

Книга рекомендована
Международной Академией Коучинга

Мария Илиф-Вуд

КОУЧИНГ

教導

Как превратить
сознательное
в бессознательное
в работе коуча

Мария Илиф-Вуд

**Коучинг. Как превратить
сознательное в
бессознательное в работе коуча**

«Претекст»

2015

УДК 005.95/.96
ББК 65.240

Илиф-Вуд М.

Коучинг. Как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча / М. Илиф-Вуд — «Претекст», 2015

Успешные коучи знают, как их присутствие влияет на взаимодействие с клиентом. Они понимают, как их ценности, убеждения и другие факторы влияют на коучинг. Нужны опыт и навыки, чтобы выявлять эти воздействия – как в физической, так и в психологической сфере, и в то же время придерживаться подхода, ориентированного только на клиента. Из этой книги вы узнаете, как укрепить самосознание по ключевым аспектам вашего коучингового присутствия, и познакомитесь с новой моделью, которая поможет вам осознанно выбирать те или иные методы работы с клиентом. Автор рассказывает, как, обращая особое внимание на мотивацию ваших решений и на ваше присутствие во время коучинга, можно минимизировать неосознанное влияние, предвзятость и необъективность коуча, чтобы принести максимальную пользу клиенту и той системе, в рамках которой он живет и работает. В подобных ситуациях можно сказать, что коуч превращается в невидимку, однако это учит его распознавать те моменты, в которые активное взаимодействие с клиентом может стать наиболее плодотворным коучинговым решением. Эксперт в области коучинга – Мария Илиф-Вуд показывает, как распознавать, контролировать и использовать ваше коучинговое присутствие с наибольшей пользой для клиента. Книга рекомендована Международной Академией Коучинга.

УДК 005.95/.96

ББК 65.240

© Илиф-Вуд М., 2015

© Претекст, 2015

Содержание

| | |
|--|----|
| Благодарности | 7 |
| Об авторе | 8 |
| О книге | 9 |
| Почему именно эта книга? | 10 |
| Что предлагает эта книга | 11 |
| Как пользоваться книгой | 12 |
| Профессиональные коучинговые организации | 13 |
| Введение | 14 |
| Присутствие | 14 |
| Каналы восприятия | 16 |
| Ключевые принципы | 18 |
| Четыре модели присутствия | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 26 |

Мария Илиф-Вуд

Коучинг. Как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча

Maria Iliffe-Wood

**COACHING PRESENCE: BUILDING CONSCIOUSNESS AND AWARENESS
IN COACHING INTERVENTIONS**

Научный редактор – Светлана Чумакова, Мастер Сертифицированный Коуч (MCC ICF), президент Международной Академии Коучинга и основатель представительства ICF в России

Редактор – Вера Заведеева

Корректор – Вера Заведеева

Китаист – Альберт Крисской

Данный перевод книги «COACHING PRESENCE: Building Consciousness and Awareness in Coaching Interventions», первое издание, печатается с разрешения Kogan Page Ltd.

Издательство благодарит Международную Академию Коучинга и лично Светлану Чумакову и Елену Звереву за помощь в подготовке издания.

Издательство благодарит Альберта Крисского за консультации по китайской тематике, papahuhu.com, papahuhu.livejournal.com.

© Maria Iliffe-Wood, 2014

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2016
Все права защищены.

* * *

*Посвящается Эш и всем коучам, которые неуклонно стремятся
к совершенству.*

Благодарности

Мне бы хотелось поблагодарить всех, кто помог мне написать эту книгу.

Прежде всего, благодарю Эшли Вуд, без которой этой книги не существовало бы. Спасибо тебе огромное за твою любовь, непоколебимую поддержку и бесконечное терпение. Благодарю также Роуз Скофилд, которая помогала мне с самого начала работы над книгой. Спасибо вам обеим – за полезные замечания и за то, что заставили меня работать над собой.

За поддержку и вдохновение благодарю также Менди Хант, Колина Уилсона и Джилли Фридмен.

Спасибо всем моим родным и друзьям, которые терпеливо сносили мое затворничество во время работы над книгой.

И, наконец, мне повезло обрести трех совершенно потрясающих советчиков, оказавших огромное влияние на мою карьеру коуча и супервизора. Благодарю всех троих – Роуз Скофилд, Уильяма Пеннингтона и Ника Смита.

Об авторе

Мария Илиф-Вуд – опытный коуч и супервизор, директор Meridian Piffe Ltd. Она работает с бизнес-лидерами самых разных организаций и секторов. Ее цель – развивать навыки профессиональных коучей, чтобы они смогли помочь как можно большему количеству людей обрести полноценную, плодотворную жизнь. Мария возглавляет Co Coaching в Великобритании в рамках Ассоциации коучинга, а также читает лекции по курсу лидерского коучинга в магистратуре Университета Дерби.

О книге

Капелька по капельке – наберется море...

Однажды в 2012 году я ехала в машине и слушала радио. Плохо помню дорогу. И к радио я почти не прислушивалась, но вдруг услышала слово «невидимый». И подумала: «невидимый коуч»? В тот момент появились первые зачатки идеи, которые вдохновили меня на критическую оценку своей коучинговой практики, результатом чего и стала эта книга.

