на вид, на слух, на ощупь? И что такое - «хорошо», которое вы с ним сравниваете? На каком этапе вы находитесь сейчас? Что у вас уже хорошо? И чего вы хотите достичь?

Начните сейчас

Начните с этого упражнения для самооценки.

Каков уровень вашего развития в данный момент?

Каковы вы сейчас как коуч? В чем вы сильны на данный момент? Возьмите лист бумаги и проведите линию сверху вниз посередине. На левой половине листа напишите в столбик перечень ваших сильных сторон, способностей и навыков. Будьте как можно

конкретнее.

Каким вы хотели бы стать?

А теперь на правой стороне листа напишите перечень ваших сильных сторон, способностей и навыков, которые вы хотели бы развить.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

На какой стадии изучения мастерства коучинга вы бы ни находились, - вам будет приятно осознавать, что вы достигли определенных успехов. Вместо того чтобы браться за посильные задачи, мы слишком часто сосредоточиваемся на том, чего не в состоянии сделать. В результате, даже обладая достаточно большим опытом, мы начинаем сомневаться в своих способностях.

Хотя мы еще не рассматривали в деталях некоторые концепции и техники коучинга, вы уже достаточно ясно представляете себе, что в ваших навыках вам хотелось бы усовершенствовать. Сосредоточение на том, чего вы не знаете, может показаться демотивирующим; однако это упражнение ценно тем, что какая-то определенная часть вашего «я» будет обращать ваше внимание на необходимую для вашего развития информацию - не только во время чтения этой книги, но и в любое другое время.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Как вы узнали, какими сильными сторонами, умениями и способностями вы овладеете? Какие аргументы вы использовали для того, чтобы оценить уровень своей техники коучинга?

Проблема заключается в том, что мы на деле не можем оценивать себя со стороны - так, как нас знают другие люди. Поскольку коучинг по своей сути является межличностным и интерактивным, хорошим способом определения своего нынешнего положения является налаживание обратной связи с окружающими вас людьми во время сессий коучинга.

Обратная связь, если она дается правильным образом, может стать для вас самым драгоценным подарком. Прислушиваясь к тому, что говорят люди, вы можете использовать полученную информацию в будущем для совершенствования своих профессиональных качеств. Обратная связь - это «королевская» дорога к знаниям, которая помогает нам укрепить уверенность в себе и

постоянно поднимать уровень своего мастерства. Ее можно назвать также «связью с будущим» - поскольку для того, чтобы быть полезной, информация должна быть ориентированной на будущее - то есть сосредоточенной на улучшении положения дел, а не на воспоминаниях о прошлых неудачах.

Начните сейчас

Моделирование обратной связи 1

Вспомните, кто из ваших знакомых мог бы обеспечить вам действительно качественную обратную связь. Что в этом человеке, в его характере и образе действий есть такого, что придает особую ценность его суждениям и комментариям. Какие три самых важных его качества вы могли бы выделить?

Моделирование обратной связи 2

Теперь вспомните, кто из ваших знакомых не способен дать сколько-нибудь качественную обратную связь. Что в этом человеке, в его характере и образе действий есть такого, что делает получение обратной связи от него нежелательным и трудным? Каких трех качеств ему не хватает для того, чтобы обратная связь от него была более приемлемой?

Предоставляя обратную связь, люди обращают свое внимание главным образом на те аспекты, которые нуждаются в усовершенствовании, пренебрегая при этом уже имеющими достоинствами. Если вы хотите помочь кому-то добиться успеха в жизни, то, помимо всего прочего, укажите ему также и на его достоинства. Если займетесь этим столь же усердно, как занимаетесь недостатками, то положительным итогом такого подхода, помимо

ГЛАВА 5: ВСЕ ПОЗНАЕТСЯ В СРАВНЕНИИ

обеспечения большей сбалансированности, станет также и то, что он будет знать, какие его действия привели к положительному результату, - иными словами, он будет знать, что у него «сработало».

Десять основных признаков эффективной обратной связи

1. **Она конкретна:** носит не общий или абстрактный характер, а отражает конкретные случаи и эпизоды как образцы сделанного или сказанного тем человеком, кому предоставляется обратная связь. Вы выделяете то, что он понимает достаточно хорошо и делает достаточно часто.
2. **Она объективна:** основывается не только на вашем мнении, но и на твердых фактах. Тщательно анализируйте свои рассуждения - они могут отражать только вашу собственную точку зрения. Обратная связь не должна представлять собой лишь ваше желание быть правым или выражать ваше «эго».
3. **Она честна:** не «подслащена». При этом не ходят «вокруг да около», но выражаются свободно и ясно.
4. **Она проста:** слишком много подробностей одновременно будут «давить». А если не уделять достаточного внимания хорошо проделанной работе, то клиент не будет знать, как ему повторить свой успех.
5. **Она деликатна:** перед тем как начнете говорить, подумайте о том, как ваша обратная связь будет воспринята партнером.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

6. **Она практична:** не выходит за рамки реальных возможностей человека. Если партнер не может измениться или извлечь из нее урок, то не стоит зря суетиться - он будет воспринимать ее как критику своих действий.
7. **Она позитивна:** если принимающая обратную связь сторона действовала эффективно, - это надо подчеркнуть, а не замалчивать. Некоторые люди боятся похвал или не нуждаются в том, чтобы другой человек отмечал их эффективную работу, так как считают, что «они об этом знают сами». Значит, они забывают о том, что у других людей иной способ получить информацию - они делают это, основываясь на внешних источниках.
8. **Она поддерживает:** исходит из желания улучшить положение дел. Лучшей обратной связью является та, которая дает понять тому, кто ее принимает, что партнер действительно заинтересован в его развитии и хочет, чтобы он добился успехов.
9. **Она относится к**

поведению человека, а не к его личности:

имейте это в виду, когда комментируете отдельные задачи или действия. То, каким языком вы это излагаете, определяет указанную разницу. Тщательно подбирайте слова.

10. **Она характеризуется тем, что принимает человека таким, какой он есть и не судит его:** принять человека таким, каков он есть, - значит видеть перед собой реальную и сформировавшуюся личность человека, который, основываясь на своем личном опыте, принимает решение вести себя тем или иным образом. Принять человека без всяких условий - один из лучших подарков, который вы ему можете преподнести.

ПРИНИМАЯ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Если вы являетесь принимающей стороной в обратной связи, вы должны постараться быть восприимчивым. Важнее всего избегать оборонительной манеры поведения. Если смотреть на обратную связь как на критику, то вряд ли удастся получить от нее какую-либо пользу. Если обратная связь, которую вы получаете от кого-нибудь, не слишком эффективна, то помните, что ваш партнер делает все, что в его силах, и может даже не подозревать о своих недостатках. Главное, что нам нужно, - это «свидетельство о реальности» - ясная и конкретная информация о вашем уровне мастерства в коучинге, о ваших сильных и слабых сторонах и потенциале совершенствования. Если вы будете рассматривать обратную связь как возможность узнать что-то ценное, -это позволит вам извлечь из нее большую пользу.

Одна из самых широко распространенных моделей - это «сэндвич обратной связи». Его смысл заключается в том, что вначале вы говорите что-нибудь позитивное, потом нечто негативное или критическое и, наконец, опять переходите к позитивному. Задумка заключается в том, что «начинка» из похвалы смягчает критическую часть и делает ее более сносной для восприятия. На практике, поскольку данная техника хорошо известна, сторона, принимающая обратную связь, зачастую не берет в расчет позитивный комментарий насчет своих действий, ожидая получить неизбежный удар, когда дело дойдет до критики.

Сэндвич обратной связи

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

В ПРИРОДЕ НЕТ ТАКОЙ ВЕЩИ, КАК НЕУДАЧА

Люди боятся обратной связи потому, что они отождествляют ее с критикой, а критику - с неудачей. Неудачи же надо избегать во что бы то ни стало. Однако существует и другой, более оптимистический способ мышления, который подразумевает, что в жизни не существует такой вещи, как неудача, а есть только обратная связь.

Представьте себе, что малыш, после своей первой неудачной попытки встать на ноги, говорит себе: «Наверное, мне не стоит пытаться учиться ходить - это слишком трудно для меня, и я могу не добиться успеха». Тем не менее, почему-то многие взрослые считают, что у них все должно получиться с первой попытки, а когда их ожидания не оправдываются, они не ищут других путей, поскольку опасаются очередной неудачи. А вот дети не считают падение неудачей. Для них это - обратная связь относительно тех причин, которые им мешают встать на ноги, и они

повторяют свои попытки снова и снова, совершенствуя свои движения до тех пор, пока не научатся ходить.

Изобретатель Томас Эдисон известен кроме всего прочего и тем, что прежде, чем найти подходящее вещество для нити накаливания в электрической лампочке, он перепробовал сотни разных материалов. Когда у него спросили, не падал ли он духом после каждой неудачной попытки, он ответил, что, напротив, он испытывал чувство удовлетворения,
- по-

ГЛАВА 5: ВСЕ ПОЗНАЕТСЯ В СРАВНЕНИИ

скольку с каждой такой неудачей список материалов, среди которых надо было обнаружить нужное вещество, сокращался на один пункт, что приближало его к цели. Это была не неудача, это была обратная связь.

ЗАКЛАДЫВАЯ ОСНОВЫ

Подобно тому, как мы недооцениваем наши умения, мы столь же легко забываем и о случаях, важных с точки зрения развития нашего мастерства в коучинге - когда, скажем, мы хорошо проявили себя в слушании и задавании вопросов. С помощью визуализации эти ресурсы могут стать доступными для нас.

Начните сейчас

Мысленно вернитесь в те моменты вашей жизни (необязательно связанные с коучингом), которые заложили основы ваших навыков эффективного коуча. Начните мысленно наблюдать за происходящим

в прошлом, как будто смотрите фильм, - после чего «войдите» в этот фильм и смотрите, слушайте и почувствуйте, что вы видели, слышали и чувствовали тогда, когда все это происходило. Затем представьте следующее занятие по коучингу, уже имея в своем распоряжении ресурсы, которыми вы обзавелись после своих мысленных упражнений.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Мозг функционирует таким образом, что наше воображение и то, что мы вспоминаем, следуют одними и теми же нервными путями. Поэтому визуализация «прицепляет» извлеченные вами из своей памяти ресурсы к вашим мысленным картинам будущего, и таким образом они становятся доступными для вас во время следующих сессий. Чем чаще вы обращаетесь к позитивным воспоминаниям и «прицепляете» их к событиям будущего, тем сильнее и увереннее вы будете себя чувствовать, когда это время настанет. Чем большее количество позитивных событий из вашего прошлого вы используете в качестве таких «зацепок», тем богаче будет ваш арсенал умений и способностей.

Начните сейчас

Перечислите не менее десяти пунктов из того, что у вас хорошо получается уже сейчас. Затем выберите три из них, в которых вы, по вашему мнению, особенно сильны.

Обдумайте, как каждый из этих навыков вы могли бы использовать в своей практике коучинга. Не будьте чрезмерно педантичными - дайте волю своему воображению. Чем бы вы ни занимались, навыки, приобретенные при этом, в той или иной мере пригодятся вам и в коучинге.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТОЯНИЯ

Важно уметь контролировать свое эмоциональное состояние и тогда, когда вы принимаете обратную связь, и тогда, когда вы ее даете, и вообще во время коучинга. У каждого из нас бывают периоды в жизни, когда мы чувствуем себя особенно хорошо; иной же раз все валится из рук и нам кажется, что против нас восстал весь мир.

Наше эмоциональное состояние колеблется между двумя этими полюсами и иногда может изменяться в ту или в другую сторону по нескольку раз в день. В большинстве случаев мы даже не замечаем, как это происходит. Однако во время работы с клиентом нам нужно достичь оптимального состояния, которое может отличаться от нашего реального эмоционального настроения на тот период времени. Существуют определенные механизмы для подобной смены настроения.

Самым легким способом для изменения вашего эмоционального состояния

является определение и последовательное использование тех спусковых механизмов, которые его создают. Если вы четко представляете себе, в каком состоянии вам нужно находиться во время проведения сессии коучинга, то вам будет легче его достичь. Все, что вам при этом нужно сделать - это вспомнить о том времени, когда вы находились в таком состоянии, и вы автоматически войдете в него. Начните этот процесс за несколько минут до начала занятия, и вы будете в полной готовности.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

КАК УЗНАТЬ О СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЯХ

Зачастую убеждения человека представляют собой осознанное выражение его основных ценностей и играют большую роль в формировании его отношения к своей цели. Ценности - это те внутренние стандарты, которыми мы руководствуемся в своей жизни. В то время как о некоторых наших ценностях мы имеем четкое представление, другие проявляются в основном на подсознательном уровне. Эти ценности определяют наши представления о том, чего мы можем достичь, а чего - нет.

Начните сейчас

Данное упражнение, предложенное Робертом Дильцем, позволит вам определить степень вашей веры в свою способность достигать цели - стать хорошим коучем. Оценка производится по пятибалльной системе: «единица» означает самый низкий уровень веры в свои умения, а «пятерка» - максимальный.

1. Данная цель привлекательна и стоит усилий.
2. Я могу достичь этой цели.
3. Средства для достижения цели, которые мне доступны, являются адекватными, экологически приемлемыми и не противоречат моему представлению о себе.
4. У меня достаточно сил и возможностей, чтобы добиться этой цели.
5. Я принимаю на себя ответственность и заслуживаю того, чтобы добиться этой цели.

Проведите анализ своих ответов по каждому из вышеприведенных утверждений и используйте пятибалльную шкалу оценок, чтобы определить те области,

в которых вы испытываете некоторую неуверенность. После того, как вы сфокусировали ваше внимание на этих вопросах, - поразмышляйте о возможных путях продвижения вперед. Какой первый - пусть маленький - шаг вы можете сделать, чтобы изменить свои убеждения?

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

О ТОМ, КАК ВАЖНО ПРАЗДНОВАТЬ УСПЕХИ

О значении празднования успеха в мире бизнеса говорят много, но оно не часто встречается в повседневной жизни. Если вы менеджер команды, с которой проводите коучинг, вам не следует пренебрегать этой сферой. Когда человек хорошо справляется с поставленной задачей, то, поощряя его материально, не забудьте похвалить и поздравить его с хорошо выполненной работой. Это утверждение в равной степени относится и к вам, как коучу, - вы будете более эффективно выполнять свою работу, если будете должным образом ценить ее. Это может оказать огромное позитивное влияние на вас и вашу команду. Как отмечают Кен Бланшар и Шелли Боулз в своей книге *Gung Ho! (Энтузиаст)*: «Энтузиазм - это много денег и поздравлений».

Деньги важны, поскольку люди ощущают себя в безопасности, когда их основные материальные требования удовлетворены.

После этого они обращают свое внимание и на то, что Бланшар и Боулз именуют «душой». Важно не только уметь находить то позитивное, с чем можно было бы поздравить людей, но и - что намного важнее - давать им знать, что их усилия не остаются незамеченными и что они вносят свой вклад в нечто большее. Когда люди видят, что их дела оказывают влияние на что-то крупномасштабное, они становятся намного более мотивированными на достижение результата.

ВЫ ВЕЛИКОЛЕПНЫ

Для некоторых из вас это может показаться слишком резким скачком вперед. Совершенно естественно праздновать свои успехи и признавать свои сильные стороны, однако говорить о великолепии - не будет ли это слишком громким? Но смысл коучинга как раз и заключается в расширении пределов возможного.

В глубине души мы больше боимся не нашей неадекватности, но нашей чрезмерной мощи. Свет, который мы излучаем, страшит нас больше, нежели тьма, что находится внутри нас. Мы задаем себе вопрос: «Кто я такой, чтобы быть блистательным, великолепным, талантливым и потрясающим?» Однако почему, собственно, вы не можете быть таким? Вы — дитя Господа. Ваше самоуничтожение никак не послужит миру. Нет ничего хорошего в самоограничении — в том, чтобы люди, находясь около вас, чувствовали себя ненадежно и неуверенно. Мы рождены для того, чтобы

свидетельствовать о славе Господа, что пребывает в нас. И когда мы «разрешаем» светить нашему внутреннему свету, мы, тем самым, неосознанно «разрешаем» делать то же самое и другим людям. Когда мы свободны от своего собственного страха, наше присутствие автоматически освобождает других.

Марианна
Уильямсон, *A*
Return to Love
(*Возвращение*
к любви)

Начните сейчас

Настоящее упражнение, взятое из работы известных коучей Иена Макдермотта и Джен Эльфлайн, позволяет выяснить, как к нам относятся окружающие и в чем они видят наше великолепие.

Попросите двух или трех людей, с которыми вы проводили коучинг в формальной или неформальной обстановке, письменно перечислить те сферы, в которых вы, по их мнению, великолепны. Как коуч, вы должны верить в свой неограниченный потенциал. Это делает вас великой ролевой моделью для ваших клиентов.

ГЛАВА 6

Стратегии и техники достижения цели

Лучший способ предсказать будущее - это придумать его.

Алан Кей

Секрет достижения в том, чтобы начать достигать. А чтобы начать, надо разбить ваши сложные,

огромные задачи на маленькие, легко решаемые задачи и после этого взяться за первую из них.

Марк Твен

В КОУЧИНГЕ, КАК В ЖИЗНИ

В мире коучинга люди, как правило, применяют те же подходы и способы решения задач, что и в обычной жизни. Например, одни без долгих раздумий приступают к решению какой-нибудь задачи, в то время как другие, перед тем как перейти к каким-либо конкретным действиям, предпочитают подробно изучить все аспекты нового начинания.

К тому времени, когда мы становимся взрослыми, наш репертуар способов действий становится ограниченным. Если наш подход соответствует стоящей перед нами задаче, то мы достаточно легко справляемся с ней; и, наоборот, когда такого соответствия нет, мы не столь успешны. По этой причине гибкие люди, которые обладают более широким спектром способов решения задач, чаще добиваются успеха: они могут использовать именно то средство, которое больше подходит к данной конкретной ситуации.

Начните сейчас

Как вы решаете свои задачи? В каких случаях ваши подходы работают и когда они оказываются неэффективными? С помощью какого метода вы собираетесь достичь желаемых результатов в коучинге?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Что мы подразумеваем под словом «стратегия»? Тед Джеймс, из компании Advanced Neuro Dynamics предельно точно характеризует значение этого слова в мире коучинга: он говорит, что «все наши внешние поступки контролируются внутренними стратегиями. Стратегия - это то, что происходит у вас в голове, когда вы хотите сделать что-нибудь».

Этот внутренний процесс протекает последовательно. Тут можно использовать аналогию с приготовлением какого-нибудь блюда по рецепту: каждый ингредиент блюда вам нужно добавлять в нужном количестве и в нужное время, как следует перемешать, а затем выбрать наиболее подходящий способ, температуру и продолжительность готовки. Если добавить какой-нибудь ингредиент раньше времени или не добавлять его вообще, то вы не достигнете своей цели.

