

# ИНТЕГРАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

МАРИНА ДАНИЛОВА

ЯНА МЕЛЬВИЛЬ

АЛЕКСАНДР САВКИН



КАК НАУЧИТЬ  
И НАУЧИТЬСЯ

АВТОРСКИЕ  
МЕТОДИКИ

105  
УПРАЖНЕНИЙ

**Александр Дмитриевич Савкин**  
**Яна Мельвиль**  
**Марина Александровна Данилова**  
**Интегральный коучинг**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=52642171](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=52642171)*

*Марина Данилова, Яна Мельвиль, Александр Савкин. Интегральный коучинг. Как научить и научиться: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-00146-801-1*

## **Аннотация**

Эта книга для тех, кто учится коучингу, и для тех, кто учит ему других. В ней описывается методика преподавания интегрального коучинга. В теоретической части книги представлены авторские модели коучинга, в практической части – упражнения по развитию компетенций с инструкциями и подробными описаниями.

Книга будет полезна для консультантов, коучей, тренеров, специалистов по развитию, а также для всех, кто интересуется интегральным подходом к развитию.

# Содержание

Введение	5
Часть I. Теория	10
Глава 1. Интегральный коучинг: основы, ключевые понятия	10
Коучинг	10
Интегральный коучинг	11
На чьих плечах мы стоим?	13
Принципы интегрального коучинга	19
Глава 2. Процесс коучинга	48
Переход от ТОЖ к НОЖ: история Петра	49
Интегральная модель процесса индивидуального интегрального коучинга (ИМП)	61
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Марина Данилова,  
Яна Мельвиль,  
Александр Савкин**  
**Интегральный коучинг**  
***Как научить и научиться***

*Издано с разрешения авторов*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Данилова М., Мельвиль Я., Савкин А., 2020

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

\* \* \*

# Введение

Видимое и невидимое – все влияет на нас. Тонкие связи между людьми, богатый внутренний мир каждого из нас, наше дело и его результаты, социальные ситуации и окружающее пространство – все существует одновременно в каждом моменте. Как жить, занимаясь вдохновляющим и имеющим смысл делом? Как сохранять близость с дорогими людьми? Как испытывать удовлетворение каждую минуту жизни? Как чувствовать полноту жизни, быть живым? Каждый человек задается если не точно такими же, то похожими вопросами. В этой книге рассказывается, как коуч может помочь людям сделать свою жизнь целостной и наполненной и, конечно же, как, помогая другим, продолжать двигаться к центру собственного бытия.

В ваших руках результат восемнадцатилетней работы практики коучинга с клиентами, а также постоянного совершенствования первой масштабной комплексной лицензированной двухступенчатой программы подготовки недирикативных коучей в России. Многие процессы испытаны нами в корпоративных программах по обучению коучингу руководителей; с 2001 года их прошли более ста групп. Ключевые идеи книги основаны на множестве разных источников, можно сказать, «выросли» из них, но важнейший – это интегральная теория Кена Уилбера, с которой мы, авторы,

познакомились в 2004 году.

Первые книги Уилбера были переведены на русский язык и опубликованы в России, и знакомство с ними укрепило нас в желании идти тем путем, на который мы уже стали, и руководствоваться принципами, на которых строили свою консультационную и образовательную практику. Теория расширила наши представления о развитии человека и социальных систем, придав им объем и полноту. Кен Уилбер очень ясно и целостно показывает различные аспекты и закономерности, влияющие на жизнь и развитие человека. До него никто не брался за решение этой задачи, да и сейчас многие ученые рассматривают «слона» со своей стороны, периодически утверждая, что хобот или нога – это и есть слон. Книги и позднейшее знакомство и общение с Кеном побудили нас исследовать, как из интегральной теории может быть выращена практика развития компаний и руководителей. Первым делом командой Института коучинга была разработана интегральная карта организации, и она до сих пор является основой для проектов развития команд и компаний. В этой книге представлены результаты нашей работы по использованию интегрального подхода в развитии человека.

К сожалению, под коучингом нередко понимают персональный тренинг и помощь в освоении нового поведения, не выходящие за рамки привычных способов осмысления мира и соответствующих выборов. Для нас было важно показать, что помощь человеку нужна в большей степени имен-

но в тех ситуациях, когда он уперся в свои установки и самостоятельно измениться не может, даже если понимает, в какой области должно произойти изменение; в таких ситуациях интегральный, целостный подход полезнее всего. Нам хочется дать читателю – видимо, не новичку в помогающей профессии: коучу, психотерапевту, тренеру, педагогу, – возможность поразмышлять над тем, какое влияние он оказывает на клиента или ученика и для чего он это делает. Каковы его намерения? Намерения – двигатель любого влияния, которое мы стремимся оказать, и нередко они не осознаются нами. Книга внесет вклад в развитие осознанности в предоставлении помощи людям.

За восемнадцать лет не менее двух тысяч человек приняли участие в наших тренингах по обучению недирективному подходу в коучинге и управлении, не меньше четырехсот обучались интегральному коучингу, органично включающему в себя недирективность. Мы знаем, что часть описанных здесь методов, приемов и упражнений уже используется ими в тренерской работе. Именно поэтому решили дать им и другим тренерам четкое, полное и целостное руководство – словно ноты музыкальных произведений, из которых составляется концерт, имеющий смысл и цели. Играя по нотам, вы найдете свой стиль. К тому же они послужат вам опорой и не дадут потерять ведущую партию.

Выполняя эти практики, студенты Института коучинга осваивают так называемый стиль питерской школы коучин-

га, заключающийся в целостном, теплом внимании к клиенту, качественном присутствии, в котором человек словно раскрывается и распускается как цветок и удивительным образом будто самостоятельно находит невероятные озарения и энергию для изменений.

Когда-то мы слышали историю о тренере фигуристов-чемпионов Станиславе Жуке. Тренер наставлял подопечных: «Вы должны кататься так, чтобы, глядя на вас, любой мог сказать: они делают это так легко, и мне кажется, что и я так могу. Сейчас только выйду на лед и покачусь». Вот как выглядит работа мастера-коуча: вроде бы ничего особенного он не делает, молчит и наблюдает, иногда вставляя короткое замечание, а клиент за час проживает целую жизнь – интенсивную, эмоционально наполненную, с инсайтами и принятием решений.

Книга создавалась как для тех, кто только учится коучингу, так и для тех, кто учит ему других. В ней описана методология интегрального коучинга и методика обучения ему. Иными словами, здесь вы найдете ответы на такие вопросы:

- Что такое коучинг?
- Что такое недирективный подход в коучинге и интегральный коучинг?
- На что он нацелен и какие задачи решает? Каким образом он решает эти задачи?
- Что, собственно, делает коуч? Что лежит в основе его



работы и на что он опирается?

- Какие компетенции требуются коучу? Как их приобрести или развить?
- На каких принципах и каким образом строится обучение интегральному коучингу?

В теоретической части книги описываются авторские модели коучинга: «Интегральная карта организации», «Модель интегрального коучинга», «Матрица программы обучения коучингу» и раскрывается суть разных аспектов интегрального подхода в коучинге, в том числе на примерах сессий. Практическая же часть – это сборник упражнений и методик по развитию компетенций с инструкциями и подробными описаниями (105 упражнений с восемнадцатью приложениями). Возможно, кто-нибудь из вас читал книги Марины Даниловой и Александра Савкина «Коучинг по-русски – смелость желать» и «Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть»<sup>1</sup>. В таком случае часть идей уже знакома вам. В этой же книге вы найдете более полное их изложение и узнаете, как они развивались.

---

<sup>1</sup> Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски – смелость желать. М.: Речь, 2002; Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть. М.: Проспект, 2017.

# Часть I. Теория

## Глава 1. Интегральный коучинг: основы, ключевые понятия

### Коучинг

Рассказ, пожалуй, необходимо начать с того, что в нашем институте понимают под словом «коучинг».

Все просто: это *сотрудничество коуча и клиента, направленное на достижение целей последнего*. При этом подразумевается, что заявленные цели превышают его теперешние возможности и не могут быть достигнуты с помощью привычных стратегий поведения. Иными словами, коучинг нужен в тех случаях, когда обстоятельства, внутренний дискомфорт и неудовлетворенность вынуждают человека изменить свое поведение, чтобы получить другие, новые результаты. И если он не справляется с этим сам, то бывает готов принять помощь.

Коучинг имеет дело с изменениями. Они должны начаться, устойчиво продолжаться, и их нужно поддерживать при «внедрении» в жизнь наиболее полно реализованной, про-

явленной и свободной «версии» человека.

С точки зрения психологических технологий коучинг представляет собой «коктейль» по меньшей мере из трех ингредиентов: гуманистической клиентоориентированной психотерапии, тренинга как педагогики для взрослых и менеджмента. Подробнее об этом рассказывается в главе 1 нашей книги «Коучинг по-русски – от смелости желать к смелости быть»<sup>2</sup>.

## Интегральный коучинг

Интегральный коучинг – все тот же коучинг, в фокусе внимания которого находится целостное изменение образа жизни человека, его трансформация.

Лучшие синонимы к слову «интегральный» – целостный, комплексный; в данном контексте это означает учитывающий аспекты бытия человека и все тонкости взаимодействия клиента и коуча. Такой подход необходим в ситуациях личностного кризиса, когда обстоятельства требуют превзойти себя в довольно короткие сроки, в случаях, требующих смены логики действия<sup>3</sup>.