Я часто размышляла о своем коучинге и стала использовать слово «невидимый» в качестве краеугольного камня размышлений. По каждой сессии с клиентом я отмечала основные компоненты своего метода: подготовка, структура, методы вмешательства, а также его причины и многие другие моменты. Эти размышления и оценочный анализ открыли мне, что «невидимость» – прекрасный термин для описания важнейшего принципа моего коучинга – лейт-мотив всей моей работы, хотя и не единственный ее элемент. Продолжая анализировать свой коучинг, я в итоге выяснила, что использую четыре отдельных метода. Каждый метод предполагает совершенно особый подход к клиенту, а выбор самого метода зависит от моего стремления научить чему-то клиента; то есть все зависит от уровня самосознания клиента (подробнее об этом позже). Ростки принесли плод. Я поделилась своими мыслями с другими коучами и поняла, что эти четыре метода работы связаны с тем призрачным и практически не поддающимся определению явлением, которое мы называем «коучинговым присутствием». Я преобразовала четыре метода в модель коучинга, которая и легла в основу этой книги.

Почему именно эта книга?

Я писала эту книгу в надежде на то, что она поможет вам развить вашу собственную модель присутствия намного быстрее, чем это удалось мне. Я не утверждаю, что достигла совершенства в своей профессии или нашла ответы на все вопросы, совсем наоборот – я все еще многому учусь. Однако я обладаю определенным опытом и профессионализмом, которые позволяют мне помочь людям достичь того уровня коучинга, которого достигла я.

Я в мельчайших подробностях проанализировала свои методы работы, чтобы рассказать вам о них. Этот процесс сам по себе помог мне усовершенствовать мою модель присутствия, мои отношения с клиентами, методы работы, самосознание и профессионализм, и я вижу, что моим клиентам это пошло на пользу. Поэтому я практически уверена в том, что эти методы коучинга помогут вам сделать большой шаг вперед; а я также продолжу свой путь к совершенству.

Эта книга посвящена коучингу «один на один», в основном в области бизнеса, а также она будет полезна супервизорам коучей. Однако основные принципы, о которых мы поговорим, применимы в любой сфере коучинга – включая коучинг по персональному росту, групповой или командный коучинг и консультирование, а также терапию различных видов. Моя знакомая – консультант и психотерапевт уже размышляет о том, как применить в своей практике принципы, предложенные в этой книге.

Что предлагает эта книга

Эта книга предлагает определенный метод восприятия собственного присутствия во время работы с клиентами, а об этом мы редко задумываемся. Однако сначала следует изучить принципы действия этого метода, прежде чем превращать его в привычку на подсознательном уровне – точно так же, как мы учимся водить машину. И в этой книге вы найдете принципы построения различных моделей присутствия.

Эта книга поможет вам задуматься о том, как вы общаетесь с клиентом, насколько вы учитываете его первостепенные интересы и в какой мере используете весь свой внутренний потенциал, чтобы стать потрясающим коучем. Этот метод работы позволяет использовать все ваши знания, опыт, чувства, эмоции, интуицию и креатив (и все остальное, что я забыла упомянуть!), что, в свою очередь, помогает достичь более значительных результатов в работе, когда клиенты не просто получают новые знания, а добиваются процветания.

Успех сотрудничества с клиентом зависит от того, как вы начинаете коучинг. В 1 главе мы обсудим основы успешного коучинга, а также условия, необходимые для преобразующего обучения. Поговорим о заключении договора с клиентом, чтобы он уже до начала коучинга понимал, как будет проходить обучение и как вы будете действовать. Обсудим также, как подготовиться к коучингу, чтобы сохранить стопроцентное присутствие, и как помочь клиентам сосредоточиться. Кроме того, мы рассмотрим, как место проведения коучинга может стимулировать процесс обучения.

В главе 2 я рассматриваю некоторые личностные факторы, которые влияют, способствуют или мешают коучингу. Сюда входят методы анализа и повышения уровня своего самосознания. В этой главе будет достаточно пищи для ума, так что уделите время размышлениям. Здесь мы рассмотрим ряд аспектов, которые могут повлиять на коучинг.

Основная часть книги, главы 3–6, структурирована по тому же принципу. Эта модель поможет вам добавить осознанности и четкого понимания в ваше вмешательство. Это определенный подход к осмыслению нужд клиента и своих действий. Это схема анализа вашего коучинга (Schön, 1991). Возможно, вам покажется, что трудно думать обо всем этом во время коучинга, но эта модель поможет вам быстро принимать решения по поводу вмешательства и учитывать при этом интересы клиента. Эта модель также позволяет многому научиться, анализируя особенности вашего коучинга.

В главе 7 мы поговорим о «каналах восприятия». Я имею в виду огромное количество методов обучения клиента. Это также связано с умением распознавать новую информацию. В этой главе вам предстоит подумать, какие каналы восприятия вы стимулируете у клиента и как увеличить их количество. Мы вкратце рассмотрим различные методы вмешательства и воздействия на клиента.

В конце книги вам будут предложены советы, как продолжить путь самопознания. Вы найдете здесь план действий, который поможет вам многому научиться, опираясь на анализ вашей практики, а также способы усовершенствования своей модели присутствия, обретения профессиональной зрелости и достижения преобразующих взаимоотношений с клиентом.

Как пользоваться книгой

Разрешите дать вам несколько рекомендаций о том, как пользоваться этой книгой, чтобы извлечь из нее максимальную пользу.

1. Читайте по одной главе. Закончив главу, уделите время вопросам в конце главы.

2. Запишите свои мысли и чувства относительно ответов на вопросы в конце глав.

Решите, что можно изменить в ваших коучинговых отношениях с клиентом.

3. Назовите один фактор, который можно изменить, чтобы оказать самое положительное воздействие на обучение клиента.

4. Найдите возможность попрактиковаться в этом (см. главу 8).