Большинство стратегий

формируется в подсознании в раннем возрасте - по мере того, как люди учатся действовать и решать те или иные задачи. Став взрослыми, люди узнают о своих стратегиях; но происходит это лишь тогда, когда они не срабатывают, и людям приходится переосмыслить свои отношения и подходы к решению задач.

То, что стратегии срабатывают автоматически, может иметь и отрицательную сторону. Автоматизм означает, что мы мало, или совсем не контролируем этот процесс. Если у вас сформировался

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

какой-нибудь более или менее эффективный способ решения задачи, то вы, скорее всего, будете применять его, не раздумывая, во всех подходящих и неподходящих случаях. Осознание стратегий является первым шагом к установлению контроля над важными аспектами вашего мышления и поведения, а также весьма ценной помощью вашим клиентам, когда они не могут достичь желаемого.

**«Застревание» на
стратегиях,
которые
«работают»**

Большинство людей, овладевая новыми навыками или совершенствуя те, которые уже есть, стремятся прежде всего осуществить этот процесс должным образом. При этом они часто экспериментируют, прибегая к разным способам выполнения задач. Они пробуют что-то новое, - наблюдая, насколько эффективно оно будет срабатывать и, стараясь выяснить, что тут можно улучшить и

усовершенствовать, в следующий раз, делая то же самое, вносят необходимые коррективы.

Однако иногда они находят такой способ, который кажется эффективным с первой попытки. Хотя в этом есть и положительный момент, поскольку результат достигается очень быстро, существует риск, что человек может пренебречь иными способами действий и увязнуть в рутине, действуя однотипно.

ГЛАВА 6: СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

После того как люди открывают «работающую» стратегию, они продолжают следовать ей до тех пор, пока она не даст сбой. Достигнув определенного уровня эффективности, стратегия выходит из сферы осознанного и начинает функционировать автоматически. Необходимость подумать наступает лишь тогда, когда возникает какая-нибудь проблема. Более того: то, что определенная стратегия дает результат, еще не означает, что нельзя найти лучший способ.

БУДЬТЕ В КУРСЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО

Коучам необходимо иметь в виду, что существует опасность стать банальным, и активно искать способы совершенствовать те навыки, которые у них уже имеются, а также, по возможности, добавлять к ним новые. Нужно постоянно пересматривать то, что часто воспринимается как само собой разумеющееся - бросая самим себе вызов и стремясь найти пути к самосовершенствованию.

Осведомленность является

первым шагом на пути преодоления поведенческого стереотипа. После того как вы уже установили, что он у вас есть и успешно саботирует вашу способность добиваться желаемого, вы можете попробовать альтернативные пути. В некоторых случаях вам даже не надо пытаться делать что-то новое. Осознав то, что происходит, вы уже начинаете меняться.

ЕСЛИ ТО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, НЕ СРАБАТЫВАЕТ -ИЗМЕНИТЕ ЧТО-НИБУДЬ

Джеймс испытывал трудности в налаживании позитивных отношений с сослуживцами. Следуя советам своего коуча — обратить внимание на то, что происходило во время его контактов с окружающими, Джеймс пришел к выводу, что, будучи требовательным к себе, он был склонен быть таковым и по отношению к другим. У него были благие намерения — помочь им совершенствовать свое мышление; однако многие расценивали его действия как запугивающие и агрессивные. Лучше ознакомившись с динамикой ситуации, он стал применять более гибкие подходы и, в результате, очень быстро добился улучшения взаимоотношений со своими коллегами.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ

Одной из проблем, мешающих разработке стратегии, способной привести к достижению целей, является то, что люди не всегда реалистичны. Страстно желая достичь результатов, они могут превратиться в безнадёжных оптимистов и не замечать того, что может пойти не так.

Одним из способов избежать подобной возможности является применение техники, ставшей известной благодаря мультипликатору Уолту Диснею, которую он называл «имиджинингом» (imagineering). Он разделил творческий процесс на три отдельные фазы, которые назвал Мечтатель, Реалист и Критик. Назначением Мечтателя является разработка новых идей. Реалист ответственен за то, чтобы дать им практическое приложение. А Критик размышляет над возможными проблемами. При том, что все эти три элемента весьма существенны, они представляют собой автономные способы мышления; поэтому

чрезвычайно трудно (можно сказать - невозможно) добиться того, чтобы они функционировали одновременно. Вам необходимо установить баланс между этими тремя ролями. Во многих людях живет Мечтатель, и у них часто появляются творческие идеи; однако им не хватает Реалиста, который бы делал возможным принятие практически пригодных решений. Другим легко удаётся практическая реализация, но они не располагают эффективными творческими идеями. Третьим мешает излишняя активность Критика, который вступает в игру слишком рано - и идея, не получив никакого развития, так и остаётся идеей.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

Для практического осуществления своих «ролевых игр» у Уолта Диснея было три комнаты, соответствующие ролям, которые он играл. Физическое перемещение из одной комнаты в другую позволяло ему обеспечить автономное функционирование этих ролей. Через некоторое время ему достаточно было переступить порог комнаты Мечтателя, как у него сразу же начинался творческий процесс.

Те, кто знакомы с моделями под названиями «шляпы мышления» и «ботинки образа действий», разработанными Эдвардом де Боно, заметят сходство со стратегией Диснея. Эту стратегию можно использовать каждый раз, когда потребуется творческий подход, и она равно эффективна как при индивидуальных, так и при командных действиях.

128

Начните сейчас

1. Придумайте какую-нибудь задачу, для решения которой

вам бы хотелось
применить стратегию,
способную обеспечить
достижение
определенной цели.

2. Выделите три места для каждой из трех фаз. Можно взять три листа бумаги формата А4, написать на первом «Мечтатель», на втором - «Реалист», а на третьем - «Критик», и разместить их в разных уголках комнаты.
3. В качестве первого шага «свяжите» уже существующий у вас опыт, касающийся каждой из фаз, с отмеченными вами местами.

ГЛАВА 6: СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

4. Перед тем как войти в зону Мечтателя, на пару минут вернитесь в свое прошлое и вспомните те моменты из своей жизни, когда у вас рождались разные новые идеи. Мысленно воссоздайте картину происходивших тогда событий: где вы находились, кто был рядом с вами. Обратите внимание на то, что тогда говорилось, с какой тональностью и громкостью, и что вы тогда чувствовали. После этого, удерживая в памяти все эти нюансы из прошлого, войдите в зону Мечтателя и в течение нескольких минут получайте удовольствие, снова переживая те приятные чувства.
5. Войдите в «нейтральную» зону - то есть туда, куда не распространяется «юрисдикция» ни одной из вышеупомянутых трех зон - и подумайте над чем-то другим.
6. Теперь переходите в зону Реалиста; но перед тем как войти туда, вспомните тот период из своей жизни, когда вам в голову приходили реалистические и конструктивные мысли относительно какой-нибудь идеи и постарайтесь составить эффективный план действий. Теперь еще раз воссоздайте мысленную картину тех событий и вспомните переживаемых вами в тот период чувства. Сохраняя в своей памяти эту картину, шагните в пространство Реалиста и несколько минут наслаждайтесь своими переживаниями.
7. Снова войдите в нейтральную зону и обратите свое внимание на что-нибудь другое.
8. Переместитесь в зону Критика и прежде чем войти в нее, вспомните о тех временах, когда вы трезво и конструктивно оценивали свои действия. И на этот раз мысленно вернитесь в то время и воссоздайте картину происходившего, вспомнив при этом, какие

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

чувства у вас тогда
возникали. Потом
переходите в зону Критика
и в течение нескольких
минут наслаждайтесь
этими эмоциями.

9. Войдите в нейтральную
зону и подумайте о чем-то
другом.
10. Сосредоточьте свои мысли
на той задаче, над которой
вам хотелось бы работать.
11. Войдите в зону Мечтателя
и генерируйте идеи -
столько, сколько сможете.
Наглядно представьте
себе, как вы выполняете
данную задачу, как будто
вы - герой фильма.
Чувствуйте себя
непринужденно. Не
переживайте насчет
реалистичности ваших
идей. Не занимайтесь их
анализом.
12. Теперь «соберите» все
идеи, которые пришли вам
в голову, войдите в зону
Реалиста и начните
разрабатывать план.
Скорее всего, вы
откажетесь от некоторых
идей, а в остальные
внесете определенные
изменения. Постарайтесь
найти позитивные способы
собрать эти идеи в одно
логическое целое и
превратить их в
последовательные

реалистические действия.

13. Затем переместитесь в зону Критика и тщательно проанализируйте свой план. Сработает ли он? Какие трудности могут возникнуть? Нет ли каких-нибудь недоработок?
14. Превратите появившиеся у вас критические замечания в вопросы, адресованные Мечтателю, и снова войдите в зону Мечтателя, чтобы найти новые решения и альтернативные пути для их осуществления. А потом дайте еще раз волю своим идеям.
15. Повторяйте этот цикл столько раз, сколько потребуется, пока вы не составите такой план, который будет полностью вас удовлетворять.

ГЛАВА 8: СТРАТЕГИИ
И ТЕХНИКИ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

ОТ «А» ДО «Я» ИЛИ ОТ «А» ДО «Б»?

Легче практиковаться в подготовке вашей речи по поводу получения «Оскара», нежели собраться и начать действовать.

арианна
Уильямсон, А
Return to Love
(*Возвращение
к любви*)

Терпение - добродетель; когда вы пытаетесь добиться желаемого, его ценность удваивается. Хотя и случается, что мечты очень быстро становятся реальностью, но чаще всего достижение цели является следствием кумулятивного эффекта различных предварительных маленьких шагов. Научные открытия приходят после долгих месяцев, а то и лет скрупулезных исследований. И в мире коучинга результат приходит со временем и после долгих усилий. Шаг за шагом у вас будет развиваться умение слушать, ставить правильные вопросы, и в один прекрасный день вы обнаружите, что овладели основными

концепциями коучинга.

Одним из способов поддерживать мотивацию на необходимом уровне в течение всего этого времени является наблюдение за своим прогрессом. Для этого вам нужно размышлять после каждого занятия по коучингу над тем, как оно прошло, и записывать свои наблюдения в журнал. Время от времени оглядываясь назад, вы сможете ощутить прогресс, которого достигли, - даже если он не сразу будет бросаться вам в глаза.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ИСКУССТВО ЖЕЛАТЬ

В своей книге *Wishcraft: How To Get What You Really Want* (Искусство желать: как получить то, что вы действительно хотите), Барбара Шер излагает технику составления поэтапного плана достижения большой цели путем ее разделения на маленькие субцели. Проанализируйте, что вам нужно сделать для того, чтобы добиться конечной цели. Спрашивайте себя на каждом этапе: «Что нужно сделать в первую очередь?», а потом: «Могу ли я сделать это сегодня?». Если ответ отрицательный - выясните, что надо сделать в первую очередь. По завершении этого процесса вы не только создадите цепь событий, способную привести вас к окончательной, «большой» цели, но и будете в состоянии определить, какие действия вы можете предпринять без промедления в качестве первого шага. Вы можете прийти к выводу, что нужно продвигаться вперед, осуществляя одновременно несколько действий, и что некоторые действия, которые

вы собираетесь осуществить, взаимозависимы.

Эта техника эффективна как при работе с клиентами, так и для вас самого.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВОЮ ИНТУИЦИЮ

Стратегии, которые мы обсуждали до этого, являются по своей сути логическими и процедурными. Если вы предпочитаете опираться на свою интуицию, то можете попробовать следующие

ГЛАВА 6: СТРАТЕГИИ И ТЕХНИКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

техники, которые не настолько структурированы, однако не менее эффективны и практичны.

Образы будущего

Возьмите большой лист бумаги и нарисуйте на нем ваше нынешнее состояние, а также состояние, которого вы хотите достичь, т.е. изобразите движение от хорошего к лучшему в ходе вашего коучинга. Этот рисунок может быть настолько абстрактным, насколько вы хотите, одноцветным или насыщенным красками. Главное, чтобы он имел конкретный смысл для вас лично. Затем добавьте к рисунку другие элементы, обозначающие ресурсы или стадии, которые необходимы, чтобы перейти из нынешней ситуации в желаемое состояние.

«Внутренняя» подготовка к коучингу

Выберите место, где вам никто не помешает, и сядьте поудобнее. Закройте глаза и расслабьтесь. Сосредоточьтесь только на своем дыхании, вдыхая воздух через нос и

выдыхая через рот. Обратите внимание на то, как по мере изменения частоты дыхания, вы все более и более расслабляетесь.

Представьте себе, что вы находитесь в кинотеатре и на экране видно прекрасное тихое место. Мысленно войдите в эту картину и постарайтесь вызвать в себе как можно более глубокие ощущения происходящего. Вслушайтесь в звуки, которые вы слышите и попробуйте воспроизвести те чувства, которые у вас могли бы

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

возникнуть, если бы вы находились в этом воображаемом месте. Наслаждайтесь ощущением покоя, который окружает и наполняет вас. Представьте, что все внутренние ресурсы, которые вам могут понадобиться, будут в вашем распоряжении, как только в них возникнет необходимость. Когда вы будете готовы, опять сосредоточьтесь на своем дыхании и постепенно возвращайтесь в комнату, где реально находитесь.

Этот процесс поможет вам мысленно и эмоционально подготовиться к проведению коучинга. Используйте свое воображение и придумывайте способы, которые будут наиболее эффективны лично для вас.

ПЕРЕНИМАЙТЕ СТРАТЕГИЮ

Стратегии, подобно компьютерным программам, в зависимости от меняющихся нужд, могут быть установлены, обновлены, модифицированы или стерты. В предыдущей главе мы обсуждали, как совершенствовать свои навыки коучинга, учась у более опытных коучей. Разумеется, обращаться к опыту экспертов нужно и во время разработки стратегий коучинга. Когда у вас есть возможность поговорить с человеком, а не только наблюдать за ним, вы можете не просто копировать его внешнее поведение, но воспроизводить те ментальные процессы, которые лежат в основе его поступков, что намного эффективнее.

Каковы убеждения людей относительно того, что они делают? Как это сочетается с их ценностями и чувством самоидентичности? Какие процессы они применяют для того, чтобы сформулировать свои планы? Если вам выпало счастье знать отзывчивого коуча, то при наличии достаточного времени, задавая

ему целенаправленные и правильные вопросы, вы сможете узнать почти все нюансы его стратегии.

Воспроизводя то, что делают высококвалифицированные коучи, вы сможете добиться таких же результатов, каких добивались они. Возможно, это произойдет не сразу; но со временем, если вы будете прилагать необходимые усилия, то сможете существенно улучшить свое мастерство.

УТВЕРЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Принимая во внимание то обстоятельство, что подсознание играет большую роль в формировании стратегии и мотивации, идея «перепрограммировать» его на регулярной основе выглядит весьма разумной. Одним из простых и быстрых способов сделать это является использование позитивных утверждений. Все, что вам нужно сделать, - это повторять определенную фразу несколько раз в день для того, чтобы сосредоточить свое подсознание на конечной цели. Со временем это станет составной частью ваших мыслей и действий.

Чем более конкретными будут ваши утверждения, тем глубже они пустят корни. Как всегда, придайте им позитивную форму и проследите за тем, чтобы они были реальными и достижимыми. Вот некоторые утверждения, с которых можете начать:



- Я квалифицированный коуч.
- Я умею задавать нужный вопрос в нужное время.
- Я внимательный слушатель.
- Проводя коучинг с другими людьми, я добиваюсь результатов.
- Со мной люди чувствуют себя раскованно.
- Я открыт для обратной связи.

ГЛАВА 7

Соверше нствуя свои знания

**Людей невозможно
учить чему-либо.
Можно только помочь
им найти то, что
находится внутри них
самих.**

Галилео Галилей

**Знание самого себя -
мать всех знаний.
Поэтому я обязан в
первую очередь узнать
себя, узнать
полностью, узнать все
нюансы своего**

**характера, свои
качества, все свои
тонкости, все свои
атомы.**

Халил Джигбран

КОГДА ПРОВОДИТЬ КОУЧИНГ

Одна из проблем, связанных с коучингом, - это то, что люди рассматривают его в качестве своего рода лечебного средства, полагая, что к коучингу нужно обращаться лишь тогда, когда на работе возникают проблемы. Однако в корпоративном мире некоторые люди «высокого полета» или нанимают коуча, или предпочитают заниматься этим сами. Среди успешных бизнесменов растет понимание важности коучинга для ускорения их карьерного роста и достижения своих профессиональных целей. Хороший коуч может сказать высшему должностному лицу такие вещи, которые ему не посмеет сказать даже самый близкий человек - и это очень важно. У некоторых коучей есть возможность наблюдать топ-менеджеров в действии и планировать сессии коучинга таким образом, чтобы они отражали те вопросы, которыми занимаются их клиенты.

В идеале, каждый желающий должен бы иметь

возможность получать коучинг в любое удобное время. Атмосфера надежности и поддержки, в которой можно свободно выражать свои мысли и лучше познать самого себя, делает персональное и профессиональное развитие не только возможным, но и практически неизбежным.

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЙ И ТЕХНИК КОУЧИНГА В ОТНОШЕНИИ СВОЕЙ КОМАНДЫ

Что делать, если в результате проведенного коучинга вам не удастся достигнуть запланированных вами конкретных показателей в эффективности и стандартах исполнения. Чрезвычайно трудно - можно сказать, невозможно - проводить полноценный коучинг с людьми, которые вам подотчетны. Очень сильно мешает то, что вы - босс, наделенный полномочиями давать оценку работе подчиненных, определять размер их оклада и, наконец, применять те или иные дисциплинарные меры - вплоть до увольнения - когда вы недовольны тем, как они справляются со своими обязанностями. Все хотят понравиться своему руководителю. Но эффективность коучинга в большой степени зависит от готовности клиента обсуждать те аспекты и сферы своей деятельности, в которых он хотел бы развиваться. Некоторые отождествляют

такого рода откровенность перед своим боссом с признанием своей неспособности качественно выполнять работу.

Чтобы коучинг имел желаемый эффект и способствовал повышению качества работы команды, руководителям следует отделить друг от друга - как в своих мыслях, так и в действиях - те роли и обязанности, которые они выполняют внутри компании, и сделать это так, чтобы служащие знали об этих функциональных различиях.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

Поскольку данная задача не из легких - ибо некоторые средства и концепции коучинга не могут быть применены либо окажутся неэффективными, то это сужает пределы достижимого. По этой причине мы называем в этой книге менеджеров, использующих навыки коучинга, «менеджерами-коучами», чтобы провести четкое различие между ними и теми коучами, на чью работу не накладывает ограничений их должность. Тем не менее, использование навыков коучинга по отношению к вашей команде приносит много пользы (даже учитывая, что отношения при этом не совсем такие, какие бывают при «настоящем» коучинге). Разумеется, руководители могут быть коучами в полном смысле этого слова, будучи вне своей сферы ответственности, например, в другом отделе или в отношении тех, кто равен им по положению.