В этой книге мы знакомим вас с «кухней» интегрально-

---

<sup>2</sup> Савкин, А. Д., Данилова, М. А. Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть / М. А. Данилова, А. Д. Савкин. М.: Проспект, 2016. С. 176.

<sup>3</sup> Подробнее это понятие объясняется в работах Уильяма Торберта, см., например: Торберт У. Исследование действием. Лидерство на острие настоящего. М.: МИФ, 2019.

го коучинга, его корнями, с тем, как оказывается помощь в осуществлении необходимых клиенту изменений. Мы рассмотрим, *что* находится в фокусе внимания коуча, на какие важные мировоззренческие и методологические постулаты он опирается и каковы его намерения в работе с клиентом в соответствии с этими принципами. А сейчас мы кратко поясним, что, собственно, делает коуч. Вот столпы, на которых стоит интегральный коучинг:

- Изменения бывают трансляционные и трансформационные. Они требуют помощи разного рода.
- Целостность, интегральность восприятия и влияния – необходимые условия трансформации. Они также обеспечивают максимально возможные легкость и устойчивость на пути изменений.
- Объективизация внутренних аспектов психики человека позволяет воздействовать на них и изменять их.
- «Включение» существующего опыта и способностей и опора на них дают возможности для формирования нового поведения.
- Взрослые люди осуществляют изменения на основе своих инсайтов, озарений – и только так. Инсайты дают энергию и указывают направление для развития.
- Учет зоны ближайшего развития обеспечивает устойчивость мотивации и позволяет найти наиболее подходящий для клиента путь перехода к новому.

- Изменения входят в жизнь через маленькие эксперименты и практики.

Чтобы помочь клиенту получить инсайты, разработать и провести маленькие эксперименты, закрепить новый опыт, необходимо внимание ко всем аспектам взаимодействия коуча и клиента одновременно. Далее методика будет проиллюстрирована подробнее.

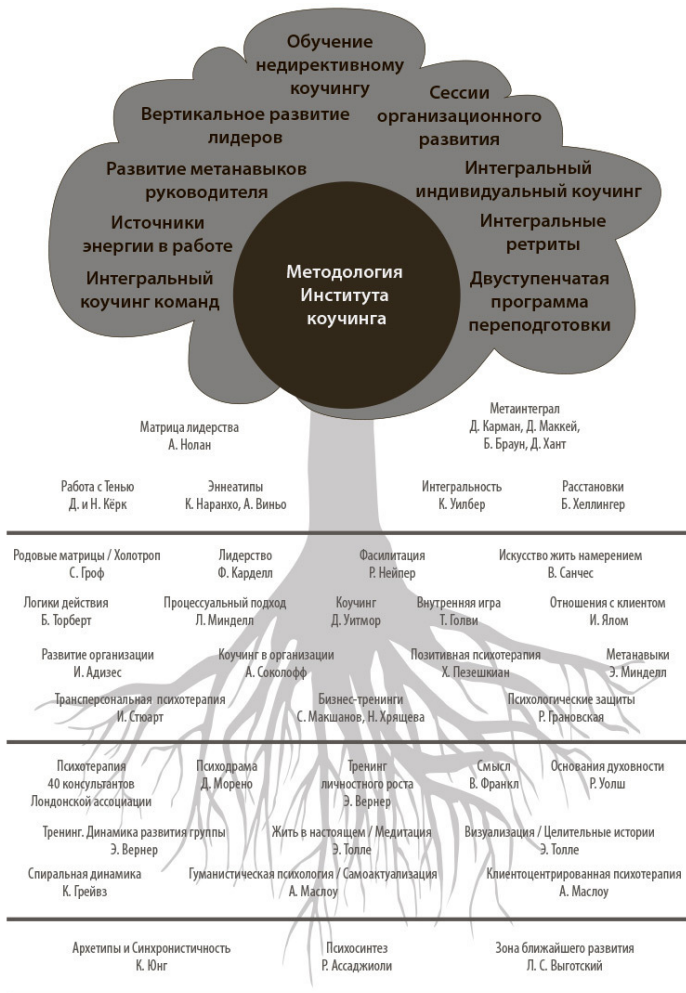
Вся методология строится на основе работ нескольких теоретиков и практиков в области развития систем в целом и человека в частности. Там, где приводится прямая цитата, мы даем ссылки. Но в целом это и наше прочтение классиков и современников, и то, как мы применяем полученные знания в своей практике, а также наши собственные разработки, полученные из опыта взаимодействия с клиентами и обучения коучингу.

Основное внимание в книге будет уделено именно индивидуальному интегральному коучингу. Лишь вскользь в некоторых случаях мы коснемся коучинга команд – группового процесса, направленного на изменение стратегий поведения, распределения ролей и качества взаимодействия коллектива в целом.

## **На чьих плечах мы стоим?**

Невозможно перечислить все корни методологии, поэто-

му мы изобразили ее в виде дерева (рис. 1.1), где верхний «слой» корней – это те, у кого мы имели честь учиться и получили мастерство, так сказать, из рук в руки (Станислав Гроф, Эми Минделл, Клаудио Наранхо и другие), ниже – теоретики и практики прошлого, на чьих трудах построена работа и наших учителей, и – как минимум частично – наша.



**Рис. 1.1. Дерево методологии интегрального коучинга**

«Воздушные» корни – наши нынешние наставники и коллеги, у которых мы продолжаем учиться, включая их подходы в свою практику (Кен Уилбер, Амина Нолан, Алена Виньо и другие ученые).

В комментариях к «дереву» мы упоминаем учителей, чьи идеи, подходы и методики оказали особенно сильное влияние на формирование нашей методологии интегрального коучинга. Далее мы перечислим их имена и заслуги.

Эрхард Вернер – создатель тренинга «ЭСТ»; в его системе впервые появляется индивидуальная помощь клиенту в проведении изменений здесь и сейчас путем смены фильтров восприятия и стратегий поведения<sup>4</sup>.

Кен Уилбер – современный философ, создатель теории интегрального развития; автор книг «Интегральное видение», «Краткая история всего», «Интегральная психология», «Интегральная духовность»<sup>5</sup>.

Джон Уитмор – один из пионеров направления, столпов английской школы коучинга, которая во многом основана на психосинтезе и недирективной клиентоцентрированной

---

<sup>4</sup> см. фильм «Трансформация: Жизнь и наследие Вернера Эрхарда». Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=GuPZaQD18h8>.

<sup>5</sup> Уилбер К. Интегральное видение. Краткое введение в революционный интегральный подход к жизни, Богу, вселенной и всему остальному. М.: Открытый Мир, 2009; Краткая история всего. М.: ПОСТУМ, 2018; Интегральная психология. М.: АСТ, 2004; Интегральная духовность. Новая роль религии в современном и постсовременном мире. М.: Ipraktik, 2013.



психотерапии. Его перу принадлежит первая книга о коучинге, вышедшая в России в 1998 году и до сих пор признаваемая одной из лучших: «Коучинг – новый стиль менеджмента и управления персоналом»<sup>6</sup>.

Милтон Эриксон – уникальный психолог и консультант, автор парадоксальных упражнений и практик, приводящих к разрыву устоявшихся внутренних связей и изменению стратегии поведения. Замечательно работал с метафорой, позволяющей человеку получать глубокие инсайты и трансформировать мировосприятие<sup>7</sup>.

Карл Роджерс и Абрахам Маслоу – создатели гуманистического, клиентоцентрированного подхода в психотерапии, суть которого состоит в том, что специалист, вступающий в глубокий личностный контакт с пациентом, видит в нем не больного, а «клиента», берущего на себя ответственность за решение собственных проблем путем активизации творческого начала своего «я»<sup>8</sup>.

Роберто Ассаджиоли – создатель теории психосинтеза; на

---

<sup>6</sup> Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. М.: Финансы и статистика, 2001.

<sup>7</sup> см. Хэйвенс Р. А. Мудрость Милтона Эриксона. М.: Независимая фирма «Класс», 1999; Эриксон М. Х. Мой голос останется с вами... М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016.

<sup>8</sup> Подробнее об этом см.: Роджерс К. Р. Становление личности. Взгляд на психотерапию. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016; Клиентоцентрированная психотерапия. М., 1997; Маслоу А. Самоактуализированные люди – исследование психологического здоровья // Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2016.

его постулаты о множественности субличностей, их взаимодействии и необходимости синтеза во многом опираются такие известные коучи, как Тимоти Голви и Джон Уитмор<sup>9</sup>.

Сюзанна Кук-Гройтер и Билл Торберт выделили стадии развития Эго, стадии развития логик действия руководителей. Они описали, как в человеке происходит трансформация по нескольким линиям развития. Билл Торберт с коллегами наблюдали за тысячами руководителей, чтобы выявить уровни (стадии) развития логик действия.

Клер Грейвз и Дон Бек<sup>10</sup> разработали систему уровней эволюции человека и сообществ и описали устойчивое соответствие мировоззрения человека условиям его жизни.

Клаудио Наранхо создал интегративную типологию личности<sup>11</sup> – эннеатипы, включившую множество более ранних типологий и рассматривающую человека многогранно, как динамическую систему.

Необходимо также назвать имена наших коллег в США и Канаде, занимающихся разработкой и применением методологии интегрального коучинга. Их опыт дает нам возможность посмотреть на свой с другой точки зрения, а также анализировать его и развивать наш подход. Это Дана Кармэн,

---

<sup>9</sup> см. Ассаджиоли Р. Психосинтез. Принципы и техники. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016.