5. Проанализируйте результаты и подумайте, какое воздействие это оказало на клиента.

Возможно, вы могли бы рассказать клиенту, что вы изменили в ваших отношениях, и спросить, как это повлияло на него.

6. Учитывая все это, подумайте, что можно изменить в следующий раз.

7. Подумайте, что еще вы узнали из прочитанной главы и как это можно использовать в коучинге. Пункты 3–6 можно повторять столько раз, сколько вам хочется.

8. Перейдите к следующей главе.

В конце каждой главы я предлагаю вопросы для размышления о полученных знаниях. Будьте смелыми, рискуйте, проявляйте любопытство, уделите время тому, чтобы перечитать что-то, задуматься и главное – наслаждайтесь процессом. Именно на эти принципы следует опираться в коучинге.

Профессиональные коучинговые организации

Эта книга поможет вам развить компетенции, рекомендованные тремя основными профессиональными коучинговыми организациями Великобритании.

Введение

Присутствие

Для меня термин «присутствие» предполагает нечто более важное, чем физическое присутствие. Это метод поведения. И именно он задает тон всему коучингу. От этого метода поведения зависит, чему вы научите клиента. Присутствие – это умение создавать благоприятные условия – для клиента, для коуча и для обучения. Для достижения присутствия необходимо учесть целый ряд факторов.

Прежде всего, важно «включиться в момент» (Hall, 2013) во время работы с клиентом. Не думайте о прошлом и не беспокойтесь о будущем: проявите искренний интерес к тому, что происходит в настоящем. Целиком и полностью сосредоточьтесь на взаимоотношениях с клиентом – в рамках более крупной системы, куда входят особенности бизнеса клиента. Обращайте внимание на нюансы и анализируйте все, что замечаете.

Во взаимоотношениях с клиентом вы равны, однако при этом высоко цените отличия между вами. Проявляйте уважение, доверяйте клиенту и не позволяйте себе никаких суждений о его личности. Отложите в сторону собственные желания и предположения о продолжительности коучинга. Для этого необходимо насколько возможно закрыть глаза на свой собственный личностный фактор (глава 2).

Сопереживая клиенту, постарайтесь создать доверительные условия сотрудничества, чтобы он мог выразить все свои мысли, опасения и проблемные моменты. Нерешительность и сложные эмоции клиента не должны вас пугать. Помогите клиенту проанализировать их таким образом, чтобы ни один из вас не утонул в этих эмоциях. Спокойно, смело и заботливо помогайте клиенту исследовать сложные моменты.

Проявляйте гибкость, научитесь легко адаптироваться к ситуации и всегда учитывайте потребности клиента. Ваши интуиция и креатив должны превалировать в работе с клиентом. Преобразуйте, «подгоняйте» все методы воздействия на клиента, которые составляют основу вашей подсознательной компетентности (Whitmore, 2009). Все то, к чему вы сознательно приучали себя, теперь превратилось в привычку.

Не забывайте о целеустремленности и осмысленности. Цель – рост и раскрытие всего потенциала клиента, и вы оба двигаетесь к этой цели благодаря обдуманым действиям коуча и упорству клиента. Коуч осознанно вмешивается в процесс только с одной-единственной целью – рост и обучение клиента, даже когда эта осознанность исходит из подсознательных навыков и профессионализма. К этому добавляется упорство клиента в работе над его конкретной проблемой. Данный метод позволяет вам найти время и место для обдумывания ваших принципов коучинга, время для осознания того, что вы делаете, зачем вы это делаете и каковы дальнейшие возможности (Schön, 1991).

Зрелость и профессионализм коуча

Зрелость и профессионализм коуча взаимосвязаны с присутствием: вряд ли вы добьетесь одного без другого. Зрелость не имеет отношения к возрасту или стажу; это твердое осознание того, «кто я такой», осознание собственной личности – особенно в контексте коучинга. Профессиональные коучи ставят перед собой конкретные цели в работе с клиентами, а это тесно связано с умением понять клиента. Они работают с клиентами на интуитивном уровне и используют самые разнообразные методы вмешательства. Они обладают самосознанием,

понимают, что влияет на их методы работы и как они сами влияют на клиентов. Они не забывают учитывать более общее, системное мышление и создают условия для динамичной работы. Клаттербак и Меггинсон (Clutterbuck and Megginson, 2010) называют это системно-эклeктическим коучингом.

Каналы восприятия

Мы помогаем клиентам пробудить в себе внутреннюю мудрость и знания, и здесь я хотела бы выделить два аспекта. Первый аспект – помочь клиенту «увидеть то, чего он не видит» (Bachkirova, 2013). Практически все, что клиенты не способны увидеть, находится в их поле зрения, однако по тем или иным причинам они просто еще не обращали на это внимания. Наша цель – помочь им обратить внимание на эти области, затронув множество каналов восприятия, которые всегда «под рукой», но зачастую остаются неисследованными.

Второй аспект – более общая система, частью которой они являются. Все части системы взаимосвязаны, и изменения в одной части влияют на остальные. Зачастую внедренные решения оказываются неудачными или порождают новые проблемы, потому что клиенты основывают эти решения на ограниченном понимании целостной системы. Каждый раз, когда клиенты исследуют новый канал восприятия, они начинают лучше понимать другие части системы. Это становится источником новых идей и знаний. Они получают доступ к новой, другой или более обширной информации, влияющей на их конкретные проблемы. Взглянув на это через призму различных каналов восприятия, они получают более четкое представление обо всей системе и тем самым закладывают надежное основание для новых методов мышления и поведения. Любое решение имеет больше шансов на успех, когда клиент полностью понимает суть вопроса. Он лучше осознает последствия всех новых действий. Чем больше каналов восприятия открыто для клиента, тем больше вероятность того, что он добьется преобразующих изменений.