Разные роли менеджера



Менеджер: отвечает как за гибкое и эффективное управление своим подразделением (или целым бизнесом), так и за выполнение намеченных задач

Перформанс-менеджер: отвечает за постановку целей и развитие навыков и способностей персонала

Мотиватор: в его обязанности входит максимальное раскрытие потенциала людей и создание обстановки, позволяющей поддерживать в них должный рабочий настрой

Делегатор: хорошо поставленная практика делегирования (наделения полномочиями) будет побуждать ваш персонал к росту и позволит вам самому подняться по корпоративной лестнице

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ



Ментор: если ваше высокое положение - результат самостоятельных усилий, вам не составит большого труда поделиться своим опытом и знаниями с теми, кто желает совершенствоваться

Лидер: руководители должны быть не только менеджерами, но и лидерами, способными формулировать и развивать цели и задачи в своей сфере деятельности

Дипломат: это неофициальная, однако непременно сопутствующая работе руководителя роль, которая требует наличия способности справляться с внутрисполитическими распрями

Командный игрок: тот, кто обладает способностью гармонично и эффективно сотрудничать с другими должностными лицами и отделами

Коуч: коучинг все чаще рассматривается в одном ряду с основными навыками, которыми должен обладать менеджер

Хотя коучинг и может иногда входить в противоречие с некоторыми из вышеперечисленных ролей, он дополняет большинство из них и способствует их развитию и укреплению. Во взаимоотношениях руководителя и подчиненного может возникнуть конфликт интересов. Некоторые руководители, меняя свою роль, откровенно дают знать об этом членам своей команды, сообщая им, что они в данный момент перешли на коучинг. Правда, это часто вызывает скепсическое отношение окружающих. Чтобы

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

проводить такие балансирующие действия, руководитель должен быть честным в своих поступках и помнить, что, если он хочет добиться доверия и открытости со стороны своих подчиненных, он должен создать все условия для того, чтобы они чувствовали себя в безопасности. Для коуча очень важно выяснить, по силам ли ему внушать людям такое чувство безопасности. Если это у вас не получается - то, возможно, что вы не самый лучший коуч для данного человека.

Коучи, как и руководители, всегда должны осознавать, когда они занимаются коучингом, а когда - менторингом, поскольку люди часто не видят разницы между этими понятиями (особенно те, кто разделяет директивную трактовку понятия коучинга). На практике действия руководителя в качестве коуча - с одной стороны, и в качестве ментора - с другой, существенно отличаются друг от друга. Один из самых эффективных подходов - как бы подвести своего подчиненного к нужному

решению относительно того, в чем он больше нуждается. «Насколько я понимаю, вы хотите, чтобы я отвечал с позиций менторинга...» или: «Может быть, мне провести с вами коучинг по этому вопросу?». При этом вы всегда должны помнить о конфиденциальности информации, которой ваш подчиненный поделился с вами.

Каждый человек уникален, и менеджеры будут различаться по своей способности (и, отчасти, по своему желанию) разделять эти роли. Это обстоятельство в громадной степени будет влиять

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ

на возможную эффективность их работы в качестве коучей своих собственных команд.

В некоторых организациях конфликт между менеджерскими ролями преодолевается путем использования коучинга «на одном уровне», вместо того чтобы предоставить возможность каждому менеджеру проводить коучинг своей собственной команды под свою полную ответственность. Для коучинга «на одном уровне» нужны два менеджера, чаще равных по степени старшинства, договорившихся провести коучинг с каждым из членов команды друг друга. Такого рода коучинг лучше получается, если между коучем и теми, с кем он проводит коучинг, существует как можно большая географическая дистанция (при этом коучинг можно проводить по телефону). По этой причине относительно небольшие компании могут предпочесть использовать внешних коучей.

ПОЛИТИКА КНУТА И ПРЯНИКА

Люди избегают боли и стремятся к удовольствию. Родители, воспитывая своего ребенка, за плохие поступки наказывают его, а за хорошие - поощряют. Однако такой подход, который можно назвать «приказывать и контролировать», не учитывает растущую потребность человека быть ответственным за свою судьбу и получать удовольствие от своей деятельности.

Чтобы выполнять работу качественно, людям необходимо иметь мотивацию - поскольку воздействие со стороны эффективно только до определенной степени. «Пряник» в виде повышения оплаты труда или продвижения вверх по карьерной лестнице, конечно, является хорошим стимулом, но этого вряд ли будет достаточно, чтобы побудить людей все время работать на пике своих возможностей.

И здесь настает очередь коучинга. Работая с глазу на глаз с членами своей

команды, вы можете помочь им повысить свою мотивированность - не посредством их эксплуатации, а направляя их в нужную для них сторону. Раз они вовлечены в процесс, они самым естественным образом мотивированы выполнить его. Это не только облегчает жизнь вам лично, но и приносит дивиденды компании.

коучинг может помочь всем, кто
желает повысить
эффективность своей работы.

МИФЫ О КОУЧИНГЕ

Коучинг требует много времени

На самом деле все обстоит с
точностью до наоборот.
Затраты времени требуются на
начальном этапе; однако по
прошествии определенного
времени люди начинают
больше доверять себе и
предпринимать больше
самостоятельных шагов, и,
следовательно, отнимают
меньше времени у
руководителя.

Коучинг — это просто очередной метод преподавания

Коучинг в корне отличается от
преподавания. Он дает людям
возможность самим находить
наилучший способ делать свою
работу, в то время как
преподавание подразумевает
наличие другого человека,
который диктует, что и как надо
делать.

Коучинг предназначен только для тех, кто борется с недостатками

Чтобы развеять этот миф,
достаточно вспомнить, что
руководители многих ведущих
компаний имеют своих коучей:

Коучинг предназначен для того, чтобы давать советы

Хотя это утверждение
справедливо в отношении
традиционных видов спорта, в
современном бизнесе и в
жизни ситуация обстоит совсем
иначе, можно сказать, с
точностью до наоборот. Вместо
того чтобы давать советы, коуч
задает своему клиенту
вопросы,

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

помогая ему использовать свои внутренние ресурсы, чтобы найти наилучшее для себя решение.

Требуется много времени для того, чтобы коучинг принес результаты

Разные люди работают над разными задачами. Многие клиенты начинают показывать отличные результаты уже после серии из шести-двенадцати одночасовых занятий за период от трех до шести месяцев.

Люди предпочитают, чтобы им указывали, что делать

Однажды вкусив тех преимуществ, которые дает коучинг, люди предпочитают сами распоряжаться своей судьбой.

Коучинг приносит пользу только тому, с кем он проводится

Разумеется, коучинг приносит пользу в первую очередь тому, с кем он проводится; однако выигрывает и компания, где этот человек работает, так как в конечном итоге растет уровень его

мотивации, он будет полнее использовать свой потенциал, и у него появится желание продолжать работать в компании, которая заботится о нем. Стоит отметить еще один аспект, о котором говорится очень мало, а именно то, что коучинг способствует персональному и профессиональному развитию самого коуча, то есть приносит пользу и ему.

Коучинг подрывает профессионализм руководителя

Традиция, сложившаяся в Соединенном Королевстве и некоторых других странах, подразумевает, что менеджер должен быть еще и хорошим специалистом. Так что менеджеру сложно, но нужно решиться на то, чтобы «отпустить вожжи» и предоставить каждому возможность внести в общее дело свой личный вклад.

КОУЧИНГ: НА РАССТОЯНИИ И ЛИЦОМ К ЛИЦУ

Осуществлять коучинг можно двумя основными способами: лицом к лицу или по телефону. Есть и такие варианты, как коучинг с помощью электронной почты или через Интернет, однако по той причине, что в этих случаях процесс осуществляется гораздо медленнее и не в реальном времени, коучинг такого типа не получил широкого распространения. Коучинг лицом к лицу является нормой внутри компаний, где коуч и его клиент работают

вместе, в одном здании, а часто и в одной комнате. В тех случаях, когда непосредственный контакт невозможен, обычно используют телефон. Даже в тех случаях, когда внешние коучи находятся в другой географической точке, нежели их клиенты, они, тем не менее, помимо телефонных контактов, находят возможность и для общения со своими «подопечными» лицом к лицу.

Некоторые внешние коучи мирового класса предпочитают работать в основном по телефону, так как этот способ общения позволяет им более эффективно использовать свое время и общаться с клиентами со всего мира. То же самое можно сказать и по поводу

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

тех клиентов, которым, в связи с их «кочующим» образом жизни, намного удобнее в заранее условленное время позвонить своему коучу, нежели приезжать в какое-то конкретное место в определенное время.

И все же чаще всего коучинг - как по вопросам бизнеса, так и жизненных проблем - осуществляется посредством личного контакта, и даже тогда, когда сессии должны преимущественно проводиться по телефону, первый контакт между двумя сторонами происходит при личной встрече. Это способствует установлению доверительных отношений (раппорта) между коучем и его клиентом.

**ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
И ЧАСТОТА
ЗАНЯТИЙ**

Многие организации заключают договор с внешними коучами о проведении сессий продолжительностью в два часа, либо в полдня, поскольку именно такая их продолжительность является

оптимальной с точки зрения продуктивности и экономичности. Коуча, который работает с несколькими людьми из одной и той же организации, иногда нанимают на целый день, в течение которого он проводит две-три сессии подряд.

Коучинг по телефону обычно длится от 45 минут до одного часа. Большинство коучей приходят к выводу, что более продолжительные сессии позволяют их клиентам глубже и подробнее обсуждать интересующие их вопросы, что впоследствии приводит к большему прогрессу. Однако некоторые коучи предпочитают проводить кратковременные сессии, так как считают, что в этом

случае сосредоточенность клиента выше, нежели во время продолжительных встреч.

Для сессий коучинга существует своего рода естественный рубеж, за которым клиент чувствует, что обсуждаемый вопрос исчерпан. Заранее невозможно определить, когда это случится. Если клиент еще до завершения сессии чувствует, что ему чего-то удалось достичь, то в большинстве таких случаев бывает лучше ускорить события и перейти на новую тему, нежели заниматься вопросом, который уже не представляет интереса для клиента.

Заранее согласовывается между сторонами также и частота сессий. Как правило, встречи проводятся раз в две недели - достаточно часто, чтобы поддерживать нужный темп, но не настолько интенсивно, чтобы стать слишком большой нагрузкой для коуча. Если интервал между встречами превышает две недели, то придется очень сильно постараться, чтобы коучинг дал нужные результаты.

Начните сейчас

Если вы одновременно и менеджер и коуч, то подумайте о том, как вам эффективнее использовать свое время для коучинга.

Какие бы ситуации у вас не возникали, следите за тем, чтобы не нарушать заранее согласованный вами с клиентом график проведения сессий. Если вы позволите себе нарушить график или

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

(что еще хуже) отменить встречу, - это будет тревожным сигналом как для вашего клиента, так для других людей, указывающим на ваше пренебрежительное отношение к коучингу. Люди судят о нас не по нашим словам, но по нашим делам. Чтобы коучинг привел к желаемым результатам - требуется максимальная самоотдача (с обеих сторон).

ХОРОШЕЕ НАЧАЛО - ЗАЛОГ УСПЕХА

Чтобы взаимоотношения между коучем и его клиентом складывались более или менее гладко, нужно тщательным образом заранее спланировать их. Если стороны не обсуждали важные аспекты коучинга и расходятся во мнениях о том, что и как должно происходить во время сессий, - эти разногласия и проблемы когда-нибудь обязательно всплывут на поверхность.

Этичное поведение

Один из важнейших вопросов, требующих ясности с самого начала, - это вопрос о правах

и обязанностях сторон. Большинство внешних коучей предлагают своим клиентам подписать соглашение, в котором детально прописаны условия их сотрудничества. Зачастую это соглашение становится частью контракта. В нем изложены некоторые основные правила и параметры взаимоотношений между сторонами. Однако эти правила не носят предписывающего характера и не являются чем-то вроде догмы, поскольку коучинговые сессии сами по себе - «сотворчество» коуча и его клиента, работающих совместно.

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ

Один из ключевых вопросов коучинга - это этика поведения коуча. Многие коучи являются членами профессиональных объединений, таких как, например, International Coach Federation, ICF (Международная федерация коучей).

Они подписывают кодекс поведения или этический кодекс, в которых детально изложены условия их членства.

Вот некоторые примеры стандартов этического образа действий ICF:



Я буду вести себя так, чтобы представлять коучинг как профессию в лучшем свете, и я обязуюсь воздерживаться от действий, способных нанести вред репутации коучинга, как профессии.

Я буду следить за тем, чтобы уровень моей компетентности в коучинге соответствовал моим способностям, и я не буду преувеличивать

уровень своей квалификации,
профессиональных знаний или свой опыт в
качестве коуча.

Перед началом каждого курса коучинга я
обязуюсь довести до своего клиента условия
наших с ним взаимоотношений.

Я не буду обещать результатов,
которых не могу гарантировать.

Я буду уважать конфиденциальность
информации, полученной от своего клиента,
если закон не потребует или сам клиент не
разрешит поступить иначе.

Я не буду без разрешения клиентов разглашать
их имена или ссылаться на них.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ



Если я обнаружу, что наши совместные занятия коучингом больше не приносят пользы моему клиенту и для него будет целесообразнее обратиться к услугам другого коуча или иным средствам, я посоветую ему сделать это. Я не буду противопоставлять свои интересы интересам своего клиента.

Я не предоставлю своему клиенту или потенциальному клиенту конфиденциальную, дезориентирующую или не принадлежащую к сфере моей компетенции информацию и не дам совета, содержащего в себе конфиденциальную, дезориентирующую или не входящую в сферу моей компетенции информацию.

Полный текст данного документа вы можете найти на сайте Международной федерации коучинга:
www.coachfederation.org/ethics.htm

Этика взаимоотношений коучинга подразумевает, что центральной темой этих взаимоотношений является клиент и защита его интересов. Клиент станет делиться своими самыми глубокими переживаниями и опытом только в том случае, если он уверен, что вы будете соблюдать конфиденциальность сказанного им. Конфиденциальность и доверие - эти два компонента определяют эффективность отношений между коучем и его клиентом. Без доверия коучинг будет поверхностным и, следовательно, малоэффективным.

ВНУТ РЕНН ИЙ КОУЧ ИНГ И КОН ФИД ЕНЦИ АЛЬ НОСТ Ь

**Установлению
конфиденциальных отношений
могут помешать внешние
факторы, говорит Питер
Оливер из HSBC Bank plc**

Во время проведения внутреннего коучинга сложнее добиться установления конфиденциальных отношений. Конфиденциальность зависит не только от сознательности сторон, но и от правил, регламентов и профессиональных требований. В крупных бюрократических организациях существуют инструкции на все случаи, и они в определенной мере диктуют, что можно делать, а что — нельзя. При выявлении факта нарушения этих правил, внутреннему коучу приходится решать — предать эти случаи

гласности, либо сохранить конфиденциальность, подвергая риску свою карьеру. Это осложняет процесс коучинга.

Легко сказать, что коуч должен создать сценарий коучинга, носящий конфиденциальный характер, говоря сотрудникам: «Забудьте временно, что я ваш менеджер, которому вы подотчетны». Такой подход редко оказывается результативным. Внутри HSBC коучинг бывает наиболее эффективным, когда коуч не является непосредственным руководителем и занимается с клиентом, который работает в другом направлении данного бизнеса или пришел в отдел сразу после прохождения курсов тренинга.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Для внутренних коучей вопрос конфиденциальности более проблематичен, нежели для их коллег, занимающихся внешним коучингом (поскольку последние могут себе позволить четко заявить, что не собираются соблюдать конфиденциальность информации, предоставленной клиентом, если это будет противоречить требованиям закона). Однако источник потенциального конфликта интересов при внешнем коучинге заключается в вопросе: кто является клиентом? Компания, которая оплачивает счет, или человек, с которым проводится коучинг? Опытные независимые коучи сразу же поднимают этот вопрос перед представителями компании, четко заявляя им о своей позиции, которая, как правило, заключается в том, что они не будут раскрывать всю конфиденциальную информацию, предоставленную клиентом.

Один из методов работы, который учитывает с одной стороны, потребность компании во владении

информацией, а с другой - потребность клиента в конфиденциальности, заключается в том, чтобы ознакомить клиента с общими направлениями и темами предстоящих сессий и согласовать их с ним. Однако такой подход эффективен только в тех случаях, когда вы проводите коучинг с менеджерами из одной команды; в противном случае, конфиденциальность будет нарушена.

Когда вы являетесь внутренним коучем, возможность произвольного нарушения конфиденциальности очень высока. Заработать доверие сложно, а потерять - легко. Если вы один раз нарушили конфиденциальность в отношении одного клиента, в

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ

этой компании больше никто не будет вам доверять, и никто не захочет, чтобы вы были его коучем.

цените их. Выделяя время из своего напряженного графика для того, чтобы выслушать и поддержать людей, - вы тем самым закладываете основу отношений, от которых получит пользу каждый.

Уважение

Еще один весьма важный фактор в коучинге - это уважение. Люди интуитивно догадываются, когда их уважают и когда - нет, и реагируют соответственно. Если вы хотите стать успешным коучем, то должны научиться всегда и во всем уважать своих клиентов. Уважайте их мнение, даже если оно не совпадает с вашим. То же самое можно сказать и относительно их ценностей и убеждений. Ваша работа будет более результативной, если вы будете с уважением относиться к пределам персональных возможностей своих клиентов. Им, а не вам, решать, до какого уровня им нужно развиваться, и вам следует проявлять уважение к их решению.

Если во время проведения коучинга со своими подчиненными вы прилагаете максимум усилий и соблюдаете их интересы, это и будет наглядной демонстрацией того факта, что вы уважаете и

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ПЕРВАЯ СЕССИЯ КОУЧИНГА

Существует много способов приступить к сессиям коучинга, но большинство из них начинается с ознакомительной встречи. Весьма полезно познакомиться с человеком, а затем выяснить, какие вопросы он считает важными для себя. Некоторые коучи называют свою первую встречу с клиентом «вводной сессией», другие - «открытием» или встречей для «заключения контракта». На ней рассматривается большее количество вопросов, чем на последующих занятиях, и длится она дольше - обычно два часа, а то и целых полдня.

На первой сессии вы должны обговорить способ вашей совместной работы. Некоторые люди полагают, что они должны быть пассивными реципиентами вашей «мудрости» и очень удивляются, когда узнают, что процесс ваших взаимоотношений будет носить характер сотрудничества. Авторы книги *Co-active*

Coaching (Коактивный коучинг) называют такой тип отношений

«спроектированным альянсом» и приводят следующее определение: «Эти отношения являются «спроектированными», поскольку они приспособлены к тому, чтобы отвечать специфическим нуждам клиента. И они также являются «альянсом», поскольку оба игрока самым непосредственным образом вовлечены в то, чтобы дело было сделано».

Клиент - не ком глины, из которого можно лепить то, что коуч сочтет нужным. Клиент сам, исходя из своих желаний и стремлений, определяет нужную для себя форму действий, прибегая к

помощи коуча для достижения своих целей. Коуч - в связи с тем, что список вопросов, над которыми предстоит работать, составляет клиент, чтобы подробнее узнать о том, что волнует клиента, - может использовать вопросы типа: «Как бы вы хотели распорядиться мною в качестве своего коуча?» и т. д. Такой способ сотрудничества подразумевает разделение ответственности за результат между сторонами. Тот факт, что клиент играет более активную роль в процессе коучинга, повышает его энтузиазм и самоотдачу, что, в свою очередь, увеличивает его шансы на конечный успех.