<sup>10</sup> см. Бек Д., Коун К. К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: BestBusinessBooks, Открытый Мир, 2010.

<sup>11</sup> см. Наранхо К. Характер и невроз. Интегративный взгляд. М.: Ганга, 2019; 27 персонажей в поисках бытия. М.: Класс, 2016.

Джоанн Хант, Лаура Дивайн, Джесси Маккей.

# **Принципы интегрального коучинга**

Интегральный коучинг базируется на семи принципах:

1. Развитие взрослого человека: трансляция и трансформация.
2. Интегральность, целостность как основа устойчивых изменений и необходимость для осуществления трансформационных изменений.
3. «Я» как объект.
4. Превосхождение и включение.
5. Инсайт.
6. Маленькие эксперименты.
7. Зона ближайшего развития.

## **Принцип 1. Развитие взрослого человека: трансляция и трансформация**

Кен Уилбер называет два вида изменений, происходящих с человеком, которые важно различать. Это трансформация и трансляция. Он пишет:

Человек состоит из тела, ума и духа. Измерение ума позволяет ему объяснять себе мир. Здесь создаются смыслы и ценности, и здесь же обычно

происходит самоидентификация на относительном плане. Интересная особенность ума состоит в том, что он развивается и в своем развитии проходит несколько стадий. На каждой стадии у человека различные нужды, им управляют различные движущие силы и структура ценностей – различное мировоззрение, если говорить в общем. Именно эти различия в мировоззрении долгое время изучаются западными учеными в области психологии развития.

Это очень легко понять на примере работ Жана Гейсера, первым описавшего уровни развития сознания человека. Он назвал их так: архаический, магический, мифический, рациональный, плюралистический, интегральный. Таким образом, одним из определений *трансформации* будет вертикальное движение через эти структуры, или уровни, развития сознания, когда мы наблюдаем подлинные изменения ценностей и мировоззрения, настоящее изменение того, как мир воспринимается, ощущается и переживается<sup>12</sup>.

*Трансляция* – это движение внутри одного уровня, это расширение, упрочение на том уровне, где вы сейчас находитесь. Допустим, вы директор по развитию персонала в компании среднего бизнеса, находящегося на стадии «давай-давай», по классификации Ицхака Адизеса<sup>13</sup>. Вы переходите

---

<sup>12</sup> см. беседу Тами Саймон с Кеном Уилбером в рамках проекта Sounds True. Режим доступа: <https://yaunikum.ru/719-integralnaya-transformaciya.-chast-1.html>.

<sup>13</sup> Подробнее об этой классификации см. [adizes.ru/corporate-blog/zhiznennyj-tsikl-organizatsii-po-adizesu-stadiya-yunost/](https://adizes.ru/corporate-blog/zhiznennyj-tsikl-organizatsii-po-adizesu-stadiya-yunost/).

на работу в крупную организацию из другой отрасли. Ваша зарплата повышается, и у вас больше людей в подчинении. Географический охват компании шире, но стадия та же – «давай-давай». Значит, суть ваших задач останется примерно той же, что и раньше. Ситуация потребует от вас быстрее принимать решения, удерживать во внимании больше объектов, но не менять парадигму мышления и логики действия.

Тем не менее в жизни может наступить момент, когда вы больше не пожелаете движения в пределах нынешнего уровня, а захотите совершить переход к более высокому, широкому, глубокому уровню сознания, сопереживания, осознания, внимания – к иному мировоззрению в целом, так как действительно нуждаетесь в этом. Например, вы работаете в крупной корпорации, цените принадлежность к своей компании, уважаете статус и иерархию, придерживаетесь писаных и неписаных правил, действуете в интересах своей семьи, группы, коллектива, прежде всего заботясь о том, как будет воспринято ваше мнение тем или иным коллегой, руководством. И вот, однажды вы перестаете чувствовать удовлетворенность от всего этого, как будто переполнились таким образом жизни. Вам прямо-таки «лезут в глаза» люди, ориентирующиеся на результаты, реализацию своих талантов, личный успех. Вы замечаете, что в некоторых компаниях на рынке поддерживается такой подход, да и в семье зреют конфликты, связанные с противоречием интересов и жела-

ний. Значит, у вас впереди коренное изменение, трансформация.

Иногда внешняя среда, изменения условий жизни человека, перемены в системах, в которые он включен, требуют от него трансформации. И он встает перед значимым выбором – менять себя или выходить из системы. Так бывает при слияниях и поглощениях, когда объединяются компании с очень разными культурами. Так случается при переезде за границу или в условиях кризиса, как, например, в 2008 году.

Для коуча работа с клиентом, нуждающимся в трансляционных изменениях, будет отличаться от работы с человеком, которому требуются изменения трансформационные. Кроме того, важно помочь клиенту осознать, какие перемены нужны ему на самом деле и каких затрат это потребует.

Трансформационные изменения занимают обычно не менее 9–12 месяцев. Ведь понадобится внимательно рассмотреть разные аспекты жизни человека и, возможно, провести психотерапевтическую работу для преодоления внутренних препятствий. Трансляционные изменения могут быть целиком осуществлены в течение трех и более месяцев в рамках технологии коучинга.

# Принцип 2. Интегральность, целостность как основа устойчивых изменений. Необходимость в трансформационных изменениях

Человек – целостная система, включающая в себя как внутренние особенности (мотивы, потребности, особенности характера, различные эмоционально-мыслительно-телесные комплексы, сформированные в ходе развития личности; мировоззрение и прочее), так и внешние (физическая форма и внешний вид, поведение и прочее) (см. табл. 1.1).

**Таблица 1.1. Человек как целостная система**

	Внутреннее/невидимое	Внешнее/видимое
Индивидуальное	Мотивы	Поведение
	Система мировоззрения	Привычки
	Уровень развития (логика действия)	Уровень активности
	Состояние	Внешний вид
	Отношение к чему-либо	Состояние здоровья и физическая форма
	Эмоции и чувства	
Коллективное		Физическое пространство жизни человека: дом, рабочее место
	Отношения с разными людьми в разных системах	Социальные системы, в которые он включен: род, семья, компания, друзья и пр.
	Общность	
	Принадлежность	Функциональные роли, которые он в этих системах играет
	Культурный контекст	

Человек живет в социуме, он включен в ряд систем, в той или иной степени соответствует им функционально, играет роли. В них существуют общий менталитет и определенные отношения. На него влияют эти системы и отношения (семья, род, круг друзей, коллектив компании, город, государство), чаще всего поддерживая его образ жизни, выраженный в его внутреннем содержании и поведении. Можно даже сказать, что все эти условия определенным образом задают его жизнь. Кен Уилбер описывает эти четыре измерения, аспекта, как квадранты своей интегральной модели<sup>14</sup>.

Каждый момент в нашей жизни отражается как минимум в четырех аспектах: внутреннее индивидуальное, внешнее индивидуальное, внутреннее коллективное и внешнее коллективное. Но чаще всего мы осознаём привычные (любимые) один-два аспекта, как будто глядим сквозь призму некоего измерения. Особенно ярко это проявляется в стрессовых ситуациях. В большинстве случаев это не мешает нам, а даже приносит определенные, соответствующие нашему нынешнему образу жизни успехи. Так, человек, воспринимающий мир через призму отношений, создает необычайно крепкие связи с другими. Тот, кто прежде всего настроен на действие, успевает сделать чрезвычайно много и достигает

---

<sup>14</sup> См. Уилбер К. Интегральное видение. Краткое введение в революционный интегральный подход к жизни, Богу, вселенной и всему остальному. М.: Открытый Мир, 2009, глава 3.



хороших результатов. Но когда появляются задачи, которые не решаются привычными способами, обычные, типичные для этого человека фильтры восприятия не дают возможности увидеть иные перспективы, выйти за их пределы, воспринять картину ясно и целостно во всех взаимосвязях и взаимозависимостях. И это еще полдела! Парциальные изменения, с фокусом на привычных, замечаемых аспектах, во-первых, даются крайне тяжело, болезненны и энергозатратны и, во-вторых, оказываются неустойчивыми.

Именно тогда, когда задачи требуют актуальных изменений образа жизни, перемены стратегий восприятия и поведения, разного рода парциальное влияние (обучение, направленное на расширение знаний и получение умений, изменения в структуре и (или) бизнес-процессах в компании, смена партнера и тому подобное) будет давать лишь кратковременный результат, добавлять разочарования и ощущения усталости. Как говорит Кен Уилбер: «Повредите один квадрант, и все четыре начнут истекать кровью»<sup>15</sup>.

Помимо аспектов человеческой жизни, названных Кеном Уилбером квадрантами, в интегральном коучинге очень важно учитывать уровень развития человека, развития различных разумностей (линий).

Развитие человека происходит неравномерно. Кто-то обладает тонким эстетическим чувством, но испытывает сложности в коммуникации. Кто-то невероятно одарен интеллек-

---

<sup>15</sup> Уилбер К. Краткая история всего. М.: ПОСТУМ, 2018, с. 244.

туально, но «туп» эмоционально. Кен Уилбер назвал эти разные аспекты развития человека линиями и изобразил их на психограмме. В современной психологии их также называют разумностями, или интеллектами (что не очень верно). Разные источники указывают на 12–16 разумностей. На рис. 1.2, например, изображена психограмма, иллюстрирующая чаще всего встречающиеся в разных текстах линии и неравномерность их развития<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Уилбер К. Интегральное видение. Краткое введение в революционный интегральный подход к жизни, Богу, вселенной и всему остальному. М.: Открытый Мир, 2009. С. 42.