Итак, о каких каналах восприятия идет речь? Это способы осмысления проблемы, и каждый из них дает новые знания по теме. Я делю их на две группы: человеческие каналы и интерпретационные каналы, о них мы поговорим подробно в главе 7. В двух словах: человеческий канал – это когда мы смотрим на вопрос с точки зрения одного человека, с точки зрения того, кто находится в общей системе. Стоит задуматься, сколько людей подходят под это определение, и станет ясно, что существует бесконечное количество человеческих каналов, которые можно исследовать.

Интерпретационные каналы – это различные способы осмысления мира. Одна метафора – это лишь один интерпретационный канал; другая метафора открывает другой канал, так что этот вид каналов тоже может быть безграничным.

Уровни самосознания

Прежде чем выбрать канал восприятия, который вы вместе с клиентом будете исследовать, необходимо выяснить, какова ваша цель. Речь идет об уровне самосознания, которого клиент должен добиться с вашей помощью. От этого зависит ваша модель присутствия. Когда вы это выясните, можно будет выбрать канал восприятия.

Уровни самосознания могут показаться несколько размытым понятием, поэтому предлагаем вам четыре возможных варианта (рис. 1).

1. То, что очевидно для клиента – что находится прямо у него перед носом, так сказать.
2. То, что известно клиенту на более глубоком уровне, но сложно «выудить» из сознания или вспомнить, однако вполне доступно.
3. То, что клиент знает, но не подозревает об этом или забыл, что знает, или знает, но старается избегать.
4. То, чего клиент не знает или избегает на подсознательном уровне.

Каждая модель присутствия помогает добиться самосознания различных уровней.

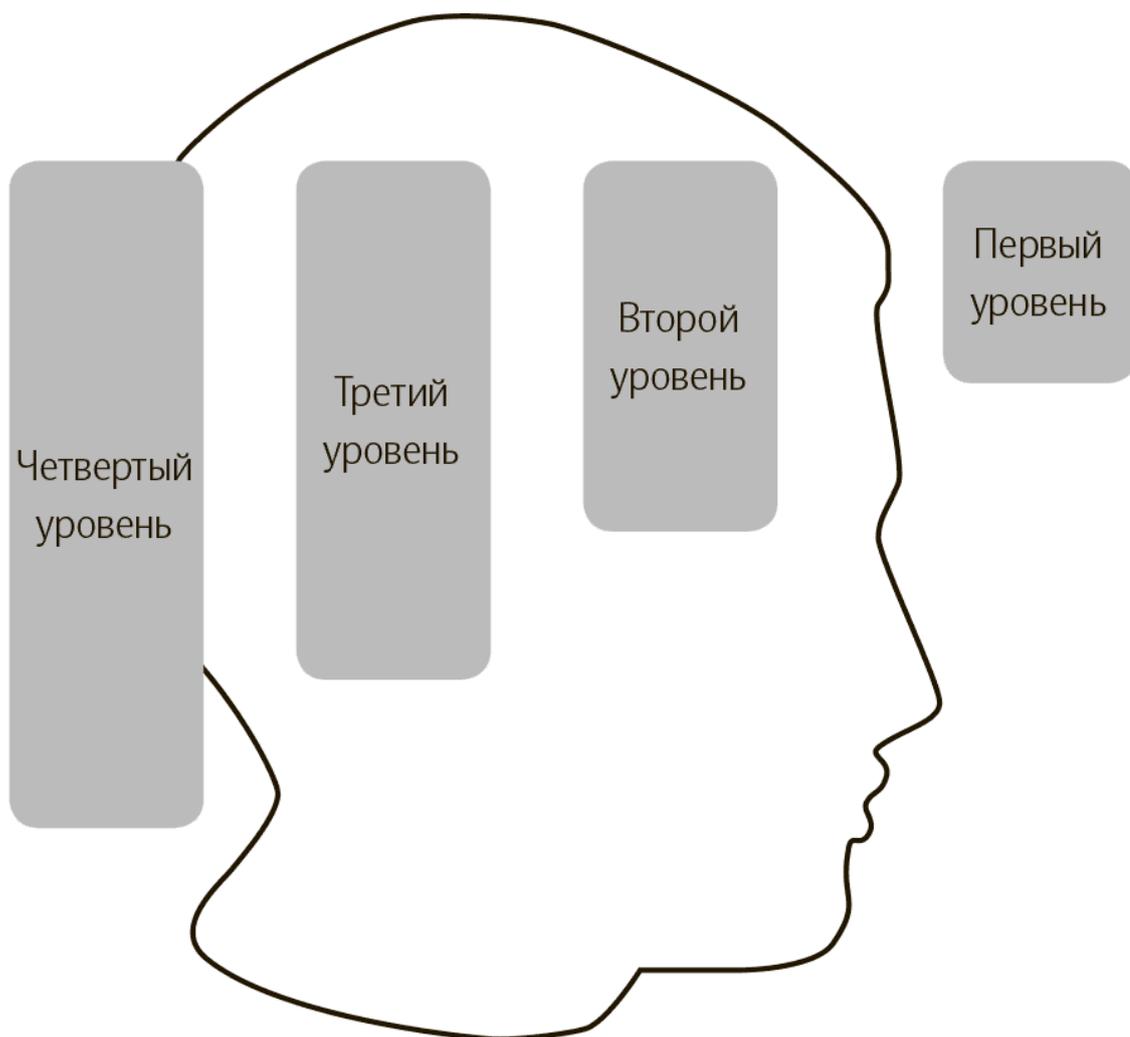


Рис. 1. Четыре уровня самосознания

Ключевые принципы

Прежде чем перейти к моделям присутствия, мне бы хотелось обозначить некоторые принципы, на которые опирается данная структура (есть и другие принципы, специфические для каждой модели, мы поговорим о них в соответствующих главах). Эти ключевые принципы делятся на три группы: ваши представления о себе, ваши представления о клиенте и ваши представления о коучинге. Однако существует один принцип, который, на мой взгляд, превосходит все остальные, – важнейший принцип.