«Спроектированный альянс» не является чем-то окончательно сложившимся и установившимся, он допускает коррективы по ситуации. По мере развития отношений между участниками процесса коучинга, коуч поощряет клиента перепроектировать альянс в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Многим клиентам трудно привыкнуть к подобному образу действий, но

со временем они узнают, что такой подход помогает им более правильно планировать свои отношения.

Список задач для вводной сессии



Что будет происходить на этом занятии
Узнать, чего клиент ждет от коучинга
Обсудить свою манеру коучинга
Вопросы конфиденциальности
и
Основные правила Проектирование

альянса

157

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ



Предусмотреть неудачи

Определить, на чем следует сосредоточить внимание в коучинге

Прийти к пониманию ценностей клиента

Проанализировать более широкую картину: то есть какое отношение имеют проблемы клиента к прочим сторонам его жизни

Назначить встречи

Обратная связь

Подотчетность

Насколько мы подходим друг другу?

Исследование внутреннего мира клиента

На первой, вступительной встрече начинается и длится на протяжении всего процесса коучинга исследование внутреннего мира клиента. Задача коуча при этом - помочь клиенту осознать те вещи, о которых он обычно не подозревает. По мере того как клиент учиться думать вслух, он начинает, по словам Тима Гэллоуэя, «прислушиваться к своему собственному мышлению», что позволяет ему быстрее продвигаться к цели. Задавайте открытые вопросы: «Что для вас является

важным?», «Как вы видите свою работу, свою компанию, себя?», «Что вас мотивирует?», «Каковы ваши интересы?», «О чем вы мечтаете?».

Важно, чтобы вы искренне интересовались своим клиентом и тем, что он вам говорит. Вы не должны судить его или давать ему

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ **ЗНАНИЯ**

оценку. Ваша роль заключается в том, чтобы помочь человеку понять, чего он хочет и как этого достичь. В обязанности коуча не входит давать советы. Вместо этого он задает вопросы, отвечая на которые, клиент находит правильное решение. Однако от вас почти наверняка потребуется установить с клиентом обратную связь относительно того, что вы заметили или постигли, - и предоставлять ему правдивую, непредвзятую информацию, которая может помочь в процессе принятия им решений.

Коучинг с коллегой характерен тем, что в этом случае вам многое известно о своем клиенте. Проблемой может стать то, что у вас уже имеется предвзятое мнение, от чего вам следует избавиться как можно быстрее.

Некоторые коучи дают своим клиентам бланк, куда те записывают волнующие их вопросы, которые они впоследствии будут обсуждать на первой встрече или, в случае проведения коучинга по телефону, при первом телефонном разговоре. Те коучи, которые прошли тренинг

и владеют такими методами как MBTI, Birkman или 16PF, часто дают клиентам анкету со специфическими вопросами, с тем, чтобы больше узнать о них. Один из самых простых и быстрых способов приступить к процессу исследования -это использование Wheel of Life Inventory (Колеса жизни) и Values Elicitation Process (Процесса определения ценностей).

Колесо жизни

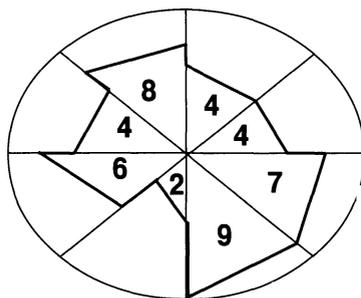
Это колесо состоит из восьми секторов, каждый из которых носит название какого-нибудь аспекта человеческой жизни-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ни, например, «здоровье», «деньги», «любовь» и т. д. Идея тут заключается в том, чтобы создать визуальную картину баланса или дисбаланса в жизни человека. Центр колеса это - 0, а дальний его край - 10. Попросите клиента провести в каждом секторе линию, обозначающую степень его удовлетворенности соответствующим аспектом жизни на данный момент. Так, если у него счастливая любовь, то в секторе «любовь» он может поставить себе 9 баллов. Будет весьма полезно, если клиент заведет дневник, записывая свои отметки в каждом секторе. Вы также можете наблюдать за изменениями соотношения между секторами.

Партнер\Супруг Карьера\Работа

Развлече
ения
Деньги
Персона
льный
о
разв
итие
Здоровь
е/
Фитнес



Окружа
ю
ща
я
сре
да

Друзья/
Семья

**Колесо
жизни**

160

ГЛАВА 7: СОВЕРШЕНСТВУЯ СВОИ ЗНАНИЯ

После заполнения Колеса жизни клиенту рекомендуется провести анализ полученных результатов. Вы можете упростить этот процесс, задавая вопросы, вроде:



Что вы обнаружили, заполняя Колесо жизни?

Где вы находитесь в состоянии баланса?

Где ваш баланс нарушается?

Насколько вы удовлетворены своим нынешним балансом?

Какие секторы требуют немедленного внимания?

Каким образом сектор «Х» влияет на сектор «У»?

Какие действия могут изменить положение дел?

Как бы изменилась ваша жизнь, если бы вы сделали что-то такое, что может привести вас к балансу?

Вопросы должны быть нейтральными, чтобы не вызвать у клиента оборонительной реакции. У вас наверняка будут свои соображения и замечания; однако лучше держать их при себе, обсуждение должно быть сосредоточено на интересующих клиента вопросах, а не на том, что считаете правильным и важным вы. Особенно избегайте наводящих вопросов, которые придадут разговору определенное направление. Пусть обсуждение длится до тех пор, пока не придет к

естественному завершению. К тому моменту вы и ваш клиент будете иметь ясное представление о положении дел и, возможно, четкое понимание целей.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

в секторе «любовь» он может поставить себе 9 баллов. Будет весьма полезно, если клиент заведет дневник, записывая свои отметки в каждом секторе. Вы также можете наблюдать за изменениями соотношения между секторами.

После заполнения Колеса жизни клиенту рекомендуется провести анализ полученных результатов. Вы можете упростить этот процесс, задавая вопросы, вроде:



- Что вы обнаружили, заполняя Колесо жизни?
- Где вы находитесь в состоянии баланса?
- Где ваш баланс нарушается?
- Насколько вы удовлетворены своим нынешним балансом?
- Какие секторы требуют немедленного внимания?
- Каким образом сектор «Х» влияет на сектор «У»?
- Какие действия могут изменить положение дел?
- Как бы изменилась ваша жизнь, если бы вы сделали что-то такое, что может привести вас к балансу?

Вопросы должны быть нейтральными, чтобы не вызвать у клиента оборонительной реакции. У вас наверняка будут свои соображения и замечания; однако лучше держать их при себе, обсуждение должно быть

сосредоточено на интересующих клиента вопросах, а не на том, что считаете правильным и важным вы. Особенно избегайте наводящих вопросов, которые придают разговору определенное направление. Пусть обсуждение длится до тех пор, пока не придет к естественному завершению. К тому моменту вы

и ваш клиент будете иметь ясное представление о положении дел и, возможно, четкое понимание целей.

Процесс определения ценностей

Наши ценности являются ключевым фактором в ежедневном процессе принятия решений. Однако многие не имеют ни малейшего представления о своих ценностях до тех пор, пока кто-нибудь не посягнет на них, что вызывает весьма бурную ответную реакцию. Поэтому в начале сессии коучинга очень важно помочь клиенту определить свою систему ценностей. Следующие вопросы помогут установить основные ценности:



Что для вас является важным?

Что вас более всего заботит?

Чего вы больше всего хотите в своей жизни?

Что вы больше всего цените в людях?

Как вы представляете полноценную жизнь?

Также вы можете установить, что противоречит ценностям клиента, задав ему вопросы типа:



Что вас сердит?

Какие качества людей вас раздражают?

Что вас расстраивает?

Исходя из ответов, вы можете судить о его ценностях. Если ответы покажутся вам поверхностными,

продолжайте спрашивать дальше. Когда кто-то говорит, что деньги для него важны, то вы може-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

те спросить у него, что они ему дадут. Если он отвечает: «свободу», это значит, свобода является важным фактором в системе ценностей этого человека. Когда клиент сформулирует свои ценности, попросите его перечислить их по степени важности. Запомните хотя бы первые три из них, так как, вне всякого сомнения, они самым существенным образом влияют на жизнь клиента. В девятой главе вы можете более подробно узнать о том, каким образом ценности и убеждения человека могут способствовать его личному и профессиональному росту и развитию.

Подотчетность

На первой ознакомительной встрече вам непременно следует поговорить со своим клиентом о том, в какой форме он хотел бы отчитываться перед вами за свою деятельность. В течение последующей недели коуч выясняет, как клиент справляется с теми задачами, которые он себе поставил. В современном коучинге за конечный результат отвечает

клиент, а не коуч. Если клиент не справляется со своими задачами, коуч вместе с ним приступает к анализу ситуации.

В условиях компании, когда вы проводите коучинг со своим персоналом, подотчетность чревата конфликтами. Поскольку вы вкладываете свои силы и время в процесс коучинга, то ожидаете, что люди, с которыми вы проводите коучинг, выполнят хотя бы те задачи, которые они сами себе поставили. Однако если вы начнете «давить» на них или выражать свое недовольство в связи с

отсутствием прогресса, то вы рискуете испортить отношения, необходимые в процессе коучинга, поскольку люди могут начать «бунтовать» и станут избегать заниматься чем-либо из того, что не входит в их обязанности. Конечно, было бы наивно предполагать, что компания, организовав у себя внутренний коучинг или прибегая к услугам внешнего коуча, не ставила бы при этом своей целью «улучшение» того или иного рода. Однако лучший способ достичь прогресса - это создать атмосферу, побуждающую людей изменяться, а не принуждать их предпринимать какие-либо действия во имя прогресса.

Когда вы - не тот коуч

Наконец, вам нужно задать себе вопрос: «являюсь ли я подходящим коучем для этого человека?» Вы должны с максимальной честностью и скрупулезностью отнестись к этому вопросу. Если у вас имеются сомнения относительно своей компетентности или адекватности, вы должны откровенно обсудить их со своим клиентом. В своей книге *Coaching - Evoking Excellence in*

Others (Коучинг - пробуждение совершенства в людях), Джеймс Флаэрти выражает эту идею следующими словами: «Вам не надо проводить «курс лечения» своего клиента. Вам не обязательно становиться лучшими друзьями или сотрапезниками. Вы должны просто установить рабочие отношения, чтобы иметь возможность сделать свою работу коуча».

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Если вы независимый коуч, то это означает, что по большому счету вы сами выбираете своих будущих клиентов. Убедившись, что ваши отношения с клиентом не складываются, вы можете принять решение не продолжать занятий. В этом случае лучшее, что вы можете предпринять, - это сообщить своему клиенту имена и контактные данные других коучей, которые, по вашему мнению, больше ему подходят. Другого выбора у вас просто нет (если, конечно, вы хотите считать себя профессионалом). Вы обязаны действовать в интересах клиента. И, в конечном счете, честность, порядочность и адекватность пойдут вам на пользу, ибо, проявляя их, вы зарабатываете себе репутацию человека, который занимается коучингом, исходя из высоких принципов, а не просто ради денег.

Сложнее обстоят дела, когда между вами и какой-нибудь компанией существует договоренность о проведении коучинга с несколькими людьми. Если вы заявите, что у вас не идет работа с одним

из членов группы, вы тем самым поставите под угрозу весь контракт. В этом случае вы можете привлечь другого, более подходящего для этого клиента коуча, и заплатить ему из своего гонорара. И в этом случае, опять же, надо руководствоваться в первую очередь интересами клиента.

Если вы менеджер-коуч и у вас не складываются отношения со своим персоналом, вам следует обсудить это в департаменте человеческих ресурсов. В качестве альтернативы вы можете проводить коучинг «на одном уровне».

Главная тема

После проведения первой, вводной сессии у клиентов появляется множество идей относительно своих будущих занятий. Некоторые из них могут захотеть работать над одним или несколькими вопросами; если же этого не произойдет, то приоритетные задачи можно определить с помощью Колеса жизни - они и станут «главной темой» коучинга. Если будет время, вы можете приступить к работе на первой же встрече. Иногда клиент хочет работать над конкретным вопросом в течение нескольких сессий, а иногда вопрос оказывается исчерпан за одну встречу. Также случается, что человек решает временно отложить данный вопрос и вернуться к нему после определенной паузы. После того как работа над главной темой закончена, можно переходить к следующему вопросу. Во время коучинга могут быть рассмотрены - порой одновременно - самые разные вопросы.

Очертания будущего

Во время совместной работы с

клиентом над тем или иным вопросом важно сделать так, чтобы он сосредоточил свое внимание на результате, а не на проблеме. Другими словами, надо сосредоточиться не на недостатках и проблемах, а на будущем - на результате, к которому он стремится. Это можно сделать и с помощью процесса SPACES (см. Главу 3), в порядке первоочередности того или иного вопроса. Поработав подобным образом

в

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

течение некоторого времени, ваш клиент научится контролировать и планировать свою жизнь.

Предупреждая неудачи

Редко бывает так, чтобы процесс коучинга протекал гладко, а клиент, еженедельно улучшая свои показатели, двигался от успеха к успеху. Ваши клиенты - обычные люди. Они могут разочароваться, пасть духом, расстроиться. Но если обсудить этот аспект на первой же встрече, то вероятность того, что они смогут справиться с проблемами, стоящими перед ними, существенно возрастет. Здесь же можно поднять вопрос и о тех внутренних «саботажниках», которые обычно мешают достижению цели. По мере того как клиент учится решать задачи или работает над ними, он развивается, как личность. Если вы сможете ему идентифицировать его внутренних «саботажников», то в будущем он научится определять, когда эти неприятели начинают неблагоприятно влиять на ситуацию.

УСЛОЖНЕНИЕ ЗАДАЧ

Разные клиенты ставят перед собой разные цели. Одни смотрят на звезды, другие - на кончики своих пальцев. Коуч может помочь им расширить пределы их «мечтаний». Другими словами, люди начнут ставить перед собой дополнительные цели, достижение которых будет означать некоторый прогресс по сравнению с их нынешним положением. Не следует уводить их слишком далеко от персональной «зоны комфорта», вне которой они будут чувствовать себя неуютно, в результате чего их действия станут неэффективными. В противном случае, ни о каком реальном и последовательном прогрессе не может быть и речи.

Однако следует помнить, что подобные цели не каждого способны мотивировать. Некоторые готовы принять более сложные вызовы жизни. Если ваш клиент принадлежит к такой категории людей, следует поощрять его взяться за осуществление своих смелых проектов. Хороший коуч, соотнося цель клиента с его ценностями, убеждениями и

идеалами, способен помочь ему достичь цели, даже если другие считают ее достижение невозможным.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Внешние коучи во многих случаях заранее обговаривают со своими клиентами количество сессий за определенный период времени. Как правило, они на первой же встрече сообщают клиентам, что последняя сессия будет посвящена подведению итогов.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

«Последняя» сессия на самом деле не такая уж и последняя, как звучит. Часто во время нее коуч и его клиент возобновляют контракт или договариваются о переходе к более тесным отношениям. Последняя сессия - это своего рода завершающая точка, когда клиенту предоставляется возможность подвести итоги проделанной работы. Такая «инвентаризация» в некоторой мере подразумевает анализ проведенного коучинга и использование этого анализа для того, чтобы помочь клиенту закрепить полученные знания на сознательном уровне. Последнее занятие дает клиенту возможность по-новому взглянуть на себя. Если вы вели во время сессий письменные заметки, то можете напомнить о том, чего клиент хотел достичь, и показать, что из этих целей стало реальностью.

Все вышесказанное справедливо и в том случае, когда вы внутренний коуч - и здесь очень важно предоставить своему клиенту возможность подвести итоги и

подготовить его к
следующему этапу
путешествия в мире коучинга.

ГЛАВА

8

Совершенство уя навыки

**Чтобы эффективно
общаться, мы должны
понять то, что все мы
по-разному
воспринимаем мир, и
руководствоваться
этим пониманием в
общении с другими.**

Энтони Роббинс

**Я слушаю много и
говорю мало. Вы не
можете чему-нибудь
научиться в то время,
когда говорите.**

Бинг Кросби

ДОВЕРИЕ

Доверие - основа эффективного коучинга. Без него возможности для роста и перемен очень ограничены, и могут быть вообще сведены на нет. Установление доверительных отношений является важнейшим условием для создания «пространства безопасности», которое способствует открытому общению и позволяет клиенту чувствовать полную поддержку и уверенность в себе и не бояться быть откровенным. Примите клиента таким, какой он есть, и не судите то, что он делает и говорит.

Взрачивать доверие - означает быть действительно искренним, человечным и адекватным. Признайте, что у вас нет готовых ответов на все вопросы. Это поможет вашим клиентам чувствовать себя комфортно, преодолеть свое желание «выглядеть хорошо» и рискнуть стать уязвимыми. Гарантии полной конфиденциальности, которые вы им предоставляете, убедят их не бояться быть

непринужденными и
искренними во время
общения с вами.

Доверие ходит рука об руку с
убеждением, что люди иногда
способны достичь намного
лучших результатов, нежели
они сами полагают. Надо
спокойно принять любое
направление, которое
выберет клиент, и верить:
чтобы он ни выбрал, все
пойдет ему только на пользу.

УСТАНОВЛЕНИЕ РАППОРТА

Установлению доверия между сторонами способствует также и раппорт - фундаментальная составляющая эффективного общения и жизненно важный компонент для построения и поддержания эффективных отношений с людьми. Раппорт - это то, что происходит естественным образом, когда два человека, общаясь между собой, чувствуют себя комфортно и непринужденно. Обычно мы устанавливаем раппорт с теми, кто проявляет интерес к нам и к нашим делам или демонстрирует подлинное понимание нашего мировоззрения. Когда два человека имеют между собой раппорт, они легко адаптируются для общения друг с другом, изменяя в этих целях свой язык тела и манеру речи.

Несмотря на бытующее мнение, что раппорту невозможно научиться, существует немало способов его применения для совершенствования навыков коучинга. Для начала можно обратить свое внимание на те аспекты поведения клиента,

Начните сейчас

В следующий раз, когда вы будете разговаривать с кем-то из своих друзей или членов семьи, мысленно зафиксируйте как можно больше элементов его языка тела во время общения с вами. Обратите внимание на такие аспекты, как:



Сидит собеседник неподвижно или меняет позу

Выглядит напряженным или расслабившимся

Положение тела (собеседник повернулся к вам или в сторону)

Голова (наклонил или держит прямо)

Как расположены ноги (расставлены в сторону, скрещены и т. д.)

Движение груди при дыхании

Какие жесты использует собеседник

Кивает или трясет головой

Отклоняется ли собеседник назад, наклоняется вперед или держится прямо

Выражение его лица (улыбается, хмурится, приподнимает брови и т.д.)