**Рис. 1.2.** Психограмма интеллектов и уровней развития сознания

В книге «Интегральная духовность» Кен Уилбер подробно рассказывает о линиях и различных исследователях (табл. 1.2).

**Таблица 1.2.** Линии развития

Линия	Вопрос, задаваемый жизнью	Исследователи
Когнитивная	Что я осознаю?	Пиаже, Киган
Самость	Кто я?	Левинджер
Ценность	Что для меня значимо?	Грейвз, спиральная динамика
Мораль	Что мне следует делать?	Кольберг
Межличностная	Как нам взаимодействовать?	Селман, Пери
Духовная	Что имеет предельное значение?	Фаулер
Потребность	Что мне необходимо?	Маслоу
Кинестетическая	Как мне сделать это?	Гарднер
Эмоциональная	Какие чувства у меня это вызывает?	Гоулман
Эстетическая	Что для меня привлекательно?	Хаузен

Великие исследователи в области психологии развития просто наблюдали за этими *вопросами* и даваемыми на них *ответами*, замечали *структуру* последних и *следили за их развитием во времени*. Это позволило им обнаружить, что каждая *линия* развития состоит из уровней, или стадий, а каждая последующая включает и превосходит предыдущую (по принципу матрешки). Когда мы просто ведем речь о том,

что высоко или слабо развито, то подразумеваем существование уровней развития. И действительно, оказывается, что каждая линия имеет уровни достижения (а значит, и стадии развертывания) – от низкого до среднего, высокого и очень высокого; и пока нет никаких оснований утверждать, что существует верхний предел. Уровень развития всегда характеризует определенную линию.

Билл Торберт в сотрудничестве с британским институтом Harthill исследовал уровни развития четырех линий руководителей (когнитивной, эмоциональной, межличностной и самоидентификации) как определяющих логику действий. Они создали стройную систему холонов («матрешек»), которые представляют собой семь часто встречающихся в наши дни логик действия. Эту модель, названную *моделью вертикального развития лидеров*, мы используем в работе с руководителями. Она позволяет соотносить масштаб задач, требующих решения, и логику действия и показывает лидеру, куда ему необходимо двигаться, что развивать. Нередко в рамках корпоративного коучинга (по заказу организаций) мы используем изучение логики действия как отправную точку для коучинга – для того, чтобы определить направление и цели развития, а также сложности на этом пути, в преодолении которых нужна помощь коуча<sup>17</sup>.

Помимо названных четырех линий, отраженных в логике

---

<sup>17</sup> Больше о вертикальном развитии лидеров вы можете прочесть на сайтах: [coachinstitute.ru](http://coachinstitute.ru), [harthill.co.uk](http://harthill.co.uk), [williamrtorbert.com](http://williamrtorbert.com).

действия, часто в поле работы оказываются моральная и ценностная линии, а также линия потребностей, особенно в случае кризиса смыслов. Они позволяют полноценно рассмотреть, что стало движущей силой для человека, какие внутренние конфликты поглощают энергию, что можно назвать «умирающей смысловой опорой», а что – зарождающейся.

### Принцип 3. «Я» как объект

Мы можем влиять на то, что воспринимаем как *объект*, и изменять его. Пока что-то есть «я» (*субъект*), оно неотделимо от нас, воспринимается как разумеющееся и неотъемлемое. И изменить его невозможно.

Чтобы скорректировать такую глубоко укорененную структуру, как образ жизни, мировосприятие и стратегия поведения, необходимо отстраниться как от них в целом, так и от их составляющих. Необходимо сделать их *объектами* – не «я», а «У меня есть...», причем не что-то одно, а тот самый описанный выше «клубок» разного рода взаимосвязанных элементов.

При переходе от нынешнего состояния к новому клиент должен сохранять нужный уровень осознанности. А это трудно. Ум изощренно будет водить нас за нос, подкидывая привычные фильтры восприятия и способы поведения. И окружающие (сознательно или нет) поддержат его в этом. Коуч должен помочь клиенту признать и принять те или

иные влияющие на обсуждаемую тему внутренние и внешние аспекты и создать целостный образ-объект как настоящего, так и будущего. Способность к рефлексии, умение «поворачивать пальчик на себя», рассматривая себя как объект в разных ситуациях, – необходимое условие для осознанных и управляемых изменений.

В работе мы помогаем клиенту исследовать разные аспекты себя – эмоции, мысли, модели поведения, которые обуславливают ситуацию и создают разные эффекты и последствия. Мы позволяем ему увидеть свои паттерны поведения и триггеры (обстоятельства и поведение других, которые становятся «спусковым крючком»). Поскольку человек влияет только на самого себя, мы помогаем ему найти именно *в себе* то, что подлежит изменению – мысли (систему убеждений), эмоциональные реакции, поведение, принятие определенных ролей. Логический, причинно-следственный ум более подвержен влиянию привычных фильтров, чем воображение, наглядно-образное мышление, наши телесные проявления. Поэтому в начале работы очень важно помочь клиенту получить доступ именно к этой части своих способностей. Формирование метафор, в том числе телесных, помогает решить эту задачу и «обойти логику», а также увидеть свои стратегии целостно, образно, одним взглядом.

Вот примеры метафор тех «образов жизни», что клиенты создали применительно к себе:

- «Я похожа на Русалочку из сказки Андерсена, которая жертвует собой, отдает всю себя в надежде на взаимность, но получает только жалость».
- «Я как отец с ними (с сотрудниками) – то строгий, то добрый, покричу и прощу, буду объяснять снова и снова».
- «Я какая-то помесь Страшилы с Дровосеком: все шагаю за мозгами и сердцем, все мне кажется, что мне чего-то не хватает, бегу мимо важных вещей».

Рассмотрение (наблюдение, свидетельство) внутренних, «невидимых» (эмоции, ощущения, мысли, внутренние диалоги и конфликты, потребности и мотивы) и (или) заметных, но не осознаваемых (телесные проявления: мимика, жесты, поза, тон, тембр и высота голоса, интонации, построение и темп речи) частей себя делает их объектами. Направление внимания, его концентрация на значимых, важных для решения задачи аспектах не просто позволяет отстраниться от них, объективизировать, а при условии высокой концентрации само по себе начинает трансформацию. Например, известный и уже довольно хорошо исследованный факт: высокая, всеобъемлющая концентрация внимания на болезненной точке, области в теле через 12 секунд приводит к изменению ощущения. К сожалению, добиться этого непросто.

Иными словами, благодаря осознанному направлению внимания как на постоянно существующие, устойчивые паттерны, так и на существующие в моменте состояние и пове-



дение клиента они оказываются объектами рассмотрения. И в тот момент, когда клиент способен их наблюдать, нужно констатировать, что они становятся для него объектами, которые на следующем шаге (или шагах) могут быть изменены.

## **Принцип 4. Превосхождение и включение**

Кен Уилбер объясняет путь развития человека так: субъект на одном уровне становится объектом на следующем. Он описывает этот процесс в рамках этапов психологического роста, каждому из которых присущи следующие черты<sup>18</sup>.

1. В сознании возникает структура более высокого порядка (с помощью символических форм).
2. Самость идентифицируется с этой более высокой структурой.
3. Со временем возникает следующая структура более высокого порядка.
4. Самость разотождествляется с более низкой структурой и смещает свою естественную идентификацию к более высокой.
5. Так сознание превосходит более низкую структуру.
6. Сознание получает возможность действовать в этой структуре с уровня более высокого порядка.

---

<sup>18</sup> см. Хант Дж. Превзойти и включить наш обычный образ жизни. Введение в интегральный коучинг // <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.

7. Так все предыдущие уровни могут интегрироваться в сознании.

Теория Кена Уилбера нашла продолжение в работах Джанни Хант<sup>19</sup>, которая описала фазы развития клиента и особенности проявления компонентов интегральной теории ученого в каждой фазе:

1. *Текущий образ жизни (ТОЖ) как субъект* (клиент его еще не распознаёт).

ТОЖ представляется собой то, как клиент проявляет себя в мире. Его мотивация неосознаваема (субъект – непосредственное «я», или «я»).

2. *Текущий образ жизни как объект*. Впервые клиент начинает видеть его частично объективированным субъектом в процессе превращения в объект в рамках коучинговой работы.

Как только такая метафора предлагается клиенту, ТОЖ становится видимым и осязаемым. Он становится объектом, к которому клиент может относиться определенным образом и с которым способен разотождествиться, выполняя новые практики и упражнения, направленные на размышления и развивающие большую эффективность в исторической перспективе (частичный объект: периферическое «я», или

---

<sup>19</sup> см. Хант Дж. Превзойти и включить наш обычный образ жизни. Введение в интегральный коучинг // <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.

«мое»).

3. *Новый образ жизни (НОЖ) как объект* (будущее «я», которое вначале воспринимается в качестве объекта текущим [актуальным. – Авт.] «я», а затем, со временем, становится субъектом).

Клиент также работает над развитием способностей, необходимых для выстраивания нового образа жизни. Он отождествляется с НОЖ и укрепляет способность воспринимать, действовать и сверяться с реальностью в соответствии с ним. Воплощение в жизнь НОЖ основано на структурированных циклах развития, включая основанные на модели AQAL практики и упражнения. Со временем НОЖ становится субъектом и следующей движущей силой в жизни клиента.