Важнейший принцип

Как правило, люди могут назвать хотя бы одного человека, оказавшего ключевое влияние на их жизнь. Они могут сказать, что этот человек помог им стать тем, кем они стали. Благодаря помощи, советам и поддержке этого человека они смогли добиться успеха. Есть еще множество других знакомых, которые могли бы повлиять на нас, но именно эти люди радикально изменили нашу жизнь: что-то выделяет их на фоне остальных.

Когда я задумываюсь, чем отличались люди, оказавшие на меня решающее воздействие, я вспоминаю лишь одно – они верили в меня. Они верили, что я могу добиться того, что задумала, и всячески поддерживали меня в моих начинаниях. Они верили, что я смогу справиться с трудностями. Теперь я сама придерживаюсь тех же принципов, благодаря которым сумела помочь многим людям реализовать свой потенциал.

Так что для меня важнейший принцип заключается в следующем:

Все мои клиенты обладают глубочайшим внутренним источником мудрости, из которого они могут черпать. И я убеждена, что эти люди способны достичь любой поставленной цели. Я верю, что они искренне стремятся достичь этой цели и справятся с этим, какими бы смелыми ни были их стремления.

Вероятно, некоторые из вас возмущены моим заявлением: «А что если человек пытается достичь невозможного?». Я часто слышу это, когда рассказываю о своем важнейшем принципе. Вот мой ответ: не мне решать, что человек не справится! Кто-то когда-то сказал мне: «А что если он заявит, что хочет ходить по воде?». Я ответила: «Откуда мне знать, что он не найдет способ сделать это?».

Подумайте вот о чем: 1896 год. Орвилл Райт выдвинул идею о полете с моторным двигателем. Такого еще никто не делал, но он хочет попробовать. По сути, весь мир (кроме его брата и горстки других людей) убежден, что это невозможно. Он ищет того, кто поможет им достичь цели. Он знает про коучинг и решает найти себе коуча. Что бы произошло, если бы этот коуч, зная, что летать невозможно, убедил Райта найти для себя более реалистичную цель?

Возможно, вас это удивляет, но я не раз слышала, как коучи жаловались, что стремления их клиентов слишком завышены или нереалистичны, или недостижимы. Задача коуча не в том, чтобы решать, насколько достижима цель клиента. Его задача в том, чтобы помочь клиенту четко обозначить эту цель, а затем выяснить, что нужно для ее достижения.

Руководящие принципы

Итак, это важнейший принцип, однако есть еще несколько принципов, которые, как мне кажется, способствуют более плодотворному коучингу. Они делятся на представления о себе, о клиенте и о коучинге.

В настоящее время я работаю с клиенткой чуть старше двадцати лет. Она обратилась ко мне с идеей организовать благотворительную компанию. Первую встречу мы посвятили анализу ее цели. Как и многим моим клиентам, я помогла ей визуализировать конечный результат. Она тщательно обдумала, какой будет эта благотворительная организация и как она будет ею управлять. В итоге получился крайне амбициозный план. Мы обсудили временные рамки, и она поняла, что это долгосрочный план, возможно, лет на двадцать. Мы обе с воодушевлением обсуждали проект. Затем я помогла ей решить, что она сейчас должна сделать для достижения конечной цели. Сюда входят небольшие благотворительные программы, развитие собственных навыков и поиск контактов.

Работать с ней – одно удовольствие. Я рассказывала своей знакомой о стремлениях моей клиентки (для нее важно, чтобы об ее организации узнали как можно больше людей). И она ответила, что моей клиентке повезло найти такого коуча, как я. Раньше я и не задумывалась об этом, однако теперь поняла, что она права. Другой коуч, возможно, посоветовал бы клиентке найти более «реалистичную и достижимую» цель. Даже если моя клиентка реализует лишь половину того, к чему стремится, она создаст нечто совершенно особенное. Мне бы хотелось взглянуть на это.

Мои представления о себе:

Моя задача состоит не в том, чтобы давать ответы. Вряд ли я буду блестяще ориентироваться в теме клиента или в его ситуации, так что, скорее всего, все мои ответы будут ошибочными. Даже если бы я могла найти ответ, который казался бы правильным лично мне, окажись я на месте клиента, это совершенно не означает, что мой ответ подойдет клиенту. Моя задача – помочь клиенту сформулировать собственные ответы.

Ничего страшного, если я чего-то не знаю. Мне не обязательно знать дело в мельчайших подробностях или знать все тонкости профессиональной терминологии, или даже понимать, о чем речь. Главное, чтобы клиент понимал. Если клиент готов исследовать тот или иной вопрос, этого вполне достаточно. Если я вмешиваюсь, то только для того, чтобы расширить понимание клиента, однако я не всегда знаю, как это поможет и к чему приведет.