Обратите также внимание на то, как часто меняются движения во время разговора и насколько эти жесты соответствуют устной коммуникации.

КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ НАВЫКИ РАППОРТА

Один из простых способов улучшить раппорт - это копировать какой-нибудь аспект поведения клиента - например, положение ног или движение рук или головы. Однако не следует злоупотреблять этим методом. Заметив, чем вы занимаетесь, он может решить, что вы его пародируете; в результате, от вашего раппорта с ним не останется и следа. Вы должны действовать тонко. Любые крайности будут восприняты вашим клиентом как фальшь или даже манипуляция. Один из способов избежать такого недоразумения - это подстраивать к языку тела своего клиента другую часть своего тела, например, кивать головой, когда он постукивает ногой.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

КОУЧИНГ ПО ТЕЛЕФОНУ

Коучи, занимающиеся коучингом по телефону, имеют возможность работать только с голосом своего клиента. К счастью, установить раппорт можно и в этом случае. Как и всегда, для начала надо выяснить, что происходит. Поскольку визуальный элемент при этом отсутствует, то при слушании следует тоньше воспринимать нюансы.

Приведение темпа, громкости и ритма своей речи в соответствие с теми же параметрами речи вашего собеседника способно значительно укрепить раппорт между вами - и, наоборот, отсутствие гармонии в этом вопросе оказывает отрицательное влияние на ваши с ним взаимоотношения.

Можно также попытаться воспроизвести эмоции и чувства собеседника; однако не стоит убеждать себя в том, что вы знаете, что он чувствует. На самом деле, вы всего лишь угадываете; при этом, если вы начинаете создавать мысленные образы

или мысленно разговаривать с самим собой, вы не можете полностью сосредоточиться на своем клиенте. Вместо того, чтобы говорить ему что-то вроде: «Вы чем-то озабочены», задайте вопрос: «Я слышу, что у вас дрожит голос - что с вами?».

ОПЫТ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В РЕЧИ

Жизненный опыт человека в большей или меньшей степени отражается в его манере говорить; поэтому еще одним способом установления раппорта является приведение паттернов своей речи в соответствие с паттернами речи вашего собеседника. Сосредоточив свое внимание на пяти чувствах можно обнаружить некоторые из этих паттернов. Мы получаем информацию посредством визуальных (зрение), аудиальных (слух), кинестетических (осязание), обонятельных (запах) и вкусовых (вкус) чувств. Думая о чем-то, мы сначала как бы заново переживаем это событие и только потом излагаем его как вербально, так и невербально. Наши эмоции отражаются в том числе и в подборе слов, манере дыхания и движении глаз.

Ниже приведены некоторые слова, характерные для визуального, звукового или кинестетического языка:

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Визуальный	Аудиальный	Кинестетический
видеть	слышать	чувствовать
картина	упоминать	хватать
фокус	звук	держаться
иллюстрировать	частота звука	фундамент
место	уделять внимание	соединять
ясный	ние	класть
смотреть	слушать	трогать
туманный	говорить	холодный
замечать	кричать	нагретый
взгляд	громко	гладить
прицел	мелодия	удар
вид	голос	стучать
ракурс	звонок долгий разговор	основание

Начните сейчас

Начните развивать в себе умение определять тип языка людей, слушая по радио дискуссионные программы - это даст вам обильный материал для работы, и, к тому же, вас не будет отвлекать визуальный элемент.

Синхронизация паттернов речи

Пример плохой синхронизации

Клиент: Иногда я испытываю сильный страх перед ним. В его присутствии я начинаю ощущать себя маленькой девочкой - хотя в другое время, находясь в своей команде или в других отделах, я чувствую себя совершенно по-другому.

Коуч: Что конкретно он вам говорит?

Клиент: (Делает паузу) В принципе, ничего особенного, из ряда вон выходящего он не говорит.

Пример хорошей синхронизации

Клиент: Иногда я испытываю сильный страх перед ним. В его присутствии я начинаю ощущать себя маленькой девочкой - хотя, в другое время, находясь в своей команде или в других отделах, я чувствую себя совершенно по-другому.

Коуч: А что конкретно вы испытываете, когда чувствуете себя по-другому?

Клиент: Мне кажется, я становлюсь сама собой. Я

чувствую себя уверенной в себе и целеустремленной. А когда я сижу напротив его большого стола, я съеживаюсь и у меня появляется это неприятное чувство боли в животе.

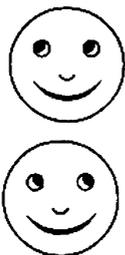
Коуч: От чего вы теряете уверенность в себе?

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Во втором примере как клиент, так и коуч пользуются в основном кинестетическим языком, в котором большинство слов имеет отношение к осязанию или эмоциям. В первом же примере коуч отвечает, используя аудиальный язык; поэтому вопрос, который он задает клиенту, не соответствует опыту последнего.

**Невербальные
сигналы**

Наблюдая за движением глаз человека, можно легко определить, какой репрезентативной системой он пользуется. В таблице ниже проиллюстрированы направления движения глаз большинства людей. Помните, что паттерны левшей надо интерпретировать обратным образом.



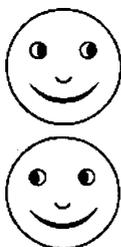
Визуальное восприятие

—

человек видит то, чего он раньше никогда не видел
взгляд направлен вверх и влево

Визуальное воспоминание

человек видит то, что он уже видел
взгляд направлен вверх и вправо



Аудиальное восприятие

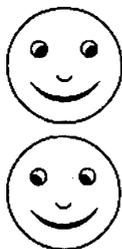
—

человек слышит слова или звуки, которых он

раньше никогда не
слышал: взгляд
направлен вниз и влево

**Аудиальное
воспоминание**

— слышит привычные
слова или звуки: взгляд
направлен горизонтально
вправо



Кинестетика — осязание,
эмоции: взгляд направлен
вниз и влево

**Аудиальный
внутренний диалог** —
человек разговаривает с
самим собой: глаза
смотрят вниз и вправо

**Сигналы,
подаваемые
взглядом**

Начните сейчас

Спросите кого-нибудь из своих знакомых, какого цвета входная дверь его квартиры, наблюдая за движением его глаз. После этого попросите его подумать о чем-нибудь таком, чего в природе не существует - например, о ярко-розовой собаке. Куда он теперь смотрит?

Если будете помнить о движениях глаз, это поможет вам не только наладить и поддержать раппорт, но и, подстраиваясь к реальности клиента, постепенно менять его. Например, если ваш клиент переживает сильные чувства относительно какого-нибудь события, вы можете провести короткое расследование этих самых чувств или задать вопросы, которые помогут ему обратить взгляд на свое блестящее будущее.

ЕЩЕ РАЗ О МАНЕРЕ ГОВОРИТЬ

Селективная речь

Каждый день на нас льется огромный поток информации. Чтобы избежать перегрузки, наш мозг сортирует информацию и выбирает из всего этого потока ту часть, которая наиболее важна для нас. Это отражается в нашей манере речи. Мы часто «стираем» какую-нибудь информацию тем, что просто не вспоминаем о ней или не конкретизируем то, что хотим сказать. Во время коучинга весьма полезно восстановить недостающую информацию. Например, когда клиент говорит: «Я хочу произвести хорошее впечатление», вы можете спросить у него: «На кого вы хотите произвести впечатление?» и «Как вы это собираетесь делать?».

Существует множество способов «стереть» информацию. Когда вы замечаете, что не хватает какой-то информации, задайте вопросы - где, когда, что, как и кто, заканчивая их словами «именно», «конкретно» и «точнее». Вы обнаружите, что

стали лучше понимать суть происходящего, и у вашего клиента появится больше ясности относительно положения дел. Однако будьте осторожны и постарайтесь подобрать правильный тон для ваших вопросов; в противном случае, они могут вызвать раздражение ваших клиентов. Проявляйте любопытство и избегайте всякого подобия допроса. Ваша цель - поддержать клиента, а не запугивать его.

Искажение

Наше мировоззрение основывается на нашем жизненном опыте и наших взаимоотношениях с окружающим миром, а также на том, как происходящее в мире сочетается с нашими убеждениями и ценностями. У каждого человека - свое собственное мировоззрение. Однако мы предполагаем, что другие думают подобно нам, тогда как в большинстве случаев это совсем не так. Наша версия событий является правильной лично для нас - и исходя из того, что говорят другие, в какой-то мере, ее можно считать ошибочной. Знание этого факта позволит вам понять коммуникативные особенности клиента.

Чтение мыслей

Одной из самых распространенных причин искаженного восприятия вещей является «чтение мыслей» - путем приписывания им тех или иных атрибутов. Например, вы можете быть уверенным в том, что вашему коллеге не понравится ваш план

действий, основывая свое предположения на уже имеющемся опыте его отрицательной реакции в прошлом или на том, что, на его месте вам бы этот план не понравился. Но на самом деле вы просто гадаете. Вы не можете знать, что он думает, пока не поговорите с ним. Так что если ваш клиент говорит: «Это не понравится моему ассистенту», вы можете ответить: «Вы говорите так, как будто умеете читать мысли. Что бы вы могли сделать, чтобы точно узнать, что он думает об этом?»

ГЛАВА 8: СОВЕРШЕНСТВУЯ НАВЫКИ

Во время коучинга легко поддаться искушению «чтения» чужих мыслей. Если у вас имеется личный опыт ситуации, подобной той, которую хочет обсудить с вами клиент, вы можете решить, что они одинаковы. А это таит в себе опасность, что, вместо того, чтобы следовать выбранному клиентом курсу, вы станете навязывать ему собственное решение вопроса.

клиенту расширить свои воображаемые границы возможного. Предположим, клиент говорит: «Я боюсь разговаривать со своим боссом». На это вы можете ответить: «А что случится, если вы поговорите с ним?» Это стимулирует клиента представить свой разговор с боссом и позволяет ему по-новому осмыслить ситуацию. Такой тип вопроса помогает также выявить те убеждения клиента, которые ограничивают круг доступных ему вариантов действия.

Ограниченное мышление

Людам свойственно искать общие паттерны и связи между различными вещами. Наш мозг сортирует и распределяет по категориям всю получаемую им информацию, а позже мы пользуемся этими хранилищами знания скорее в обобщенном, а не в первоначальном виде. Такой способ воспроизведения информации ограничивает наше мышление, так как мы создаем себе границы, исходя из своего понимания возможного, основанного на нашем обобщенном опыте.

Зная об этом, вы как коуч способны помочь своему

ФОКУС ВНИМАНИЯ

Когда человек полностью сконцентрирован на стоящей перед ним задаче, его шансы на успех значительно возрастают. Это относится и к коучингу, с той лишь разницей, что здесь ваше внимание сосредоточено на вашем клиенте. Имейте в виду, что во время сессии ваше внимание может отвлечься от главного объекта, то есть клиента, и сосредоточиться на вашем внутреннем мире. Когда это происходит, вы начинаете терять раппорт и перестаете замечать происходящее вокруг. Вам надо вернуться в свое изначальное состояние.

В Главе 4 говорится, как внутренние барьеры, такие, как страх перед неудачей или сомнение в своих силах, мешают нам достичь своей цели. Когда ваше внимание полностью сосредоточено на том, чем вы занимаетесь, любой мысленный разговор с самим собой прекращается. Чтобы вернуться в изначальное состояние нужно просто включить свое внимание и отключить внутренние барьеры. Со

временем удержание
внимания станет навыком,
который будет срабатывать на
уровне подсознания. Это
будет происходить таким же
образом, как и в случае
овладения языком тела, когда
после некоторой практики вам
уже не нужно постоянно
думать и расшифровывать
невербальные сигналы: этот
процесс становится
автоматическим.

ГЛАВА 8: СОВЕРШЕНСТВУЯ НАВЫКИ

Советы: как выработать в себе умение слушать



Перестаньте говорить - вы не можете одновременно и говорить, и слушать. Вы увидите, что среди лучших сессий коучинга, проведенных вами, будет много таких, на которых вы почти не говорили.

Старайтесь не перебивать клиента, особенно если вы не уверены, что он понял ваш вопрос.

Дайте ему знать, что вы слушаете. Это можно сделать с помощью языка тела.

Воздержитесь от суждений. Оставьте в стороне свое мнение и сосредоточьтесь на том, что

клиент рассматривает в качестве наилучшего для него варианта.

Будьте терпеливы - смысл может проясниться. Предоставьте клиенту время и пространство, чтобы обдумать вопросы вслух.

Обратите больше внимание на свой внутренний голос. Внутренний голос может отвлечь ваше внимание от клиента. Когда это происходит, - следуйте за мыслями клиента, а не за своими, и будьте уверены в том, что, когда настанет подходящий момент, вы будете точно знать, что нужно сказать.

Умейте слышать недосказанное. Отслеживайте паттерны и когда клиент говорит, и когда он молчит. Когда вы обращаете внимание клиента на один из этих паттернов, он может понять, а может и не понять того, что вы ему говорите. Каким бы ни был результат, принимайте его как очередную использованную возможность.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

Как коуч, вы будете отслеживать паттерны как в речи клиента, так и в его молчании. Когда вы замечаете какой-нибудь из этих паттернов, вам иногда нужно сказать об этом своему клиенту, чтобы подчеркнуть тот факт, что вы его заметили. Клиент может понять, а может и не понять сказанное вами. Как бы там ни было, помните, что отрицательный результат - тоже результат.

Развитие умения слушать полезно для всех, и результат стоит потраченных усилий. Слушать можно по-разному и на разном уровне. Начальный уровень - это когда мы слушаем чью-то речь, а затем размышляем об ее значении для нас. Такой подход способствует освоению информации; однако он не столь полезен во время проведения коучинга. Если вы слушаете подобным образом, то, вероятнее всего, у вас появится искушение начать давать советы, основанные на вашем личном опыте.

Когда ваше внимание полностью сосредоточено на другом человеке, вы уже знаете, какие слова и

выражения он употребляет в своей речи. Качество проводимого вами коучинга зависит от того, насколько хорошо вы умеете слушать. У лучших коучей развито некое шестое чувство, которое «включается», когда они начинают слушать.

Начните сейчас

В течение нескольких недель понаблюдайте за тем, насколько хорошо вы умеете слушать. Попросите кого-нибудь из своих хороших знакомых в это время наблюдать и давать оценку вашим действиям. Запишите на пленку проводимую вами сессию коучинга (предварительно получив на это разрешение клиента). А потом прослушайте сделанную запись и оцените свое умение слушать.

ЧТО ДЕЛАЕТ ВОПРОС ЭФФЕКТИВНЫМ?

Трудно заранее определить, какой вопрос будет эффективным, а какой - нет. Зачастую самый простой вопрос, заданный в нужное время, оказывается на удивление эффективным и приносит огромную пользу клиенту. Во многих случаях после того, как прозвучит «сильный» вопрос, наступает тишина, означающая, что клиент находится на грани какого-то важного открытия.

Каждое новое направление открывает новые возможности, помогает клиенту лучше узнать себя и дает ему шанс сделать очередной шаг на пути к цели.

То, каким будет ответ, во многом зависит от того, какими словами сформулирован вопрос - поскольку любой заданный вами вопрос клиент интерпретирует через призму своих собственных представлений и в соответствии с теми реалиями, в которых он живет.

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

Любой ваш вопрос, начинающийся со слова «почему», может быть воспринят клиентом в качестве обвинения в свой адрес и подтолкнет его к оборонительным действиям или к самооправданию. Поэтому лучше спросите что-нибудь типа: «Что у вас нового?». Следует также отметить, что вопросы, требующие простого «да» или «нет» в качестве ответа, скорее сужают, нежели расширяют горизонты мышления клиента.

Типы вопросов



Закрытый. Требуется короткий и, как правило, точный ответ и часто приводит к прекращению дискуссии.

Вместо того, чтобы задавать вопросы типа: «Вы считаете, что так для вас лучше?», вы можете спросить: «А что для вас лучше?»

Открытый. Стимулирует клиента дать развернутый ответ. «Какие шаги вы могли бы еще предпринять?»

Поощряющий. Демонстрирует клиенту вашу заинтересованность его делами. «А что еще произошло?»

Зондирующий. Побуждает клиента к более

детальному комментарию или помогает ему глубже вникнуть в суть вопроса. «Как вам кажется, что они этим хотели сказать?»

Побуждающий к размышлению. Представляет собой размышление над тем, что подразумевалось под произнесенными собеседником словами: «Так что вы чувствуете, что вас ценят?»

Уточнение. Резюмирует сказанное, чтобы проверить, все ли вы поняли. «Я правильно понимаю, что вы полагаете...?»



Гипотетический. Побуждает людей к творческому мышлению и генерирует новые решения. «Как бы вы решили эту проблему?»

Наводящий. В вопросе содержится ответ. Это делается для того, чтобы человек ответил так, как вы хотите, - независимо от того, отражает такой ответ его точку зрения, или нет. Когда вы говорите своему клиенту: «Не кажется ли вам, что данную задачу лучше решить таким образом?», вы тем самым как бы намекаете на то, что он действует неверно, а вы, наоборот, знаете, как надо действовать. Не задавайте подобных вопросов.

Эффективные вопросы

Что вы хотите?

Что вам надо сделать, чтобы решить эту задачу?

Что вас останавливает?

В чем суть вопроса?

Как это сочетается с тем, что вам дорого?

Какие выводы можно сделать из этого?

Какие действия вы можете предпринять?

Что вы считаете важным?

Насколько легко это сделать?

Чего вам хотелось бы избежать?

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

К чему это может
привести?
Как это можно
осуществить на
практике?
Какую форму это может
принять?
Что можно считать
важным шагом?
А что еще?
Что дальше?

Какими возможностями
решения данного
вопроса вы
располагаете?

Что бы вы испытывали,
решив этот вопрос?
Какие еще перспективы у
вас имеются?
Что здесь очевидно?

Какой самый лучший
вопрос можно было бы
задать вам сейчас?

Эффективность вопроса
зависит от того,
насколько вовремя он
задан; иной раз самые
«дурацкие», казалось
бы, вопросы, заданные в
нужное время, бывают
наиболее
эффективными.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ GROW

Упражняться в умении задавать вопросы можно с помощью модели GROW (см. главу 2). Например:

Цель (Goal) Чего вы хотите?

Что вам принесет достижение цели?
Представьте, что вы достигли данной цели прямо сейчас. Что это будет на вид, на слух и на ощупь для вас?

Реальность (Reality)

Расскажите мне о вашей нынешней ситуации. Что конкретно происходит на данный момент? Что вам мешает?

Возможности (Options)

Что вы могли бы предпринять еще?
Что вы можете сказать «за» и «против» в отношении...?
Какие еще есть возможности?

Дальнейшие шаги (What next)

Каковы будут ваши

дальнейшие шаги? Что вам может помешать? Что вы мне скажете во время нашей следующей встречи через две недели?