4. *Превосхождение и включение.* ТОЖ никуда не исчезает и не должен исчезать. Это радикальное методологическое отличие от большинства школ коучинга, которые сосредоточены исключительно на будущем или на «разрыве» между «здесь» (настоящим) и «там» (будущим). ТОЖ продолжает жить внутри следующего уровня развития, вертикального или горизонтального. Приобретение новых способностей работать с прежде не осознаваемыми движущими силами в нашей жизни настолько же конструктивно, как и приобретение новых способностей, необходимых для воплощения НОЖ. Со временем, когда НОЖ полностью воплощается в жизнь, клиент получает способность работать с ТОЖ посредством

новых способностей, доступных в НОЖ, и таким образом на пути своего развития превосходит и включает их.

Изложенные выше идеи сложны для восприятия. Но основную мысль, выраженную Джоанной Хант относительно четвертой фазы («ТОЖ никуда не исчезает и не должен исчезать»<sup>20</sup>), можно пояснить, например, так: мы никогда не перестаем быть теми детьми, какими когда-то были. В нас живет и малыш трех лет, кричащий «я сам», и старательный первоклашка, и бунтующий подросток. Есть в нас и студенты, и начинающие сотрудники, и молодые родители. Конечно, теперь мы больше, намного больше, чем все они, но что-то, сформированное в те годы, закрепилось прочно, стало нашей частью, кирпичиком здания под названием «я сегодняшний».

Развитие происходит за счет расширения круга возможностей. Мы можем делать и то же, что делали раньше, и новое, и нам дается шанс выбирать из все большего количества возможностей. Что-то нарабатывается и становится автоматичным – субъектом, не требующим внимания. Мы не могли бы жить без этих автоматизмов, ведь они существенно упрощают жизнь – до тех пор, пока не перестают давать нужные результаты. Мы говорим себе: «Ситуация меняется, а я все еще прежний», – или усиливается внутренний

---

<sup>20</sup> см. Хант Дж. Превзойти и включить наш обычный образ жизни. Введение в интегральный коучинг; <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.

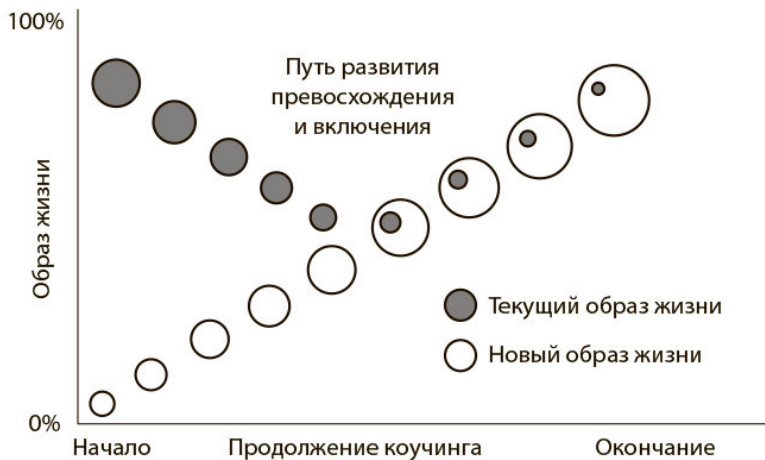
конфликт – противоречие мотивов, потребностей разных частей нас (субличностей), а чаще всего и то и другое. И вот мы снова сталкиваемся с необходимостью внимательно рассмотреть и сделать объектом разные аспекты себя и своего ТОЖ.

*Нужно «встать на плечи гигантов», в данном случае самих клиентов.*

Придется опереться на тот путь, что они прошли до этого момента, собрав «море бриллиантов». «...Опыт – сын ошибок трудных» ни в коем случае не должен отрицаться – в духе разрушения «до основания, а затем...». Его нужно переработать, переосмыслить, отблагодарить и включить как часть нового, только возникающего. Кроме того, изучение пути клиента позволяет увидеть невыученные уроки или нерешенные задачи, которые могут перекликаться с заявленной им темой работы и подсказывать, что же несет в себе новый вызов, каких изменений он требует от человека.

Качество проживания «здесь и сейчас», в настоящем, получение энергии от уже существующего питает веру клиента в себя и обеспечивает возможность для движения вперед. Именно поэтому в интегральном коучинге уделяется внимание необходимому улучшению текущего образа жизни – работе с теневыми аспектами личности, проекциями, влияющими на актуальную тему, разработкой и выполнением практик, способствующих оздоровлению.

На рисунке 1.3<sup>21</sup> видно, как происходит превосхождение и включение в коучинговом процессе<sup>22</sup>.



**Рис. 1.3.** Превосхождение и включение в коучинговом процессе

Этот постулат опирается на теорию холонов. Подробнее о нем можно прочитать у Кена Уилбера, Сюзанны Кук-Гройтер, Билла Торберта и Дона Бека.

<sup>21</sup> см. Хант Дж. Превзойти и включить наш обычный образ жизни. Введение в интегральный коучинг <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.

<sup>22</sup> см. Хант Дж. Превзойти и включить наш обычный образ жизни. Введение в интегральный коучинг <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.

## Принцип 5. Инсайт

Что такое инсайт? Чем он отличается от понимания?

*Инсайт* – это постижение, проникновение в суть, чаще всего как будто внезапное. При этом явлении формируется не просто мысленный образ, но и различные ощущения разных модальностей, присущих полученному пониманию. Природа инсайта внелогическая, скорее интуитивная. Он рождается не из цепочки рассуждений в духе «причина – следствие», а как будто возникает из ниоткуда.

Инсайты всегда сопровождаются изменением состояния, нередко вызывают энергетический подъем. Даже если содержание озарения огорчает человека, ощущение необычайной ясности («вот как оно, оказывается») дает ему подпитку, которая необходима для осуществления изменений в поведении. Это своего рода топливо для маленьких экспериментов. Энергия питает волевое усилие. Содержание же инсайта задает направление для дальнейшего исследования или действия.

Обычно мы не замечаем маленьких инсайтов, которые приходят к нам в течение дня, но точно замечаем озарение, когда получаем ответ (решение) на вопрос, долго не дававший нам покоя.

При каких условиях случается озарение?

- Расслабленность и одновременно направленное внимание. Задача как будто «висит в затылке»: мы с ней соприкасаемся, не имея сильного, напряженного намерения решить ее.
- Исследование и осознание неизвестного, пока скрытого.
- Внутренняя тишина, замедление мыслей.
- Целостное восприятие разных аспектов и их взаимосвязей.
- Целостное, осознанное проживание возникающих состояний: мыслей, эмоций, телесных ощущений.

Задача коучинга как раз и состоит в создании таких условий – «пространства», где есть место для инсайта. Далее при описании модели интегрального коучинга рассказывается, за счет чего оно создается.

## **Принцип 6. Маленькие эксперименты**

Озарения и понимания, конечно, недостаточно для того, чтобы измениться и построить новый образ жизни. По сути, человеку необходимо выработать новую модель поведения и сделать ее устойчивой, постоянной, сформировать новые эмоциональные реакции и ментальные установки, из которых эти реакции и поведение будут вытекать. Это невозможно сделать в одночасье: старые привычки тянут назад. Очень хорошо иллюстрирует вышесказанное стихотворение Хорхе



***В асфальте. Открытый. Люк!***

Я встаю утром.  
Выхожу из дома.  
В асфальте открытый люк.  
*Я его вижу*  
*И падаю туда.*

На следующий день  
Я выхожу из дома,  
Забываю, что в асфальте – открытый люк,  
*И снова туда падаю.*

На третий день  
Я выхожу из дома и пытаюсь вспомнить,  
Что в асфальте – открытый люк.  
Однако  
Я об этом вспоминаю  
*И снова падаю.*

На четвертый день  
Я выхожу из дома  
И пытаюсь вспомнить,  
Что в асфальте – открытый люк.  
Я вспоминаю об этом,  
Однако  
*Не замечаю колодца и падаю.*

На пятый день  
Я выхожу из дома.  
Я помню, что нужно обратить внимание  
На люк,  
И иду, уставившись вниз.  
Вижу люк,  
Однако, несмотря ни на что,  
*Вновь падаю туда.*

На шестой день  
Я выхожу из дома.  
Вспоминая о люке на асфальте,  
Ищу его взглядом.  
Вижу люк,  
Пытаюсь через него перепрыгнуть,  
Но *еще раз падаю.*

На седьмой день  
Я выхожу из дома.  
Вижу люк,  
Разбегаюсь,  
Прыгаю,  
Касаюсь носками ботинок  
Противоположного края,  
Но этого недостаточно,  
И я *срываюсь в эту дыру.*

На восьмой день  
Я выхожу из дома.  
Вижу люк,  
Разбегаюсь,  
Прыгаю,

Перепрыгиваю!  
Я так горд тем, что преодолел  
Это препятствие,  
Что от радости начинаю прыгать...  
*После чего*  
*Снова падаю в колодезь.*

На девятый день  
Я выхожу из дома,  
Вижу люк,  
Разбегаюсь,  
Перепрыгиваю через него  
И продолжаю свой путь.