Я могу игнорировать все лишние мысли, возникающие в голове (Whitworth et al., 2009).

Как только они появляются, я могу осознанно откладывать их в сторону. Я способна определить, когда в коучинг вмешиваются мои личностные факторы, и могу изменить ситуацию.

Я доверяю своей интуиции. Я уже не раз прислушивалась к интуиции и, как правило, она меня не подводила. Даже когда она слегка ошибалась, она все равно приносила пользу. Я верю, что могу использовать свою интуицию для того, чтобы помочь клиенту найти новые каналы восприятия.

Я действую смело. Я готова подвергнуть критике мышление своего клиента в интересах его развития и совершенствования. Я справлюсь с любыми ответными эмоциональными реакциями клиента.

Я эксперт в коучинге. Я знаю, как работает коучинг и как он может помочь клиенту достичь процветания.

Мои представления о клиенте:

Клиент – состоявшаяся личность. Он – не сломанный механизм и, следовательно, не нуждается в починке. Он прекрасно функционирует, несмотря на физические ограничения, которые у него могут быть. (В противном случае обратитесь к руководству «Buckley and Buckley», 2006.) Он уже способен на многое, а моя цель состоит в том, чтобы, используя эти способности, раскрыть весь его потенциал.

Клиент лучше всего учится, когда у него есть возможность самому во всем разобраться. Чтобы учиться и развиваться, клиент должен сам выстроить собственные причинно-следственные связи (Schofield, 2009). Клиент способен обдумать ситуацию и самостоятельно найти решение; он станет увереннее, если сможет использовать эту способность и сделает собственные выводы. Когда я своим поведением показываю, что клиенты способны думать самостоятельно, во всех случаях без исключения они так и делают.

Клиент знает намного больше, чем думает. Удивительно, сколько информации хранится в сознании клиентов, а они даже не подозревают об ее существовании, и сколько в них мудрости: главное – «добраться» до нее и довериться своим знаниям. Нужно лишь немного времени и подходящие условия, чтобы извлечь эти знания.

Я уважаю и ценю клиента как личность. Независимо от того, что я думаю о поведении клиента, я всегда буду уважать и ценить его как личность. Каких бы взглядов ни придерживался клиент, они важны для него независимо от того, что я о них думаю.

Клиент прекрасно разбирается в своей работе. Клиент знает ситуацию, свою организацию, людей, которые участвуют в процессе, гораздо лучше меня, поэтому он намного эффективнее, чем я, способен делать выводы, выносить суждения и принимать решения. Клиент – это специалист, и ему виднее, какое решение ему подходит.

И наконец мои представления о коучинге:

Это совместный опыт. Мы играем равноценные роли в наших взаимоотношениях. Обе стороны привносят в работу разные навыки и знания

и имеют разные обязанности. Коуч должен создать условия для обучения, а клиент ответственен за свое обучение. Оба могут чему-то научиться и развиваться в рамках этих отношений.

У наших взаимоотношений есть важная цель. Цель коучинга не ограничивается лишь планом работы. Цель коучинга состоит не только в том, чтобы искать решения или помогать клиенту удовлетворять свои потребности в развитии. Важнейшая цель – полностью раскрыть потенциал клиента (Maslow, 1943). Это разница между тем, чтобы научить клиента пользоваться новым методом управления ситуацией и кардинальным образом изменить его ценности или систему убеждений, чтобы ему больше никогда не нужно было пользоваться этим методом.

То, как мы работаем вместе, – так же важно, как и то, что мы делаем. Для клиентов крайне важно, как проходит коучинг; из этого они почерпнут не меньше знаний, чем из самого коучинга. Они обращают внимание на навыки, которые вы используете в работе с ними; навыки, которые они могли бы перенять у вас и использовать в других ситуациях. Они могут использовать методы вмешательства, которые вы применяли, чтобы помочь себе и другим исследовать что-то новое.

Взаимоотношения между коучем и клиентом имеют огромное значение. Наша работа влияет на жизнь многих людей, а не только на наших клиентов. То, чему они научатся, изменит их методы работы, а также личные отношения. Перемены в жизни вашего клиента спровоцируют перемены в жизни тех людей, с которыми он взаимодействует. А те, в свою очередь, так или иначе повлияют на других. Это значит, что ваши взаимоотношения с клиентом способны положительным образом повлиять на множество людей, а не только на одного.

Четыре модели присутствия

Подробнее эту тему мы обсудим в главах 3–6, а пока предлагаю краткое резюме четырех моделей присутствия (рис. 2):

1. Модель невидимого коучинга.
2. Модель неявного коучинга.
3. Модель явного коучинга.
4. Модель видимого коучинга.