СИЛА МОЛЧАНИЯ

Коуч должен уметь выдерживать паузы во время коучинга и чувствовать себя при этом комфортно. Клиенту нужно время для размышлений, чтобы ответить на ваш эффективный вопрос. У вас может появиться искушение заполнить паузу или пояснить свой вопрос - и это нарушает ход мыслей вашего собеседника. Надо верить в то, что клиент всегда найдет какой-нибудь ответ на ваш вопрос, пусть даже этим ответом будет: «Я не знаю». После такого ответа можно задать очень хороший вопрос: «А если б вы знали?», или: «Представьте, что...». Подсознание человека хранит больше информации, нежели он сам предполагает, и подобные вопросы открывают к ней доступ.

КАК РАСШИРИТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА

Вопросы открывают новые возможности, а основная цель коучинга как раз в том и заключается, чтобы увеличить количество вариантов, доступных клиенту, или развивать в нем самостоятельность.

Некоторые люди имеют обыкновение перекладывать на других ответственность за то, что происходит в их жизни. Таких людей можно узнать по их манере речи. Когда кто-то говорит: «Он меня выводит из себя» - он, тем самым, уходит от ответственности, объявляя другого человека виновником своих отрицательных переживаний. Как коуч, вы можете указать клиенту на подобные паттерны. Можно, например, задать ему вопрос: «Какая, собственно говоря, связь между поведением этого человека и вашими чувствами?». Это позволит ему по-другому взглянуть на ситуацию.

У вас может появиться искушение выразить солидарность со своим клиентом, идентифицируясь с

проблемой, на которую он обращает ваше внимание. Этим вы только укрепляете его точку зрения о том, что данную ситуацию невозможно исправить. Эмпатия сильно отличается от сочувствия. Она позволяет вам идентифицировать себя с другим человеком. Слова коуча: «Я понимаю, что вас это смущает» - звучат совершенно иначе, нежели слова: «Да, это вызывает смущение». Последнее высказывание как бы означает, что он не в силах изменить ситуацию. Первым же высказыванием коуч признает существование проблемы, но при этом рас-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

смаатривает существующую ситуацию как открытую для последующего прояснения.

Еще один важный навык в коучинге - это «незнание». Коуч не может претендовать на то, что у него есть ответы на все вопросы. Он должен предоставить клиенту возможность самому исследовать свой внутренний мир и находить правильные решения. Чем меньше вы учите, тем больше они узнают.

Корпоративная культура

Культура многих организаций предполагает, что боссы знают ответы на любой вопрос. Но есть и такие организации, где предпринимаются усилия с целью изменить такое положение вещей. Их менеджеры заявляют, что они ожидают от своих подчиненных большей уверенности в себе, чтобы те предлагали решения проблем, а не приходили к начальству с этими проблемами. Коучинг может помочь найти решение этого вопроса. В качестве первого шага менеджер должен уйти в сторону и предоставить своим сотрудникам свободу действий, чтобы те могли выработать собственное видение относительно того, как добиться прогресса.

Как не предлагать свое решение вопроса



Контролируйте свой внутренний диалог. Если вы будете помнить о тех диалогах, которые происходят внутри вас, вы научитесь откладывать их в сторону и сосредоточиваться на «незнании».

ГЛАВА 8: СОВЕРШЕНСТВУЯ НАВЫКИ



Практикуйтесь в реальном присутствии.

Уделяйте своим клиентам все свое внимание.

Войдите в их мир. Сосредоточьтесь на их реальных нуждах.

Стремитесь создавать свободное пространство для клиента. Дистанцируйтесь от любого конкретного результата и откройтесь для общения со своим клиентом.

Избегайте ассоциаций. Не поддавайтесь искушению связывать высказывания других людей со своим опытом.

Вам не нужны ответы. Помните, что каждый раз, когда клиент находит решение вопроса, растет его уверенность в собственном умении решать проблемы. В результате он совершенствуется как профессионально, так и лично, а ваше невмешательство способствует этому процессу.

Не предлагайте свои решения. Если хотите

предложить клиенту свое решение вопроса - сначала попросите у него разрешения на это. Клиента может расстроить ваше нежелание считаться с его опытом.

Будьте последовательны. Не предлагать решение - это тоже умение, в котором надо упражняться.

НАВЫКИ, КОТОРЫЕ РАСШИРЯЮТ ВОЗМОЖНОСТИ

Один из способов помочь клиенту развиваться - это запрашивать у него отчет о принимаемых им решениях. Вы, как коуч, можете принять участие в процессе определения реалистичнос-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ти его цели, либо предложить ему отчитаться о том, как он с ней справился. Однако ему должна быть предоставлена свобода менять свои планы. В этом процессе он может узнать что-то новое о себе, своих ценностях и своем чувстве идентичности и, в результате, найти для себя правильное направление.

Ваша задача заключается в том, чтобы дать клиенту почувствовать свою значимость. На практике это означает - верить в его способность достигать своих целей и демонстрировать эту веру в своих словах. Обратите внимание на разницу между этими двумя вопросами.



Вы можете вспомнить о том времени, когда вам удалось провести действительно успешную презентацию?

Расскажите мне о времени, когда вам удалось провести действительно успешную презентацию?

В первом вопросе выражается сомнение в том, что у клиента мог быть опыт успешного проведения презентации и умаляются его способности. Второй вопрос подразумевает, что клиент сможет вспомнить такой случай и признает его способности. Главное здесь - уметь видеть не только человека, но и его потенциал.

Когда клиент, пытаясь достичь своих целей, делает успехи, предложите ему новую, более сложную задачу. Но вначале убедитесь, что эта задача отвечает его интересам. Ваша цель заключается в том, чтобы чутьчку увеличить «весовую категорию» клиента. За-

ГЛАВА 8: СОВЕРШЕНСТВУЙ НАВЫКИ

нимаясь этим делом, вы как бы намекаете, что верите в его способность выполнить и эту задачу.

Другой важный навык в коучинге - это признание. Вы отдаете должное человеку, а не его поведению или действиям. Ваши отзывы о клиенте должны помочь ему признать собственные достоинства. Коуч может сказать: «Вы действовали эффективно и преуспели в ваших стараниях». Это звучит совсем по-другому, нежели: «Молодец, хорошая работа». Похвала означает, что коуч предварительно одобрил план клиента, что подразумевает определенную зависимость последнего от своего коуча. Признание же оказывает клиенту поддержку и укрепляет в нем веру в свои способности.

ГЛАВ А 9

Совершенство в опыте

**Истинный смысл
жизни заключается в
том, чтобы сажать
деревья, под тенью
которых вы не
предполагаете сидеть.**

В течение долгого времени мне казалось, что жизнь вот-вот начнется - Настоящая Жизнь. Однако всегда имелось какое-нибудь препятствие - нечто, что требовалось сначала преодолеть, после чего должна была начаться жизнь. Наконец, до меня дошло, что эти препятствия и были моей жизнью.

БУДЬТЕ ГИБКИМ КОУЧЕМ

Чтобы быть эффективным, коуч должен проявлять гибкость. Ваша работа будет неэффективной, если по отношению ко всем вы будете применять один тот же подход.

Чтобы быть гибким коучем, надо наблюдать за клиентом - не только за его языком тела, но и за его поведением и позицией по тому или иному вопросу. При этом надо обращать свое внимание не только на его слова и действия, но и на его представления о себе, о том, что правильно, а что - нет, на его стремления и желания.

Если же вы будете видеть в человеке перед собой уникальную и неповторимую личность, то вы сможете подобрать для него подходящий метод коучинга. Это значит, что вы должны чувствовать «карту» реальности данного человека и проводить с ним коучинг таким образом, чтобы как можно быстрее и как можно более непринужденно установить раппорт - важное условие для того, чтобы клиент достиг своей цели.

Важно также иметь в виду, что «времена меняются, и мы меняемся вместе с ними». Иногда изменения с людьми происходят еженедельно. Вам надо постоянно следить за ними, чтобы не работать, опираясь на устаревшую «базу данных».

ПРИМЕР ГИБКОСТИ

Коуч собирался провести две сессии подряд с двумя людьми. Учитывая разные нужды клиентов, он решил к каждому клиенту применить индивидуальный подход. Первая сессия проводилась со спокойной, относительно интровертированной женщиной, которая имела обыкновение продумывать вопросы самым тщательным образом. Эта была ее первая сессия коучинга, и чтобы взять хороший старт, пришлось задать ей много вопросов. Вторая сессия проводилась с человеком, знавшим о своих сильных и слабых сторонах и уже давно занимавшимся саморазвитием, который к тому же и сам работал коучем. Поскольку он быстро «обрабатывал» информацию и часто самостоятельно предпринимал следующий шаг, — то от коуча требовалось лишь время от времени задавать ему уточняющие вопросы или слегка «подталкивать» его. Большая активность со стороны коуча была бы воспринята клиентом как излишняя назойливость.

СОПРОТИВЛЕНИЕ КОУЧИНГУ

Люди, которые добровольно прибегают к помощи лайф-коучинга, как правило, принимают весьма активное участие в этом процессе. Однако в корпоративной обстановке люди редко проявляют подобный энтузиазм. Причины могут быть самыми разными:



Связывание коучинга с низкой эффективностью работы

Нежелание понять, что существует резерв для развития

Недоверие к мотивам организации

Нежелание взглянуть на себя

Страх перед изменениями

Нежелание видеть вас в качестве коуча
(причины могут быть разными - например, ваша должность, отрицательный опыт и т. д.)

Удовлетворенность тем, что есть

Нежелание покидать зону комфорта

Страх перед неудачей

Корпоративная культура, неблагоприятная к

коучингу

Если человек не скрывает своего сопротивления, вы должны выяснить, что его беспокоит и обсудить с ним эти вопросы. После этого проведите с ним беседу, во время которой должна произойти закладка основ ваших взаимоотношений.

Иногда сопротивление клиента носит «пассивный» характер: люди не идут на сотрудничество и не хотят вносить какой-нибудь вклад в данный процесс. Если у вас не получается преодолеть этот ба-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

рьер, то лучший выход из ситуации - предложить человеку другую кандидатуру в качестве коуча, особенно если вы подозреваете, что клиент недостаточно вам доверяет. Зачастую во время подобных дискуссий и происходит долгожданный прорыв.

КОГДА КЛИЕНТ «ЗАСТРЕВАЕТ»

После первых занятий клиент может решить, что он не прогрессирует в такой степени, как ему хотелось бы, и что он все так же воспроизводит паттерны, которые мешали ему в прошлом.

Когда клиент «застревает», важнее всего удержать его в процессе и подробнее узнать об его паттернах поведения и мышления. Вы можете помочь ему, налаживая обратную связь, передавая ему, что вы видите, слышите и осязаете, и работая над теми паттернами, что ограничивают мышление клиента. Особенное внимание уделяйте таким словам, как «не могу», «должен», «следует», «обязан» и

«нужно», указывающим на неписанные правила, которые негативно отражаются на поведении клиента. Обращая на них внимание и бросая им вызов, клиент начинает принимать более адекватные решения.

Иногда эти паттерны глубоко укоренились и являются следствием значительных эмоциональных событий прошлого. Подобные случаи лежат вне компетенции и даже вне сферы ответственности коуча и больше относятся к сфере терапии и коучинга.

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

Личностные вопросы зачастую оказываются в тени проблем, связанных с работой, и наоборот - поэтому для того, чтобы быть результативным, коучинг должен охватывать все аспекты жизни человека. Вопросы, которые всплывают на работе, часто имеют параллели в других сферах жизни.

НА УРОВНЕ

Один из эффективных подходов, который может быть полезен в том случае, если люди «застревают», - это иерархия нейрологических уровней, разработанная антропологом Грегори Бэйтсоном и популяризированная Робертом Дильцем. Созданная на базе исследований способов переработки информации человеком, она является той основой, что может помочь в формировании мышления, направленного на перемены и личное развитие. Она состоит из шести уровней понимания, на которых может действовать или «застрять» человек.

1. **Обстановка - место и время действий.** Это может быть физическая

обстановка, (например, здание), или же какая-нибудь абстрактная обстановка (например, культура компании). На этом уровне вы можете анализировать ограничения и возможности, которые предлагает клиенту данная обстановка.

2. **Поведение — что делается.** Этот уровень включает в себя фактическое поведение - действие или реакцию на что-то. На этом уровне коучинг сосредоточивается в большей степени на

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

желаемом результате, а не на поведении клиента в настоящее время.

3. Способности — как мы думаем и как действуем.

Этот уровень выдвигает на передний план наши знания, навыки, стратегии и планы. Наши ощущения транслируются в том направлении, которое мы сами выбираем. На этом уровне вы анализируете мышление, которое ограничивает поведение вашего клиента.

4. Убеждения и ценности - мотив действий. Это

золотая жила для коуча, поскольку именно на этом уровне люди устанавливают для себя пределы достижимого. Ваша задача - помочь им найти способ преодоления внутренних ограничителей.

5. Идентичность — кто я?

Это то, что человек думает о себе - его ощущение самого себя и своей роли. Это более абстрактно, нежели убеждения: пережитый нами опыт сформировал нас на глубинном уровне такими, какими мы являемся. События, происходящие в нашей жизни, ежедневно

неуловимо изменяют нас.

6. **Духовность/видение — для кого или чего?** Как мы

на окружающую нас систему, частью которой мы влияем влияем являемся, и как эта система формирует и изменяет нас. Когда клиент точно знает, что хочет, он будет энергичным и целеустремленным участником процесса коучинга.

Чем выше уровень иерархии - тем большим количеством рычагов вы обладаете для того, чтобы осуществлять изменения. Многие застревают на втором и третьем уровнях - «я не могу сделать X» или «я никогда не смогу сделать Y». Хотя эти вопросы можно

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

решить и на уровнях два и три, - вы наверняка сможете достичь большего эффекта на более высоких уровнях. Когда стоит вопрос о способностях (уровень 3), то зачастую самые эффективные решения лежат в области четвертого уровня - уровня убеждений: бросайте вызов убеждениям своего клиента и корректируйте их.

Нейрологические уровни представляют собой полезное диагностическое средство, которое на основании анализа лексики, употребляемой клиентом, позволит вам установить, на каком уровне он «застрял». Рассмотрим предложение: «Я не могу сделать это здесь». Каждое слово соответствует определенному уровню.

Я
Идентичность
Не могу
Убеждения
Сделать
Способности
Это
Поведение
Здесь
Обстановка

что проблема заключается в месте работы человека. Однако надо проявлять осторожность и не делать предположений, поскольку на самом деле камнем преткновения может быть мнение клиента о том, какие возможности предоставляет ему организация, где он работает, а не действительное положение вещей.

Самых глубоких изменений можно достичь тогда, когда люди начнут рассматривать задачи, стоящие перед ними, исходя из соб-

Если акцент делается на «здесь» - это может означать,

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ственного понимания своего «я» и своей роли в той среде, где они находятся. Это может произойти на уровнях идентичности или духовности/видения.

Проблемы, которые казались непреодолимыми, с такой позиции могут показаться незначительными.

РАЗНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Чтобы максимально раскрыть свой потенциал, клиент должен научиться смотреть на вещи с разных точек зрения. Но для начала надо понять и поразмышлять над тем, как мы воспринимаем окружающий мир. Обычно на людей и вещи, которые нас окружают, мы смотрим исключительно с наших собственных точек зрения. В терминологии

Нейролингвистического программирования это называется первой позицией. События, происходящие с нами, наше сознание сопоставляет с информацией, накопленной в нашей памяти со дня рождения.

Первая позиция восприятия хранится в нашей памяти в

течение всей нашей жизни. Она важна тем, что помогает нам понять информацию, которую мы воспринимаем посредством наших ощущений. Она также помогает нам оценить наши собственные потребности. Однако использованная изолированно, она может стать ограничительным фактором и отдалить нас от окружающих людей и их потребностей.

Мысленное представление себя на месте другого человека позволяет нам понять и принять его точку зрения. Представив себя на месте клиента, вы начнете воспринимать окружающую дей-

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

ствительность с его позиции, - что, в свою очередь, позволит вам понять то, «чем он дышит», что его волнует и к чему он стремится.

Во время коучинга вам довольно часто придется наблюдать, как ваш клиент испытывает негативные чувства из-за поведения другого человека. Допустим, он расстраивается из-за того, что его подвел кто-то из близких, не выполнив своего обещания. Однако, узнав о причинах поступка этого человека, ваш клиент может изменить свое отношение к нему. Возможно, тот человек не выполнил данную задачу, так как не хотел показывать свою некомпетентность. Его намерением могло быть «застраховаться от неприятностей», и это побудило его спрятаться за таким негативным поступком.

Ставя себя на место другого человека - вместо того, чтобы сосредоточиваться на его поведении, - мы начинаем принимать и понимать его. Вы не в силах изменить человека - это может сделать только он сам. Зато вам вполне по плечу изменить свое отношение к нему. Дистанцируясь от

ситуации и выступая в роли наблюдателя, вы получаете более ясную картину действительности. С этой позиции вы можете обдумать будущее. После этих изменений, вы можете поэкспериментировать - и увидеть, услышать и осязать, как изменилось ваше восприятие человека, на чье место вы себя поставили. В ситуациях, аналогичных вышеприведенному примеру, человеку можно помочь, создав такую среду, где он будет чувствовать себя непринужденно и будет учиться, не боясь ошибаться.

Начните сейчас

Это упражнение является эффективным средством для улучшения любого типа взаимоотношений; его можно также применять во время работы с клиентом, можно использовать его отдельные аспекты, чтобы помочь клиенту выработать более широкое видение своих взаимоотношений с другим человеком. Это упражнение подразумевает поэтапный переход от одной позиции восприятия на другую. Всего этих позиций три: (1) ваша, (2) другого человека, (3) отстраненная диссоциированная позиция.

Начав с первой позиции, представьте человека, с которым вы хотите улучшить взаимоотношения.

Постарайтесь создать как можно более полную мысленную картину вашего общения с ним: что он говорит, как смотрит на вас и что вы при этом чувствуете.

Выйдите из данного эмоционального состояния, чтобы на время избавиться от чувств, связанных с этим

человеком или
существующей на данный
момент ситуации. Это
делается очень просто - для
этого достаточно на
несколько минут
сосредоточить свое
внимание на какой-нибудь
другой теме.

После этого представьте
себя на месте этого
человека - станьте им. Что
вы видите, глядя на мир его
глазами? Что вы слышите?
Что вы чувствуете? Какое
позитивное намерение стоит
за

всем этим? Еще раз выйдите из своего эмоционального состояния, чтобы освободиться от эмоций, связанных с этим человеком.

Теперь переходите на третью позицию и следите за своей реакцией на «вас» в первой позиции. Что полезного вы узнали? Какие изменения вы хотите внести в свое восприятие этого человека?

С этими знаниями вернитесь в первую позицию и примените их там. Обратите внимание на то, как в ответ на эти ваши изменения могло измениться выражение лица другого человека. Как изменился тон его речи? Что он теперь чувствует?

Чем чаще вы будете повторять эти этапы, тем больше у вас будет точек зрения, а следовательно, и вариантов реагирования на поведение другого человека.