На десятый день,  
А именно – сегодня,  
*Я понимаю,*  
*Что удобнее идти...*  
*По противоположному тротуару.*

Как же приблизить рождение нового поведения – пойти по другому тротуару? Часть ответа у нас уже есть: нужно углублять ясность и осознанность, вызывая таким образом инсайты. Но так же важно и проводить маленькие «дешевые» эксперименты, небольшие практики, внедрять «островки» нового в своей жизни. Эксперимент – разовое действие, которое может перерасти в регулярную практику, а может и кануть в Лету. Например, проведенный единожды, он принесет плоды и далее будет создан новый. «Островок» – промежуток времени (время дня или день недели)

и место (работа, кафе, улица, дом, парк), где совершаются определенные действия. При этом рождается новый ритуал, направленный на формирование нового образа жизни.

Удачный эксперимент обладает некоторыми характеристиками.

- Это продукт инсайта самого человека, результат его творческого процесса – например, «изобретение велосипеда» заново. Главное – чтобы человек сделал это сам.
- У человека достаточно энергии, сил и времени для его реализации; эксперимент попадает в зону ближайшего развития.
- Прост в исполнении, не требует никаких сложных условий.
- Безопасен для человека и окружающих.
- Проводится в точно определенное время, в определенном для первого эксперимента месте.
- Не имеет слишком большого значения для жизни, скорее это просто игра (необязательно проделать все «на пять», достаточно просто попробовать).
- Дает новый опыт, раздвигая горизонт видения человека, приносит новые данные о самом человеке, его задаче и пути.

## **Принцип 7. Зона ближайшего развития**

Лев Выготский дает такое определение этому понятию:

«Зона ближайшего развития – это расхождение между уровнем актуального развития (он определяется степенью трудности задач, решаемых человеком самостоятельно) и уровнем потенциального развития (которого человек может достигнуть, решая задачи под руководством более опытного и в сотрудничестве с равными). Изначально это понятие использовалось только в детской и педагогической психологии, но позднее было распространено и на психологию развития взрослого»<sup>23</sup>.

Образно говоря, если вам нужно сорвать яблоко, то снять с ветки то, что висит прямо перед носом, очень просто и не стоит вам почти никаких усилий. Добыча того, что висит на самом верху, потребует чрезмерного труда: вам придется лезть на дерево или идти за лестницей. А вот сорвать то, за которым достаточно потянуться или подпрыгнуть, – это посильный труд, в то же время развивающий.

Так мы осваиваем новое: тянемся за чем-то, вновь и вновь повторяем опыт, пробуем, тренируемся, пока не отработаем навык до автоматизма. Как говорят каратисты, «я делаю “като”, “като” делает меня».

В совместном творчестве коуч и клиент создают такие тренировки, упражнения и практики, которые будут развивать способности клиента, необходимые для воплощения в жизнь нового видения, и оздоравливать текущий образ жизни.

---

<sup>23</sup> Цит. по: Выготский Л. С. Мышление и речь // Собр. соч.: В 6 т. М., 1982–1984. Т. 2.

ни, питая его энергией. Эти маленькие эксперименты и практики должны находиться в зоне ближайшего развития человека, не быть ни слишком простыми (не развивающими), ни слишком сложными, поскольку это вызовет сильное сопротивление и клиент не станет их выполнять.

На сессиях задания не только придумываются, они примериваются, как костюм, пробуются, соотносятся с различными ресурсами клиента, системами, в которых он находится, и существующими в них отношениями. Под системами мы понимаем семью, коллектив, круг друзей, другие социальные группы, в которые человек включен, а иногда даже более крупные социальные образования, например государство, если это важно для решения задач. Первые эксперименты нужно проводить в максимально дружественной или хотя бы нейтральной среде.

Между сеансами коучинга клиент выполняет составленный комплекс упражнений и тренировок. Что-то у него получается, что-то нет, поэтому в следующий раз проводится «подгонка костюма». Если у человека возникает сопротивление, может понадобиться работа с теневыми аспектами, «слепыми зонами» клиента, а также изменение экспериментов – их «дозы» и качества. Кроме того, нужно собрать в копилку успехи клиента, проанализировать результаты и состояние, которое их сопровождало.

Каждый раз коуч помогает клиенту найти, нащупать зону его ближайшего развития, понять, какой путь для него под-

ходящий. Самая короткая дорога не всегда самый быстрый путь, иногда бывает полезно подняться на гору по серпантину, а не взбираться по отвесной скале.

Мы уже несколько раз сказали, в чем коуч обязан помогать клиенту. И теперь, после того как освещены ключевые принципы и понятия, перейдем непосредственно к роли коуча и сути оказываемой им помощи.

Как и у всех обычных людей, наш текущий образ жизни, мировосприятие, привычные фильтры сознания устоялись. Автоматизмы позволяют нам в бесчисленных ситуациях действовать быстро, без трат энергии и достигать нужных результатов. Однако все это и препятствие на пути к изменениям. И мы нуждаемся в ком-то, кто поможет нам выйти за пределы своего восприятия, расширить спектр осознания, выйти за границы в своем поведении, постепенно создавая новый опыт. Нам необходим тот, кто своим отношением создаст для этого комфортную атмосферу, а своей верой поддержит и (или) бросит нам вызов, поможет найти либо создать системы для введения в жизнь изменений.

Такой человек – коуч.

## Глава 2. Процесс коучинга

Коуч оказывает клиенту помощь двух видов. *Во-первых*, он способствует повышению осознанности, ясности, чтобы в русле решаемых задач клиент получал инсайты. *Во-вторых*, коуч выполняет роль проводника, помогая изменить поведение и воплотить инсайты в жизнь через эксперименты и практики.

В работе с содержанием задач клиента интегральный коучинг опирается на базовую модель GROW (тема – цель – анализ реальности – поиск возможностей – выбор) и модель перехода от текущего образа жизни (ТОЖ) к новому (НОЖ), предложенную Канадским институтом интегрального коучинга (ее мы несколько видоизменили).

Модель GROW прекрасно описана в книгах Джона Уитмора, Майлза Дауни и многих других авторов, а также в первом и втором изданиях книги Марины Даниловой и Александра Савкина «Коучинг по-русски», поэтому мы не будем уделять ей пристального внимания в этой книге.

Модель «От ТОЖ к НОЖ» мы проиллюстрируем примером из практики Марины Даниловой и дадим пояснения. С ней вы также можете познакомиться в статьях Джоанн Хант и Лауры Дивайн<sup>24</sup>.

В этой книге нам важно показать, *как* и за счет чего разво-

---

<sup>24</sup> См., например: <http://sorazvitie.ru/library/articles/integral-coaching>.



рачивается содержание, приходят инсайты, рождаются и реализуются эксперименты, закрепляя НОЖ клиента. Это отражено в интегральной модели процесса коучинга. Эта модель – продукт нашего труда; она лежит в основе индивидуальной работы с клиентами, и на нее мы опираемся при обучении интегральных коучей.

Начнем с примера, в котором продемонстрирована модель перехода от текущего образа жизни к новому.

## **Переход от ТОЖ к НОЖ: история Петра**

Клиент, назовем его Петр, работает в компании руководителем подразделения около пяти лет. Его организация поглощена большей компанией с совершенно иной культурой и бизнес-процессами, способами принятия решений и иерархической структурой.

На первом этапе интегральный коуч помогает клиенту увидеть со стороны целостно, полно, со всеми связями и взаимозависимостями (интегрально) и осознать внутренние и внешние аспекты своей жизни, влияющие на заявленную им тему. Обычно это выглядит как круг или спираль с замкнутыми концами, объединяющие всё и связывающие и питающие разные аспекты «диагонали».

Вот как выглядел круг, приносивший успех в прежней структуре (см. табл. 2.1). Здесь ясно видно, что все четы-

ре квадранта поддерживают и питают друг друга. Они взаимозависимы и обеспечивают результаты как человеку, так и компании. Однако под влиянием новых вызовов Петр вынужден адаптироваться. Поэтому к моменту начала работы с коучем, когда Петр встраивался в структуру новой компании после поглощения и у него появился новый руководитель, карта выглядела иначе (см. табл. 2.2). Клиентом была заявлена такая цель для коучинга: «Хочу эффективно работать в новой компании на этой же позиции, но пока не получается. Недоволен результатами и не понимаю, что делаю не так!».

**Таблица 2.1.** Описание ситуации клиента до реорганизации на работе: интегральная карта № 1

Убеждения: главное — наилучшим образом решить задачу, придумать, создать что-то такое, что обеспечит наибольший успех на рынке, и последовательно реализовывать.

При этом очень важно учесть интересы всех сторон.

Мотивация: быть лучшим, замеченным, признанным.

Страх: сделать плохо, не удовлетворить заинтересованные стороны, не соответствовать образу успешного руководителя

Обсуждает с коллегами, сотрудниками, организует творческий процесс в команде, добивается наилучшего исполнения от подчиненных.

Выносит предложения «наверх» и добивается обратной связи, обсуждает с руководством.

Активно переписывается, согласовывает вопросы по почте.

Тщательно анализирует результаты, готовит презентации, наглядно демонстрирующие результаты подразделения

### Личное внутреннее      Поведение

### Отношения в коллективе, культура компании      Системы

Вежливость, корректность.

Высокая степень открытости при обсуждениях, «да» означает — да, «нет» — означает «не сейчас; нет ресурсов; слишком рискованно; не соответствует стратегии».

Общее стремление поддерживать доброжелательные отношения.

Иерархия в отношениях присутствует и соответствует иерархии в структуре.

Старшие в иерархии проявляют интерес к мнению младших, поддерживаются инициатива и самостоятельность.