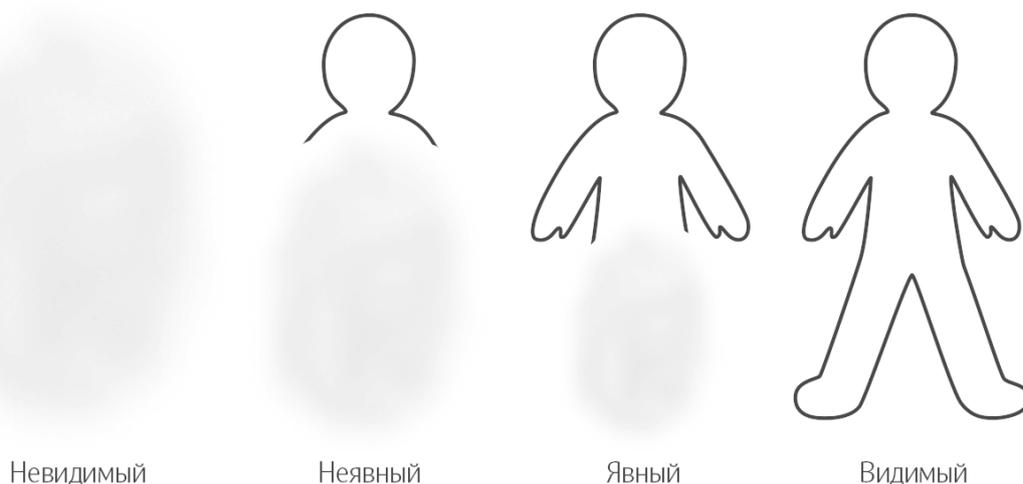


Рис. 2. Четыре модели присутствия

Каждая модель присутствия определяется тем, насколько вы вкладываете себя в свой подход: насколько вы позволяете своим мыслям, убеждениям, мнениям, суждениям, чувствам влиять на работу с клиентом. Все модели присутствия призваны помочь клиентам раскрыть внутренние знания. Вы помогаете клиентам укрепить их самосознание. В двух словах, четыре модели присутствия соответствуют четырем уровням самосознания:

- модель невидимого коучинга – первый уровень самосознания.
- модель неявного коучинга – второй уровень самосознания.
- модель явного коучинга – третий уровень самосознания.
- модель видимого коучинга – четвертый уровень самосознания.

Модель присутствия похожа на последовательный процесс, однако это не регламентированный процесс. Скорее всего, вы будете переходить от одной модели к другой, смешивать их и сочетать с помощью принципов невидимого коучинга, который связывает все эти модели.

Каждая модель предполагает, что вы сделали осознанный выбор подхода или вмешательства, которые вы используете в работе с клиентом; со временем это станет подсознательным выбором. Внимательно наблюдайте, какое влияние та или иная модель оказывает на клиента и что лучше всего поможет ему в данный момент. Этот принцип работы опирается на все, чему вы научились за это время. Ваши действия характеризуют, в первую очередь, вас самих, ваше собственное самосознание и принципы обучения, которые и отражают ваш профессионализм.

Наконец, каждая модель присутствия включает в себе совершенно разные типы поведения. Сторонний наблюдатель ваших взаимоотношений с клиентом должен четко различать,

какую модель присутствия вы используете, в зависимости от ваших принципов работы с клиентом.

Предлагаю метафору для четырех моделей присутствия, к которой я буду периодически возвращаться. Представьте, что вы (коуч) – пассажир в машине. Клиент – водитель. Вы оба знаете, куда едете, или, по крайней мере, примерно представляете себе, куда вам хотелось бы попасть.

- **Невидимый коучинг:** вы доверяете водителю и просто наслаждаетесь поездкой. Вам все равно, как вы доберетесь до конечного пункта. Все зависит от водителя. Но вас очень интересует, что происходит вокруг, особенно то, что делает водитель, какую дорогу он выбирает и как принимает решения.

- **Неявный коучинг:** теперь вы предлагаете клиенту новую карту. Возможно, он пользуется подробной картой района, а вы предложите ему военно-топографическую карту всей области. На новой карте больше информации, которая поможет клиенту решить, куда ехать.

- **Явный коучинг:** теперь вы предпринимаете более активные действия, чтобы помочь клиенту решить, как добраться до пункта назначения. Вы выделяете различные дороги на карте, отмечаете интересные места и рассказываете о том, как посещали похожие места. Водитель все еще сам принимает решение, куда ехать, какой путь выбрать, но теперь он обладает большей информацией и может принять более информированное решение.

- **Видимый коучинг:** теперь вы следите по карте и даете водителю указания. Вы настаиваете на том, чтобы водитель следовал именно по тому пути, который вы предлагаете; однако последнее слово остается за водителем, так как именно он ведет машину, и, в конечном итоге, именно ему решать, куда ехать.

Модель невидимого коучинга

Ключевые слова для невидимого коучинга – тишина, умение слушать, доверие, терпение, лаконизм, простота.

В рамках этой модели вы обращаетесь к скрытому «внутреннему коучу» клиента. Вы поощряете клиента и ждете, когда он доберется до своей внутренней мудрости и сам научится тому, что ему нужно.

Считайте, что вы почти невидимы для клиента. Если вы абсолютно невидимы, это не поможет клиенту ничем; абсолютная невидимость – это отсутствие коуча. Вы должны быть рядом, чтобы направить клиента в его поисках (Kline, 1999; 2009). Эта модель предполагает минимальный вклад коуча и максимальную работу клиента. Словно вы делаете лишь пару легких мазков на картине.

Вы внимательно слушаете клиента и наблюдаете за ним. В какой-то степени вы отстраняетесь от процесса и просто смотрите, что будет. Говорит в основном клиент, а вы слушаете – с интересом и любопытством. Клиент исследует любые вопросы и области, которые сочтет нужным. Вы на этом этапе примечайте и запоминайте все, чтобы потом использовать.

Вмешательство в исследования клиента должно быть очень коротким и редким. Вы просто поощряете клиента продолжить анализ ситуации. Ваше вмешательство лишь следует за ходом размышления клиента; не призывайте клиента двигаться в новых направлениях. Вмешиваясь в процесс, вы становитесь своего рода зеркалом: клиент видит только собственное

отражение. Как правило, с помощью вмешательства вы лишь напоминаете клиенту то, что он уже сказал.