МЕНЯЯ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

Крис очень нуждался в улучшении отношений со своим боссом. Каждый раз, когда он предлагал какую-нибудь свежую идею или оригинальный подход к клиентам, босс сразу же отвергал его инициативу. В результате он стал считать, что его предложения не оценивались по достоинству; под вопросом оказалась его способность к суждению, из-за чего он начал терять уверенность в себе. Коуч попросил Криса представить себя в качестве своего босса, а потом выслушать, как воображаемый клиент, т. е. коуч, объясняет новую идею. Крис последовал этому совету. На следующей сессии он с удовольствием рассказывал о том, как выработал стратегию для решения своих проблем с боссом. Когда Крис представил себя на месте своего босса, он понял, что не разъяснял логику своих идей, — а босс хотел быть уверенным в том, что они жизнеспособны. Маленькая корректировка в поведении помогла Крису существенно улучшить свои отношения с

боссом.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТАФОРЫ

Мы используем метафоры с тем, чтобы сделать свои слова более эффективными и увеличить их смысловую нагрузку. Клиент может применить метафору для описания своей проблемы или чтобы выразить свое мнение по какому-нибудь вопросу. Вот одна из самых распространенных метафор: «У меня такое ощущение, как будто я бьюсь об стену». Развивая тему, коуч может сказать: «Расскажите мне поподробнее об этой стене». Некоторые клиенты

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

начнут описывать эту самую стену: какая у нее высота, какого цвета кирпичи или блоки в ней. Метафора проходит мимо нашего разума, его аналитической части и погружается глубоко во внутренний опыт. Судя по тому, какие метафоры использует клиент, можно многое понять о его жизненной позиции.

Иногда вам самим может представиться возможность применить метафору, которая поможет клиенту лучше понять вопрос. Если кто-то проявляет нетерпение, желая скорее приступить к осуществлению какого-нибудь проекта, то такие метафоры, как: «Прежде чем начать строить дом, надо заложить фундамент» и: «Не надо подкапывать саженец, чтобы увидеть, пустил он корни или нет», - будут как раз к месту и к случаю.

ЖОНГЛИРУЯ ТАРЕЛКАМИ

Вив несколько раз жаловался своему коучу, что теряет чувство контроля над ситуацией — что не может «одновременно жонглировать всеми своими тарелками так, чтобы они не падали и не разбивались».

Развивая тему, коуч попросил Вива подумать о способах, с помощью которых он бы мог исправить положение. Вив придумал самый простой и эффективный способ, — уменьшить количество тарелок. Проецируя эту метафору на реальность, клиент решил вычеркнуть из списка те задачи, которые он безуспешно пытался решить. В результате у него высвободилось больше времени на то, чтобы более основательно заняться другими делами.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТУИЦИИ

Интуиция играет положительную роль в коучинге; однако ее следует применять очень осторожно. Если ваш внутренний голос несколько раз оказал вам хорошую услугу, то впоследствии вы начинаете доверять ему - хотя зачастую то, что вы скажете, может не отвечать нуждам клиента. Дайте знать клиенту, что вы собираетесь делать. После этого клиент или примет сказанное вами, или решит отвергнуть.

Как коуч, вы должны освободиться от любой привязанности к своей интуиции. Если она подходит клиенту - очень хорошо; если нет - тоже хорошо. Иногда ваша интуиция может подсказать что-то такое, что вам покажется бессмысленным. Если все же выскажете это, вы будете удивлены, как часто оно оказывается в унисон с мыслями клиента. Иногда он даже может взять вашу интуитивную мысль на вооружение как метафору и работать с ней, адаптируя ее

к своей реальности.

ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОГО СТИЛЯ

Развивая свои навыки коуча, вы будете пробовать разные техники, пока не найдете то, что вам больше всего подходит. Главное, чтобы ваш стиль коучинга отражал вашу индивидуальность. Многие начинающие коучи стараются быть серьезными и важными, так как считают, что коуч должен быть именно таким. Но если вы по натуре остроумны и веселы, то такая серьезность может насто-

рожить ваших клиентов. Еще один важный аспект формирования собственного стиля - это степень совместимости коучинга с вашим чувством самоидентичности и вашими стратегическими жизненными целями. Если вам удастся совместить коучинг с вашими ценностями, то, по мере того как от использования и проб различных техник вы будете переходить на более непосредственное и глубокое общение, ваш коучинг будет обретать живость и естественность.

Начните сейчас

Составьте список из десяти слов, которые наилучшим образом характеризуют вас как личность. После этого составьте еще один список, в котором тоже будет десять слов - на этот раз дающих определение вашей личности во время коучинга. В случае обнаружения несовпадений вам следует подумать о том, чтобы пересмотреть свой подход к коучингу и стать самим собой.

КОУЧИНГ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ

Как коуч вы оказываете влияние не только на одного человека. Все те, с кем вы проводите коучинг, поддерживают отношения со многими другими людьми, и, следовательно, те изменения, которые благодаря вашим усилиям имеют место в поведении ваших клиен-

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

тов, отражаются и на других людях, с которыми в своей жизни вы вряд ли когда-нибудь встретитесь.

Учитывая тот огромный эффект, который коучинг оказывает как на отдельных людей, так и на общество в целом, представьте, какие изменения могли бы произойти в мире, если бы вместо того, чтобы рассматривать коучинг как занятие, которому вы уделяете лишь определенную часть своего времени, вы относились к нему, как к образу жизни.

Если вы менеджер, то один из способов достичь подобного состояния, - это использовать коучинг в качестве главного способа для достижения своих целей, а не относиться к нему, как к средству, к которому вы прибегаете в последнюю очередь или в особых случаях. Когда кто-то просит вас о помощи или когда возникает явная необходимость в том, чтобы вы вмешались в ситуацию, посмотрите на существующую проблему глазами коуча, то есть попросите этого человека сформулировать

свое собственное понимание данной ситуации и предложить собственное решение. Не поддавайтесь искушению выступать в качестве менеджера, беря ситуацию под жесткий контроль и следя за тем, чтобы задача была выполнена любыми средствами.

«Многие менеджеры, особенно в сложных или экстремальных ситуациях, склонны скатываться назад, к более директивному подходу», - говорится в отчете о коучинге, составленном компанией Industrial Society. Вообще говоря, чем

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

дольше коуч
придерживается
недирективного подхода,
тем более
долговременным бывают
приобретенные познания.

Менеджеры часто полагают, что одна из составляющих их менеджерской роли - контроль за людьми. Это заблуждение, во-первых, потому, что лучшими работниками являются те, кто наделен полномочиями принимать собственные решения, во-вторых, потому, что в условиях все более плоских организационных структур и увеличивающегося числа непосредственных подчиненных у руководителей практически не остается времени или ресурсов».

Любой вопрос или жалобу со стороны своих подчиненных вы можете использовать, как возможность провести с ними коучинг. Действуя по вашему образцу, члены вашей команды быстро научатся быть коучами для самих себя. Со временем они усвоят те типы вопросов, которые вы задаете, и, прежде чем подойти к вам, будут сами задавать их себе и другим. Они будут предлагать свои решения, не обращаясь к вам

за помощью - экономя тем самым ваше время и не отвлекая вас от других занятий.

Сделать коучинг образом жизни - это значит сфокусироваться на развитии и наделении полномочиями. Это не должно носить характер отдельных действий на заранее назначенных курсах и в установленное время или в контексте официальной сессии коучинга; коучинг должен стать повседневным. Такой вид коучинга будет содействовать формированию обучающейся организации, члены которой полагаются на свои собственные силы и получают поддержку со стороны руководства, не завися при этом от других.

ГРУППЫ КОУЧИНГА

От использования навыков коучинга в отношении отдельных лиц до применения техники коучинга при работе с группами и командами всего лишь один шаг. Принципы все те же, различаются только масштабы и некоторые практические детали. Как обычно вы, как коуч, задаете вопросы, побуждаете команду составить список задач и оставляете на их усмотрение, какие решения им следует принимать. Подобные шаги способствуют быстрому налаживанию открытых и честных взаимоотношений и установлению атмосферы взаимодоверия в коллективе.

Коучинг подходит для любой команды, но если люди сравнительно недавно собрались вместе и относительно неопытны, то в таких случаях вам для начала надо попытаться создать из них команду. Командный коучинг, как правило, оказывается эффективным тогда, когда люди обладают достаточным опытом и зрелостью для того, чтобы работать автономно. Если вы хотите создать сплоченную

команду, стимулировать в людях приверженность общей цели и способствовать появлению командного духа, то лучшего способа, нежели коучинг, вам просто не найти. Коучинг оказывается особенно эффективным в отношении самоуправляемых команд с перекрестной ответственностью, созданных для решения конкретных задач.

Возможное соперничество, трения, разные цели и конфликты между членами команды могут стать проблемой, для решения

ГЛАВА 9: СОВЕРШЕНСТВУЯ ОПЫТ

которой, возможно, потребуется твердая рука коуча на командных сессиях коучинга. Как всегда, задачей первой необходимости является «создание альянса» - установление основных правил действий. Чтобы быть автономной, команда должна брать на себя ответственность за происходящее: выявлять и разрешать любые конфликты по мере их возникновения. Для достижения наибольшего эффекта будет лучше, если коучинг с командой будет проводить кто-то другой, а не менеджер или лидер данной команды.

Разумеется, вы можете сочетать командный коучинг с занятиями тет-а-тет с каждым членом команды. В этом есть один, особенно важный положительный аспект - если человек уже раскрывался наедине с коучем, ему легче сделать это и во время групповых занятий.

САМ СЕБЕ КОУЧ

Весь коучинг суть самообразование. Нельзя заставлять клиента расти и развиваться - даже и не пытайтесь. Все, что в ваших

силах - это руководить им во время поиска решений. Зато вам вполне по силам помочь самому себе учиться и развиваться; более того - вы обязаны делать это, чтобы быть эффективнее в своих действиях.

Существует много способов улучшить свои навыки коуча, и одним из самых важных из них является установление обратной связи со своим клиентом. Это важнейший элемент, который при-

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА ВИККЕРС: КОУЧИНГ

существует в программах всех лучших школ тренинга. Единственный способ определить степень эффективности проводимой работы - это послушать тех, с кем вы данную работу проводите. Посредством обратной связи происходит формирование и реорганизация альянса между вами. Вот почему формирование альянса считается перманентным процессом, а не каким-нибудь одноразовым актом, который вы совершаете вначале, а потом забываете о нем.

Начните сейчас

Опишите (1) в чем великолепии коучинга в вашем исполнении и (2) что может сделать его еще более великолепным.

Разница между этими двумя состояниями и представляет собой возможность поднять коучинг на следующий, более высокий уровень. Сосредоточившись на этом, вы сможете добиться желаемых результатов для себя и своего клиента.

ГЛАВА

10

Стивен Коувэй, Роджер
Меррелл и Ребекка
Меррелл

Как найти баланс между коучингом и другими сторонами жизни

Кто не умеет ценить
себя, тот не умеет
ценить время. Кто не
умеет ценить время, тот
не сможет
распоряжаться им.

М. Скотт Пек

Легко сказать «нет!»
когда внутри вас горит
желание сказать «да!».

СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОЛЕСА ЖИЗНИ

Вы можете просчитать последствия предпринимаемых вами шагов, в данном случае вашего решения стать коучем, с помощью Колеса жизни (см. Главу 7).

Как вы помните, это Колесо состоит из восьми секторов:

Карьера/Работа;
Партнер/Супруг;
Друзья/Семья; Деньги;
Здоровье/Фитнес;
Развлечения; Окружающая
среда и Персональное
развитие.

Начните сейчас

Начертите свое Колесо жизни и отметьте каждый его сегмент линией, соответствующей какому-нибудь числу от нуля до десяти (где 0 - это центр Колеса, а 10 - его край). Как вы оцениваете теперешний баланс - или его отсутствие? Какими сегментами вы довольны? Какие их них вы хотели бы изменить? И (что очень

важно) как может
измениться нынешнее
состояние по мере того, как
коучинг будет занимать все
большее место в вашей
жизни?

ГЛАВА 10: КАК НАЙТИ БАЛАНС
МЕЖДУ КОУЧИНГОМ И ДРУГИМИ
СТОРОНАМИ ЖИЗНИ

Карьера/Работа

В жизни руководителей, собирающихся использовать навыки коучинга в отношении членов своей команды, коучинг в наибольшей степени будет влиять на сектор Карьера/Работа.

Если вы собираетесь преуспеть на работе с помощью коучинга -будьте готовы к тому, что в результате у вас будет оставаться меньше времени для семьи. Но так будет только вначале; по прошествии же некоторого времени положение изменится в обратную сторону. Коучинг помогает людям совершенствовать свои умения и придает им уверенность в себе; в результате они способны взять на себя больше ответственности и у них остается больше времени.

Тем, кто стремится поработать в качестве внешнего коуча, придется провести определенную работу в целях рекламы и создать клиентскую базу. На начальном этапе на это будет уходить много времени. Если вы найдете возможность и выделите дополнительное время с тем, чтобы ваше желание превратить коучинг в свое

основное занятие и источник дохода стало реальностью, то это окажет сильнейшее влияние на остальные сферы вашей жизни.

Партнер/Супруг

Часто основное бремя все более увеличивающихся рабочих нагрузок приходится на сектор Партнер/Супруг. Согласно результатам одного недавно проведенного социологического исследования, более половины британских рабочих хотели бы проводить

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

меньше времени на работе, и среди главных причин подобного желания называлось и то обстоятельство, что долгие часы, проведенные на работе, отрицательно сказываются на взаимоотношениях с близкими людьми.

Если вы собираетесь уделять коучингу много времени, вам следует помнить о последствиях такого шага для вашей личной жизни. Если ваш распорядок дня перегружен до предела, то несколько дополнительных часов в неделю, потраченных на коучинг, могут стать той последней каплей, которая переполнит чашу. Когда приоритет отдается коучингу - придется жертвовать чем-то другим.

Друзья/Семья

При разумной организации своих дел, коучинг не причинит большого вреда этому сегменту.

Деньги

Этот сектор Колеса жизни тесно связан с сектором Карьера/Работа. Тем, кто хочет зарабатывать на жизнь с помощью коучинга, следует

иметь в виду, что потребуется некоторое время для того, чтобы поднять бизнес до уровня, когда вы не будете нуждаться в другом источнике дохода. Пока этого не произойдет, у вас должна быть какая-нибудь дополнительная работа, желательно, не требующая полного рабочего дня, или же кто-то должен материально поддерживать вас на начальной стадии вашей деятельности.

ГЛАВА 10: КАК НАЙТИ БАЛАНС
МЕЖДУ КОУЧИНГОМ И ДРУГИМИ
СТОРОНАМИ ЖИЗНИ

Здоровье/Фитнес

Будь вы фанатиком фитнеса или увальнем, не расстающимся с диваном, коучинг никак не может повлиять на приоритеты в этом сегменте.

Развлечения

Многие люди получают огромное удовольствие от процесса коучинга. Можно, конечно, сидеть рядом с клиентом, напустив на себя важный вид; однако если вы хотите пробудить в нем интерес и мотивацию - постарайтесь привнести в проводимые вами сессии элемент развлечения - а для этого, в первую очередь, избегайте банальности, как в процессе коучинга, так и в вопросах, над которыми работает клиент.

Окружающая среда

Маловероятно, чтобы коучинг сразу же стал оказывать какое-нибудь осязаемое влияние на ваше окружение. Если вы проводите коучинг в организации, найдите возможность для более частных занятий. Влияние на ваше окружение связано с

организационной культурой, в условиях которой вы работаете. Успех всего процесса обучения зависит от того, насколько ясное представление будут иметь люди о том, что такое коучинг и какую пользу он им может принести.

Персональное развитие

Еще одним преимуществом коучинга является то, что от каждой сессии вы получаете какую-то пользу - вы сами тоже узнаете много нового от клиента и учитесь смотреть на те или иные вопросы с разных точек зрения.

Начните сейчас

Выясните для себя - что и какие действия способствуют достижению ваших целей. Превратите это в привычку - ежедневную рутину. Конкретизируйте эту привычку, дабы вы смогли установить, насколько вы преуспели в своем начинании, например, ежедневно в течение 10-и минут читайте какой-нибудь развлекательный рассказ.

Постарайтесь, как минимум, на протяжении одного месяца вести отчет о том, как вы следуете своей «новой привычке». Ведение отчета о своих делах повышает вашу обязательность, а ежедневный анализ своих записей будет напоминать вам об обязательствах, данных самому себе. Приблизительно через шесть

неделя ваша привычка, скорее всего, превратится в нечто, само собой разумеющееся.

Не забудьте отпраздновать свой успех - это стимулирует и нацеливает вас на новые достижения. Чтобы укрепить приверженность своим планам, постарайтесь найти способ комбинировать свою новую привычку с чем-то из того, чем вы уже занимаетесь.

ЕСЛИ БЫ ВРЕМЯ БЫЛО ЭЛАСТИЧНЫМ

Правильное распределение времени - это вопрос, который довольно часто будет стоять на повестке дня ваших клиентов. Как мы уже говорили в Главе 6, прогресс в достижении целей или в приобретении и развитии наших навыков очень часто бывает инкрементальным. Наши навыки развиваются по нарастающей в течение определенного периода времени, пока наши поступки не приобретут такого автоматизма, что мы даже не будем думать о них, другими словами, пока они не превратятся в привычку. Вы можете использовать этот момент для того, чтобы добиться большей гармонии со своими целями и не испытывать дискомфорта из-за того, что вам надо успеть достичь желаемого за определенное время, которое имеется в вашем распоряжении.

Как вы используете свое время?

Мы часто, сами того не осознавая, транжирим свое

время, а вместе с ним и свой потенциал и эффективность. Проясните для себя - как и на что вы тратите свое время, и вы будете иметь информацию, на основании которой сможете принимать реалистичные решения относительно правильного распределения времени -избавляясь от тех дел, которые, по вашему мнению, являются пустой тратой времени и начиная ценить каждую минуту своей жизни.

Начните сейчас

Заведите дневник, в котором вы будете записывать (по крайней мере, в течении недели), как и на что вы тратите свое время. Выберите такой период, который является более или менее типичным для вашей жизни, и ежечасно записывайте все, что вы будете делать.

После этого проанализируйте собранную информацию, чтобы выявить общие тенденции. Сколько времени в среднем вы уделяете сну, работе, путешествиям, отдыху с семьей, загородным прогулкам или физическим упражнениям/фитнесу?

Если бы вы стали выяснять, что является наиболее важным для человека, который проводит свое время так же, как и вы, то к какому выводу вы могли бы прийти?

В той области, которой вы уделяете наибольшее внимание, как раз и лежат ваши реальные приоритеты. Ваши представления

относительно того, как вы проводите время, с одной стороны, и реальное положение вещей, с другой стороны, зачастую существенно отличаются друг от друга. Если вы выяснили, что не уделяете достаточного внимания какой-нибудь важной области своей жизни, то определите для себя, какие конкретные шаги вам надо будет предпринять, чтобы данный вопрос попал в список ваших приоритетных задач и, следовательно, получил должное внимание. Теперь, после того, как вы узнали о действительном положении вещей, вы можете принять решение что-нибудь изменить в своей жизни.