Признается и высоко ценится профессионализм, выраженный в результатах

В структуре предусмотрено много горизонтальных связей и взаимозависимостей. Много горизонтальных схем и проектов.

Часть полномочий по принятию решений и особенно по выработке вариантов, четко делегирована руководителям подразделений; объективность обеспечивается за счет осознания необходимости горизонтального согласования.

Проводится много совещаний.

Согласование ряда вопросов по почте считается допустимым.

Подотчетность и контроль результатов связаны с системой стимулирования.

Бизнес достаточно прозрачен как для сотрудников, так и для государства

**Таблица 2.2.** Описание ситуации клиента на момент начала работы с коучем: интегральная карта № 2

Убеждения: главное — показать, что я профессионал, продемонстрировать свои результаты, умение вести бизнес. Тогда меня примут и будут уважать и здесь. Необходимо работать еще лучше, выдвигать инициативы, обеспечивать динамику роста. Политика — грязное дело. Наверняка они не дураки — резать курицу, несущую золотые яйца.

Наступит день, и они поймут, что главное — дело.

Мотивация: «Теперь в большой компании есть еще больше возможностей сделать лучший продукт. Такого еще нет на рынке! Это *масштаб!*» Быть первым, быть лучшим.

Страх: «Я не справлюсь с этой задачей. Буду ругать себя за то, что я слаб, негибкий, не смог перестроиться, не смог доказать, что я профессионал»

### Личное внутреннее

### Отношения в коллективе, культура компании

Ценится многолетняя лояльность, часто лично руководителю.

Власть и влияние не всегда соответствуют должности.

Оценивается человек, его соответствие системе, а не результаты.

«Мы здесь все давно, все в одной лодке — знаем, как надо; а вы — чужие».

«Надо быть политиком, уметь строить связи, чтобы работать в этой компании и обладать властью».

Ответственность сконцентрирована сверху: «руководство лучше знает, что и как нужно делать».

Общая идея: бизнес — это машина, у нее нет души. Люди должны выполнять свои функции и получать за это вознаграждение

Петр: тщательная подготовка презентаций, демонстрирующих уникальность продукта, сервиса и успехи, результаты подразделения.

Запрашивает встречи с новыми коллегами и руководителем, где объясняет полезность своего подразделения и демонстрирует успехи.

Задаёт вопросы о способах коммуникации и принятия решений, прямые вопросы о своей полезности компании.

Уговаривает своих сотрудников подождать, не увольняться, демонстрирует им уверенность в том, что все получится и они продолжат работать.

Не может выполнять ряд задач, так как не получает необходимого от коллег. Плохо спит, бессонница.

Руководитель игнорирует письма, оставляет без ответа вопросы, не объясняет своих решений. Вежливо и уклончиво говорит, что «все будет хорошо».

Новые коллеги вежливо улыбаются, обещают, но не выполняют обещаний, не отвечают на письма. На вопросы о «здешних правилах» отвечают уклончиво. Избегают контактов.

Старые коллеги: часть увольняется, другие «ложатся на дно» и ждут развития событий

### Поведение

### Системы

Встречи никогда не заканчиваются принятием определенного решения, ничто не фиксируется. На следующей встрече обсуждение может происходить так, как будто до этого ни о чем не говорили.

Решения принимаются «за закрытыми дверями» и только «через верх».

Структура жестко иерархическая, слабые горизонтальные связи.

Информация скрывается или предоставляется частично. Бизнес малопрозрачен.

Размер новой компании в 7 раз больше прежней.

Место подразделения Петра четко не определено в структуре компании; неясны бизнес-процессы, которые будут обеспечивать нормальное функционирование

В этой карте ясно видно, как индивидуальность Петра вступает в противоречие с системой и культурой компании. При этом два левых квадранта, особенно нижний (культура, отношения), выпадали из поля его сознания. Клиент привычно рассматривал поведение (свое, руководителя, коллег) и пытался усилить привычные модели (сделать презентацию еще лучше, писать еще больше писем, проводить еще больше встреч), чтобы добиться прежнего функционирования подразделения и нужных результатов. Это вызывало отторжение у нового руководства, коллег, тормозило принятие решений и все коммуникации. Петра стали считать чужаком и выскочкой.

Первым и важным шагом к изменениям стало *рассмотрение* и *признание* системных и культурных аспектов как сильных, стабильных и лежащих за кругом влияния Петра. Не менее важно было выработать гипотезы о мотивах, чувствах и убеждениях руководителя и коллег, которые могут присутствовать в этой среде и определять их поведение.

Таким образом, признание и внимание были направлены на все аспекты, влияющие на тему. Ситуация стала максимально ясной, хотя радости клиенту это не принесло. Такого рода осознание похоже на признание, что в Питере часто идет дождь и резко меняются ветер и давление – так было всегда и так будет как минимум на протяжении нашей жизни. Страдать из-за этого бессмысленно, необходимо либо адаптироваться и обрести спокойствие, либо переехать.

Как ни странно, каждый из нас на том или ином этапе жизни склонен жить иллюзиями по поводу вероятности изменений, лежащих за пределами нас. Через эти иллюзии мы смотрим на ситуацию, трактуя факты в пользу своего фильтра. Так, Петр постоянно питал себя надеждой, что достаточно все объяснить – и люди изменятся. При этом он игнорировал системные и культуральные аспекты, поддерживающие определенное поведение сотрудников в компании.

Здесь роль коуча – *стать увеличительным зеркалом*, чтобы клиент мог ясно увидеть все детали; стать фонариком, освещающим темные углы истории.

Возникающая ясность позволяет человеку принять действительно ответственное решение: что же на самом деле ему нужно; в чем есть необходимость; какова истинная цель. Петр решил принять вызов и остаться в компании, сохранив нацеленность на результат, научиться строить отношения с людьми, уважая их мотивы, и учитывать разного рода неявные влияния, с помощью которых можно организовывать эффективные коммуникации.

В этом примере образ, описывающий текущий образ жизни Петра, таков: «Я как Левша, сижу в своей мастерской, делаю уникальные штуки. Тут у меня подмастерья крутятся, баре приходят: заказы делают, диковины мои хвалят. И друзья у меня есть – такие же мастера. Кузнец соседский розы льет, хозяин таверны медовуху волшебную делает. Мне металл привозит еще один мастер – хороший металл, подхо-

дящий. Мы, бывало, за чаркой и похвалим друг друга, и за удачу выпьем. А если что надо мне – какой инструмент или материал, – так я найду и договорюсь с тем, кто мне хорошо сделает. Эх, хорошо жилось, да только барин у нас поменялся, да и управа местная вся... Теперь все не так».

## **Новый образ жизни**

Новая метафора отражает образ желаемого изменения и создается после метафоры текущего образа жизни. У Петра она была такой: «Стану я Дипломатом, Петром Петровичем. Солидный такой мужчина, лишних движений не делает. И во дворцы вхож, и в хижине поговорить сможет. Подмастерья мои подросли, научились многому. Блоху пока не подкуют, да и не надо. А работу попроще сделают на отлично. С барином новым по утрам чай-кофе пью, слушаю внимательно, что он расскажет, что нового узнал-услышал, какой диковины ему хотелось бы. Барин-то – он много в жизни повидал, тоже мужчина серьезный. Он и видит дальше: как бы наши диковины за море продавать – например, как таможеню обойти, с какими заморскими купцами договариваться надо. Женка у барина тоже сметливая, совет хороший может дать: с кем и как разговаривать, когда к барину лучше не лезть – не в духе он, охота не задалась. С новым хозяином таверны тоже дружбу заведу – он-то все новости знает. А приду в мастерскую – подмастерьям расскажу то, что полезно для них, и

думать вместе будем, как то или другое лучше сделать. Особо сметливые есть у меня, парочка, их привечаю. Сам же последние штрихи делаю, красоту навожу». Очень важно, что новый образ окрашен позитивно для клиента. Образ солидного Петра Петровича постепенно наполнялся новыми деталями и красками, становясь «вкусным», привлекательным.

Для перехода и оздоровления текущего образа жизни вместе с коучем были сформулированы такие задачи:

- научиться видеть эмоции – свои и других;
- осознавать свои мотивы и намерения;
- позволить себе действовать исходя в первую очередь из своих интересов;
- позволить себе быть незнающим, неумеющим.

В начале пути были также созданы некоторые упражнения, практики на фокус внимания, маленькие эксперименты, например:

- пять вечеров наблюдать, как я разговариваю с сыном, что на самом деле стараюсь ему объяснить, какое у меня намерение. Я хочу, чтобы каким он был? Каждый раз записывать, что я заметил, и отвечать на вопрос: что такое настоящий мужчина?
- установить в компьютере напоминание с вопросом «Какого ответа ты ждешь?», встроив его в почтовую программу,



и, прежде чем писать руководителю или новым коллегам, заносить ответ на него в особый файл.

Уже в первый вечер заданный себе Петром вопрос «Чего я жду от сына? Каким он должен стать?» заставил его увидеть: он муштрует своего семилетнего сына и за этим кроется страх, что сын окажется несостоятельным в жизни, неуспешным. Клиент также отметил, что так же он «строит» и самого себя, не давая послабления, буквально загоняя до смертельной усталости, что он разучился «просто играть». Он понял, что от этого портятся его отношения с детьми, превращаясь в формальность. Сын тянется к нему, хочет поговорить, но через пятнадцать минут беседы его глаза гаснут. Осознание этого заставило Петра в тот вечер «сбежать в душ». Однако после разговора с женой, в котором он поделился с ней всем, что понял, он испытал огромное облегчение, поскольку открылся ей, а не стал, как обычно, держать свои «слабость и несостоятельность» при себе.