Коуч не должен обращать внимание на свои личностные факторы. Он не должен интерпретировать или осмысливать то, что говорит клиент, или реагировать на его слова. Клиент исследует собственный первый уровень самосознания, верхний слой глубинной, внутренней мудрости. А вы просто наслаждайтесь теми знаниями, которые он в себе открывает.

С учетом всего этого, невидимый коучинг может показаться самой простой моделью, однако это не так. Людям тяжело молчать, хочется высказать свое мнение, и некоторые коучи теряют терпение и быстро вмешиваются в процесс, чтобы ускорить коучинг. Терпеливо ждать и верить, что клиент сам найдет свой путь, совсем непросто, и вам может показаться, что это противоречит всему, что вы узнали о коучинге. Вероятно, придется потренироваться, чтобы овладеть этой моделью коучинга.

Модель неявного коучинга

Ключевые слова этой модели – стимулировать, развивать, расширять, увеличивать, отстраненность, креатив, упорство и настойчивость.

На этом этапе вы играете более значительную роль в коучинге. Вы уже не просто следуете за клиентом или выступаете в роли зеркала. Вы стимулируете новый образ мышления, помогая клиенту заглянуть в себя глубже. Вы помогаете ему добраться до второго уровня самосознания.

Ваш вклад немного вырос. Вы предлагаете клиенту новый метод поиска и исследования новых каналов восприятия – каналов, которые расширяют его кругозор, позволяют разглядеть все подробности и заглянуть в будущее. Они позволяют лучше понять ситуацию, найти полезных людей или различные методы восприятия и рассмотреть вопрос через них. Таким образом, вы помогаете клиентам свести к минимуму предубежденность и другие погрешности в процессе исследования.

В рамках этой модели коучинга можно предложить клиенту взглянуть на тему более детально или объективно. Создайте условия для того, чтобы мысленно или физически поместить тему обсуждения между вами, а не оставлять ее в голове клиента. Тема становится практически осязаемой, и внимание сосредотачивается именно на ней, а не на размышлениях клиента или на коуче. Ваше вмешательство в исследование клиента опирается на любопытство и интерес к теме обсуждения.

Как и в невидимом коучинге, вы не должны истолковывать или осмысливать исследование клиента. Клиент все еще сам выбирает направление. А вы предоставляете ему возможность по-другому взглянуть на путь. Вы поощряете клиента использовать эту новую карту, чтобы стимулировать его исследование. В этой модели коучинга вы можете проявить максимум креатива в методах своего вмешательства, чтобы расширить рамки исследования клиента.

Модель явного коучинга

Ключевые слова – делиться сведениями, информировать, подсказывать, рекомендовать, акцентировать внимание и пользоваться интуицией.

Теперь вы не просто создаете условия для исследования, но и добавляете что-то от себя. Вы демонстрируете что-то свое или делитесь им. Четко обозначьте, что это именно ваша точка зрения. У клиента есть выбор – либо принять, либо отклонить эти данные, источник которых должен быть абсолютно конкретным. Речь идет не о ваших мыслях или советах. Вы делитесь чувствами, эмоциями, образами, словами или фразами, которые целиком и полностью принадлежат вам, а не клиенту. Можно делиться знаниями или опытом.

Все, чем вы делитесь с клиентом, опирается на информацию, которую вы получаете от клиента. Слова и действия клиента подсказывают вам, что ему может пригодиться эта информация. Вы можете опираться на свою интуицию или на более конкретные, осязаемые аспекты – например, на слова клиента.

Вы делитесь своей информацией только с одной целью – открыть новые пути исследования для клиента. Возможно, вы откроете новые каналы восприятия, которые помогут клиенту достичь своего третьего уровня самосознания.

Именно эта модель коучинга больше остальных позволяет вам использовать свою интуицию. У вас может появиться чувство, и вы не знаете, чем оно вызвано, верное оно или ошибочное, но что-то подсказывает вам, что это важно.

Модель видимого коучинга

Ключевые слова – управлять, поощрять, изучать, бросать вызов, провоцировать и действовать смело.

Модель видимого коучинга абсолютно наглядная: ваше присутствие становится явным. Вы подталкиваете клиента, проявляете упорство. В других моделях коучинга вы спокойно миритесь с ситуацией, когда клиент отвергал ваши методы вмешательства или вашу информацию. Когда действует модель видимого коучинга, клиенту не так-то просто отвергнуть что-то. Самый большой вклад коуча происходит именно в этой модели поведения.

Видимый коучинг предполагает, что вы настаиваете на том, чтобы клиент исследовал определенные каналы восприятия. Вы призываете его расширить и углубить свои исследования. Вы заметили, что клиент упустил из виду или чего он избегает, и вы поощряете его исследовать именно эти каналы. Все это делается, как всегда, исключительно в интересах обучения клиента: вы помогаете ему достичь четвертого уровня самосознания.

Скорее всего, вам придется вывести клиента за рамки его зоны комфорта в более сложную, эмоциональную область. Возможно, придется провести его через эмоциональные, этические или даже юридические испытания. Для этого нужны смелость, упорство и решительность, а также спокойствие и уверенность в том, что вы действуете в интересах клиента.

В модели видимого коучинга вы гораздо чаще опираетесь на собственное мнение во время вмешательства. Например, если вы считаете, что можно научиться чему-то важному через тот или иной канал восприятия или что надо изменить ход мыслей клиента. Иногда это выходит за рамки коучинга, и вам приходится привлекать к исследованию вопроса компетентную третью сторону.

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.