БУДЬТЕ РЕАЛИСТОМ

Многие люди воспринимают время неадекватно - они хотят сделать больше, нежели можно успеть за то время, которое есть в их распоряжении, и в итоге попадают в стрессовые ситуации.

Создать время для своей жизни - секрет успеха

1. **Научитесь говорить «нет» делам, которыми вы не хотите заниматься.** Если вам нравится делать людям приятное, вы можете счесть это особенно полезной сферой, на которой надо сосредоточиться. Люди не обидятся, если время от времени вы будете в чем-то им отказывать. Они понимают, что это лучше, нежели иметь дело с коучем, не проявляющим особого усердия или не располагающим достаточным временем для этого занятия.
2. **Установите свой энергетический цикл.** Выясните, в какое время дня вы испытываете прилив сил, а когда вас клонит в сон. Распределите свое время так, чтобы выполнять

самые трудные задачи в то время суток, когда у вас энергетический пик, а в остальное время занимайтесь рутинными делами.

3. **Отслеживайте те периоды, когда вы стараетесь отложить дела «на потом».** Если задача не потребует много времени, займитесь ею прямо сейчас. В случае же, если задача более сложная, разбейте ее на маленькие части и выполняйте их поэтапно. При этом она не будет казаться такой уж непосильной, и ваше внутреннее сопротивление и нежелание приступить к ее выполнению существенно уменьшится. Проанализируйте, какие стратегии, применяемые

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

вами, препятствуют решению задач, и с помощью советов, приведенных в Главе 6, постарайтесь выработать новые методы.

4. Посещайте только самые важные собрания и мероприятия. Ходите исключительно на те мероприятия, на которых планируется обсуждение актуальных вопросов и которые имеют четкий распорядок и временные рамки. Задайте себе вопрос, насколько важно предстоящее мероприятие для вас. А что случится, если вы туда не пойдете?
5. Если вы — руководитель команды, подумайте о делегировании. Если в команде есть человек, который способен выполнить ту или иную задачу с 80% эффективностью по сравнению с вами, то вам стоит подумать о том, чтобы

предоставить ему
возможность
совершенствовать
свои умения. Для
начала
проанализируйте
задачу. Выясните,
насколько
целесообразно
поручить ее
выполнение другому
человеку. После этого
проведите анализ
относительно этого
самого человека.
Обладает ли он
нужными навыками?
Сможет ли он решить
данную задачу после
определенного
тренинга? Чем он
занимается в данное
время? Как вы
относитесь к данной
задаче? Какие
потенциальные
препятствия могут
заставить вас
оказаться от ее
решения? Если вы
решили поручить ее
другому человеку,
создайте систему
мониторинга, с
помощью которой вы
сможете проследить
за тем, чтобы дела
шли успешно - как для
вас, так и для вашего
подчиненного.

ГЛАВА 10: КАК НАЙТИ БАЛАНС
МЕЖДУ КОУЧИНГОМ И ДРУГИМИ
СТОРОНАМИ ЖИЗНИ

6. **Избавьтесь от беспорядка и будьте более организованным.** Создайте эффективную систему для того, чтобы всегда иметь четкий распорядок дня. Взгляните на свой рабочий стол. Если вы видите меньше 80% его поверхности, то знайте, что такой стол является фактором стресса. Кроме того, на таком столе нелегко найти нужную вещь - еще один пример неэффективного использования времени.
7. **Проявляйте заботу о своем здоровье.** Регулярно делайте небольшие перерывы в работе, пейте достаточно воды, поддерживайте диету и найдите время для занятий, которые способствуют снятию стресса, типа посещения спортзала, йоги или медитации.

ГЛАВ А 11

Дерзайте!

Делайте все, что можете делать. Или вам кажется, что можете делать. В дерзновении заключается и гений, и сила, и волшебство. Начните прямо сейчас.

Гете

232

Если человек живет, не поддаваясь судьбе, он знает все, что ему нужно знать.

Пауло Коэльо

Танцуйте так, словно на вас никто не смотрит, Любите так, словно вас ничто не

**может ранить, Пойте
так, словно вас никто
не слышит, Живите
так, словно вы в раю.**

Уильям Парки

в тех типах вопросов, которые вы задаете?

ЧТО ВЫ ИЩЕТЕ?

Когда вы занимаетесь коучингом с другими людьми, это само по себе способствует дальнейшему развитию ваших навыков; однако если вы работаете в одиночку, то легко можете впасть в рутину при выполнении своей работы. Некоторые коучи обнаруживают у себя неосознанную тенденцию задавать вопросы, относящиеся к их собственным нуждам, когда они хотят решить какую-нибудь проблему. Это выглядит так, как будто они сами ищут решения какого-нибудь собственного вопроса. Подобное случается тогда, когда вопрос, который хочет решить клиент, напоминает вам о предыдущем клиенте или вызывает в памяти что-то из вашей жизни. В таких ситуациях вам нужно быстро взять себя в руки и следить за мыслями своего клиента, а не своими собственными.

ВЫ И ВАША ТЕНЬ

Какими бы совершенными навыками коуча вы ни обладали - всегда найдутся люди, с которыми вам придется очень трудно. Возможно, что вы просто не поладили, или, может быть, вам не

Начните сейчас

Вспомните о некоторых сессиях коучинга, проведенных вами. Какие паттерны вы обнаруживаете

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

нравится какая-нибудь черта характера или манера поведения клиента. Если причины каждый раз разные, то, возможно, что они и отражают истинную суть человека, с кем вы проводите коучинг. Но если прослеживается определенный паттерн, с одними и теми же перманентно повторяющимися темами - то следует задуматься о том, не лежит ли причина этих недоразумений в вас самом. Может быть, вы «проецируете» на своего клиента аспекты своей собственной тени, в результате чего получаете их искаженное изображение.

Термин «тень», введенный Карлом Юнгом, описывает те стороны нашего «я», которые нам не нравятся и от которых мы «отрекаемся», вытесняя их из сознания. Часто они являются нам противоположностью всему тому, что мы расцениваем как «позитивные» качества. На протяжении всего периода детства они формировали нашу тень, параллельно с тем, как мы формировались как личности, определяя, кем

мы являемся, а кем - нет. Так что если мы считаем себя умными, общительными, эффективными и лояльными, то чертами нашей теневой стороны - качествами, которые мы стараемся не афишировать, так как они не вписываются в нашу концепцию собственного «я», будут глупость, замкнутость, неэффективность и нелояльность. Однако вытеснение этих качеств не искореняет их и не останавливает их проявление, а просто убирает их в подсознание. Иногда они образуют часть нашей личности, которую мы не видим, но которую легко замечают окружающие.

Чтобы испытывать как можно меньше дискомфорта из-за этой «темной» стороны нашей природы, мы подсознательно проецируем эти подавленные нами качества на других людей.

«Когда мы интенсивно реагируем на какое-нибудь качество отдельной личности или группы людей и наша реакция обрушивается на нас в виде глубокого отвращения или восхищения, то можно предположить, что это являет себя наша собственная тень. Мы проецируем данное качество на другого человека, приписывая его ему, подсознательно пытаясь избавиться от него».

Конни Цвейг и Иеремия Абраме

Таким образом, если одной из сторон нашего характера является нетерпеливость, но мы не знаем о ней и считаем себя терпеливыми и спокойными, то мы будем замечать и комментировать те поступки других людей, которые мы интерпретируем как проявление

нетерпеливости, и будем испытывать раздражение из-за них.

Знание «тени» важно потому, что она может негативно повлиять на вашу эффективность как коуча. Узнав, что находится в вашей «тени», вы можете предпринять конкретные меры в связи с этим; иногда бывает достаточно просто признать существование подавленных качеств, чтобы реинтегрировать их в себе.

Начните сейчас

Составьте список тех качеств, которые больше всего раздражают вас в других. Этот список расскажет вам многое о теневой стороне вашей личности.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

ЗОЛОТАЯ ТЕНЬ

Часто считают, что «тьень» - это негативное явление; однако на самом деле она дает возможность развить не только свои навыки коуча, но и развиваться как личность в целом. Существует еще один аспект «тени» - «золотая тень». Это те позитивные черты, которые (при условии, если им дать возможность реализоваться) обеспечивают огромный потенциал для роста. Довольно легко выявить, свою «золотую тень». Для этого нужно вспомнить о тех людях, которыми вы восхищаетесь, и поразмышлять об их личных качествах, о том, что влечет вас к ним - это может быть их внутренняя теплота, великодушные или чистота помыслов. Какое бы это ни было качество, вы скоро убедитесь, что усиление и использование этой стороны вашей личности способствует вашему развитию и как коуча, и как личности.

236

РАЗВИВАТЬСЯ КАК КОУЧ

Один из лучших способов

повысить эффективность вашего коучинга - это делать аудио- и видеозаписи отдельных сессий, а потом по записям анализировать свои действия как коуча. Помните, что запись можно проводить только с разрешения клиента, предварительно объяснив ему, в каких целях вы это делаете.

Очень практичный путь развития ваших навыков коуча - это найти кого-нибудь, кто бы наблюдал за вашим коучингом. Ведь это дает вам возможность взглянуть на себя со стороны и обогатиться опытом прохождения коучинга, проводимого тем, чей стиль

или подход отличается от вашего. Если вы работаете в компании, то можете попросить другого внутреннего коуча выступить в качестве наблюдателя. Внешним коучам придется поискать подходящего человека в кругу знакомых коучей.

О коучинге и персональном развитии написано много полезных книг, которые помогут вам совершенствовать свои умения. А на курсах коучинга вы можете не только ознакомиться с передовыми идеями, но и пообщаться и обменяться мыслями с другими коучами.

ПОЧЕМУ КАЖДЫЙ КОУЧ НУЖДАЕТСЯ В СОБСТВЕННОМ КОУЧЕ?

Иметь собственного коуча означает для коуча множество преимуществ. Во-первых, и прежде всего, это позволит вам яснее и реальнее узнать о ваших недостатках, воздействие которых на ваших клиентов было бы нежелательным. Кроме того, вы получаете новые знания от человека, у которого совершенно другие, отличные

от ваших, стиль и подход.

Подумайте также о том, кого вы можете подключить к процессу своего развития. Некоторые работают с группой коучей. Это дает дополнительные преимущества. Бывает, что для кого-то вы не можете быть «правильным» коучем. В таких случаях, если вы работаете вместе с командой коучей, у вас всегда остается возможность порекомендовать своему клиенту кого-нибудь из этой группы, что является отличным выходом из положения.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

ПРИМЕНЕНИЕ НАВЫКОВ КОУЧИНГА В ЖИЗНИ

Навыки коучинга - это ценный актив, который можно использовать для улучшения взаимоотношений в любой жизненной сфере. Некоторые навыки могут найти разнообразное применение как часть вашей трудовой жизни - например, при ведении собраний, где огромное значение имеет умение слушать и выявлять мнения людей с помощью различных вопросов. Посредством различных техник коучинга можно улаживать конфликты - особенно если вы являетесь третьей стороной и к вам обратились с просьбой выступить в качестве посредника. Во всех жизненных ситуациях методы коучинга способствуют установлению раппорта с людьми и помогают понять их точки зрения по самым разным вопросам.

238

КОУЧИНГ С СЕМЬЕЙ И ДРУЗЬЯМИ

По мере того как коучинг

становиться частью вашей жизни, вы начинаете прибегать к нему каждый раз, когда кто-то обращается к вам с просьбой помочь решить стоящую перед ним проблему. Коучинг быстро становится составной частью вашей жизни - до такой степени, что вы уже не в силах остановиться. Однако следует иметь в виду, что иногда ваши друзья или члены вашей семьи хотят всего лишь, чтобы вы их выслушали или предложили какое-нибудь решение. Важно знать, когда быть коучем, а когда - нет.

ГЛАВА 11: ДЕРЗАЙТЕ!

Если вы мужчина и живете вместе с женщиной, то навыки коуча пригодятся вам для укрепления ваших отношений. Мужчины часто склонны решать проблемы, в то время как женщинам важно чувствовать, что их выслушают и поймут. Они любят поговорить о случаях из своей жизни и связанных с ними переживаниях и либо не хотят, либо не нуждаются в том, чтобы кто-то другой решал за них их проблемы. В книге Джона Грея *Men are from Mars, Woman are from Venus* (*Мужчины с Марса, женщины с Венеры*) наглядно показана эта разница между полами.

Что касается коучей-женщин, то наряду с другими навыками, им может пригодиться еще и умение не испытывать дискомфорта из-за молчания, когда их партнер избегает общения. Вместо того, чтобы досаждать ему своими вопросами, вы можете спокойно дождаться лучших времен, когда к нему вернется желание общаться с вами.

ДЕТСКАЯ ИГРА

Ситуация, когда родители указывают ребенку, что ему надо делать, считается

абсолютно естественной; однако такой подход не всегда бывает эффективным. Разумеется, детям нужно давать указания, но вы можете применять также и свои навыки коуча с тем, чтобы они учились мобилизовать все свои ресурсы для решения проблем, а не обращались к вам за помощью по любому поводу. Учите их надеяться в первую очередь на себя и верить в свои силы. И хотя нельзя утверждать, что с помощью техники

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

коучинга можно решить все проблемы, связанные с воспитанием ребенка, но, тем не менее, техника коучинга, по крайней мере, поможет вам найти подход к этим проблемам и поддерживать позитивные отношения с вашими детьми в будущем.

**ДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ
ЗНАНИЯМИ**

Один из лучших способов оттачивать свои навыки коучинга - это помогать другим в развитии их навыков. Когда вы достигаете определенного уровня развития, вы можете начать делиться с другими своими знаниями. Это можно делать с помощью «совместных» сессий, на которых вы бы рассказывали о своем опыте в качестве коуча. Если вы работаете в компании других коучей, вам, возможно, будет удобнее скооперироваться с одним или двумя коллегами и время от времени на неформальной основе обмениваться с ними записями и идеями. Если вы один из тех, кто экспериментирует с коучингом в своей компании,

то можете попробовать созвать круглый стол для обмена мнениями и развития более совершенной и интегрированной культуры коучинга.

ГЛАВА 12

Ваш следующий шаг

Никто из нас не знает, какая следующая перемена грянет, какая непредвиденная возможность таится за углом, месяцами или годами ожидая момента, чтобы изменить весь ход наших жизней.

Есть некая жизнестойкость, жизненная сила, энергия, порыв, что посредством вас проявляется в действии; и поскольку вы - единственный и неповторимый на все времена, то это проявление уникально. И если вы не станете этого делать, то этого действия никогда не осуществит никто другой. Его не будет.

**СТИВ БАВИСТЕР И АМАНДА
ВИККЕРС: КОУЧИНГ**

СОБЕРИТЕ ВСЕ ВОЕДИНО

В седьмой главе было сказано о важности проведения последней, «заключительной», сессии с клиентом, своего рода совместного анализа пройденного курса коучинга. Его назначение - помочь клиенту интегрировать полученные знания в своем сознании. Эта последняя сессия дает вам возможность резюмировать проделанную работу - вернуться назад, в прошлое, дабы понять, насколько вы продвинулись вперед и чего вы смогли достичь.

ВАШИ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

Теперь - после того, как вы овладели определенными знаниями и навыками коучинга, настало время перейти к следующему этапу. Если вы занимаетесь коучингом внутри компании, то подумайте о том, как помочь другим менеджерам компании развивать свои умения или найти наилучший способ создать собственную

культуру коучинга в компании. Вы можете открыть свой бизнес в качестве независимого коуча, либо расширить свою деятельность, нанимая других коучей или привлекая к работе своих коллег. Или, может быть, вы захотите обратить свое внимание на стратегии из другой сферы - к примеру, лидерства.

Начните сейчас

Найдите хотя бы полчаса для того, чтобы поразмышлять над следующими вопросами. Вам не обязательно отвечать на каждый из них, и вам не нужно соблюдать какую-нибудь определенную последовательность. Не следует рассматривать данный перечень вопросов как нечто окончательное. Это своего рода подсказки, назначение которых - обратить ваше внимание на основные пункты пройденного материала.



Чем важен для меня коучинг?

Каковы мои сильные стороны как коуча?

Что из того, что я делаю, мне мешает?

Что является самым главным из того, что касается процесса коучинга, чему я обучился?

Чем я больше всего горжусь?

Какие три изменения я мог бы осуществить для того, чтобы мой коучинг стал лучше?

Начните сейчас

Потратьте несколько минут на размышления о положении дел на данный момент. После этого подумайте о том, что бы вы хотели изменить. Используйте все ваши чувства с тем, чтобы создать как можно более полную картину.

После этого сделайте паузу и подумайте - когда можно будет счесть, что данная задача выполнена наполовину. При необходимости разбейте ее на четыре части и выполняйте их поэтапно.

С чего вы должны начать, чтобы выполнить половину задачи? Каким должен быть ваш первый шаг? Какие знания могут вам пригодиться? На какую помощь вы можете рассчитывать? К кому вы можете обратиться за поддержкой? Что вам может помешать? Какие шаги вы можете предпринять, чтобы застраховаться от такого развития событий?

После того как вы дошли до

середины пути, вы можете повторить тот же самый процесс, чтобы приступить к следующему этапу. В качестве альтернативы можно использовать техники, стратегии и идеи, приведенные в этой книге.

Литература

Return to Love. HarperCollins/

Blanchard, Ken and Sheldon
Bowles (1998) *Gung*
Wo/HarperColliness Business.

Dilts, Robert (2002) *Alpha*
Leadership. John Wiley.

Flaherty, James (1999) *Coaching:*
Evoking Excellence in Others.
Butterworth Heinemann.

Gallwey, Tim (2000) *The Inner*
Game of Work. Orion Business
Books.

Grey, John. *Men are from Mars,*
Women are from Venus.
Vermillion.

Industrial Society (September
1999) *Managing Best Practice:*
Coaching. Report № 63. The
Industrial Society, London.

Robbins, Anthony (1992) *Awaken*
the Giant Within. Simon &
Schuster.

Sher, Barbara (1979) *Wishcraft:*
How to Get What You Really
Want Ballantine.

Whitmore, John (1992; 2nd edn
1996) *Coaching for Performance.*
Nicholas Brearley Publishing.

Whitworth, Laura, Henry
Kimsey-House and Phil Sandahl
(1998) *Co-active Coaching.*
Davies-Black Publishing.

Williamson, Marianne (1992) *A*

**Стив Бавистер, Аманда
Виккерс**

КОУЧИНГ

Перевод с английского -
Издательство Гиппо
Литературный редактор - А.Мишин
Компьютерная верстка - А.
Калмыкова

Подписано в печать 17.12.2009
Формат 70х108/32
Печать офсетная
Гарнитура PragmaticaCondC
Усл.печ.л. 11,2
Заказ №32
Тираж 1000
экз.

Издательство Гиппо
8 926 604 65 58
Книги издательства представлены
на сайте
www.businessbooks.ru
www.hr-zone.net

Отпечатано в ГУПППП
Типография «Наука» АИЦ РАН
121099, г. Москва, Шубинский пер.,
д. 6