На следующий день у него состоялся телефонный разговор с коучем, и после обсуждения и старания коуча побудить его не пытаться изменить все немедленно и кардинально, а продолжать наблюдать за своим намерением, отнестись к нему с юмором, следовать за ним, клиент разрешил себе реализовывать свое намерение воспитать «настоящего мужчину». В следующие вечера Петр снова и снова замечал в себе стремление «сделать из парня крутого перца» и начал

просто сообщать ему об этом: «Сейчас будем делать из тебя крутого перца!» Из этого у них родился своего рода новый ритуал, повод для шуток и игра в тренера и подопечного, причем периодически роль тренера играл мальчик.

Казалось бы, какое это имеет отношение к формированию образа Дипломата, солидного мужчины? Прямое – поскольку возвращается умение осознавать свои мотивы и намерения и вытекающие из них ожидания от других людей. Следом появляется возможность корректировать ожидания, стараясь понять, что же этим другим нужно, и строить отношения с учетом их потребностей, не навешивая ярлык «мы все тут трудимся ради результата, лучшего результата». И еще, позволение себе следовать за намерением, быть несовершенным и эмоциональным влечет за собой то, что и другим разрешается преследовать свои мотивы и быть несовершенными, эмоционально реагирующими. Это существенно облегчит коммуникации с людьми в новой компании. А пока Петр сделал только первый шаг, и впереди у него еще месяцы работы.

## **«Встать на плечи гигантов» и активировать предыдущий опыт**

В рассматриваемом примере это означает способность Петра организовывать работу своей команды, вдохновляя сотрудников на достижения, его стремление к прочным до-

говоренностям и ясности, способность создавать и развивать новое. Необходимо было поблагодарить и отказаться от своей роли эксперта, специалиста – того, кто делает все сам и может справиться с любой работой лучше всех в подразделении. Последние годы стремление к лучшему исполнению обеспечивало Петру успех, но принималось им как само собой разумеющееся («Все такие. Как иначе?») и не ценилось.

Кроме того, рассмотрение опыта позволяет увидеть «невыученные уроки» или «нерешенные задачи», которые могут перекликаться с заявленной клиентом темой, давая подсказку в том, что несет с собой новый вызов, каких внутренних и внешних изменений он требует. В приведенном примере решение Петра принять вызов и остаться в компании также было подкреплено тем, что раньше он старательно избегал «политических» ситуаций, а теперь осознал, что именно избегание препятствует развитию его карьеры, лишая его гибкости.

Качество проживания «здесь и сейчас», в настоящем, получение энергии от уже существующего питает веру клиента в себя, обеспечивая возможность для прогресса. Поэтому в интегральном коучинге уделяется внимание и необходимому оздоровлению текущего образа жизни – работе с теневыми аспектами личности, проекциями, влияющими на тему; клиентом создаются и проводятся практики, способствующие оздоровлению. У Петра это были:

- изменение отношения к «неделовым» мотивам и эмоци-

ям в сфере деятельности;

- признание в себе разных субличностей, которые стремятся к власти и влиянию, заботясь прежде всего о своем комфорте, бояться быть отвергнутыми и не желают вступать в открытые конфликты;
- признание границ своих возможностей и влияния («слабости»).

## **Зона ближайшего развития Петра**

В приведенном выше примере для наблюдения за своими намерениями и мотивами Петр с коучем выбрали в первую очередь домашнюю обстановку как более комфортную для клиента, где он расслаблен и настроен потратить время «на что-то помимо полезной работы». При этом выделенный фокус внимания был направлен на решение поставленных задач и требовал от Петра некоторого усилия (вспомнить, не забыть, не отвлечься, не свалить все на усталость).

Индивидуальный темп, персональные фокусы внимания, максимально возможная осознанность в выполнении практик обеспечили устойчивое прорастание в жизнь Петра нового. В его случае работа заняла около полугода; были проведены шестнадцать сессий длительностью по 60 минут, осуществлялись созвоны и велась переписка с коучем. Переход от ТОЖ к НОЖ никогда не занимает меньше трех месяцев, чаще всего от шести до девяти при регулярной работе (не

менее двух сессий в месяц и сопровождение).

## **Интегральная модель процесса индивидуального интегрального коучинга (ИМП)**

Еще раз подчеркнем: важно не только то, *что* рассматривается в процессе коучинга, о чем спрашивает коуч (говорим ли мы о целях, формируем ли описание ТОЖ или НОЖ, собираем ли ресурсы и ограничения, ищем ли возможности и тому подобное), но и то, *как* это происходит. Действительно ли возникает новое, неизвестное ранее? Появляется ли энергия для изменений? Способствует ли сотрудничество обеспечению истинных потребностей клиента и раскрытию его потенциала, нахождению его собственного пути?

ИМП представлена через пространство и логику интегральной карты и отражает разные внутренние и внешние аспекты взаимодействия коуча и клиента (см. табл. 2.3).

**Таблица 2.3.** Интегральная модель процесса индивидуального коучинга

Индивидуальное

Коуч

Клиент

Коллективное

Между коучем и клиентом

Внутреннее/невидимое		Внешнее/видимое	
Сессия	Постоянно и между сессиями	Сессия	Постоянно и между сессиями
<p>Расслабленное двухфокусное внимание.</p> <p>Осознанность.</p> <p>Продуктивные намерения</p>	<p>Необходимые компетенции.</p> <p>Карта реальности (логика действия).</p> <p>Безоценочность и принятие.</p> <p>Вера в возможности людей и искренний интерес к ним.</p> <p>Мотивы и тип личности коуча</p>	<p>Интервенции, направленные на разворачивание процесса клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– слушание;</li> <li>– отзеркаливание эмоций и сути;</li> <li>– резюмирование;</li> <li>– перефразирование;</li> <li>– открытые вопросы;</li> <li>– предложение метафор;</li> <li>– предложение технологий;</li> <li>– обратная связь</li> </ul>	<p>Коммуникация с клиентом в соответствии с договоренностями.</p> <p>Поддерживает, дает обратную связь.</p> <p>Задает вопросы, направленные на осознание разных аспектов выполнения маленьких экспериментов (МЭ).</p> <p>Запись сессий</p>
<p>Инсайты.</p> <p>Разворачивание внутреннего процесса.</p> <p>Осознание ранее скрытых аспектов себя.</p> <p>Формирование нового образа себя</p>	<p>Мотивация (истинные потребности).</p> <p>Ключевые конфликты, лежащие в основе типа личности.</p> <p>Карта реальности (логика действия)</p>	<p>Отвечает.</p> <p>Молчит (думает).</p> <p>Эмоционально реагирует и проживает разные состояния.</p> <p>Формулирует метафоры.</p> <p>Дает обратную связь.</p> <p>Действует в соответствии с выбранной технологией работы</p>	<p>Маленькие дешевые эксперименты (МДЭ).</p> <p>Коммуникация с коучем в соответствии с договоренностями.</p> <p>Ответы на вопросы</p>
<p>Раппорт.</p> <p>Контакт</p>	<p>Доверие.</p> <p>Партнерство.</p> <p>Взрослый — взрослый.</p> <p>Альянс</p>	<p>Контракт на сессию</p> <p>Пространство (удобное и безопасное место).</p> <p>Время для сессии</p>	<p>Долгосрочный контракт</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цели;</li> <li>– количество сессий;</li> <li>– регулярность;</li> <li>– оплата</li> </ul>

- Что происходит внутри коуча и что он делает?
- Что происходит с клиентом во время сессии?
- Что существует как фон при коучинге?
- Что существует в пространстве отношений между клиентом и коучем?
- Как эти отношения поддерживаются процедурой и пространством?

Все это способствует тому, чтобы формировались условия для инсайтов, в основном на сессиях, а между сессиями – тому, чтобы клиент реализовал на практике принятые решения, провел эксперименты, удерживал выбранные фокусы внимания.

Разные аспекты, помещенные в разные квадранты, существуют одновременно и взаимно обуславливают друг друга! Например, каждый вопрос коуча направляет внимание клиента на какое-то содержание и при этом одновременно либо создает качественный раппорт и укрепляет доверие, либо нет. Кроме того, качественное присутствие коуча, его расслабленность способствуют рождению продвигающих вопросов у него самого, а также формируют доверие и ощущение безопасности у клиента.

У коуча не рождается качественное отзеркаливание или вопрос, побуждающий клиента посмотреть в свою скрытую зону, если он не расслаблен и одновременно не сосредоточен на целостном восприятии клиента, если он не осознаёт свои

фильтры восприятия и не может от них отделиться (тогда включается какое-то его отношение к теме или человеку).

Все события во время сессии происходят на «фоне» постоянно существующих аспектов, которые также влияют друг на друга. Тип личности коуча, его ведущая логика действия обуславливают его стиль работы и то, каким аспектам он привычно уделяет больше внимания, а каким меньше; как выстраивает отношения с клиентом. Мы считаем, что интегральный недирективный коучинг возможен только исходя из логики «плюралист / индивидуалист» или более высокого порядка. Об этом мы поговорим позже, в главе 3. А ключевые конфликты, ведущие мотивы клиента неизбежно будут отражаться не только на стратегиях поведения, обсуждаемых в процессе коучинга, но и на стиле его взаимодействия с коучем: что



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.