

А. Д. САВКИН, М. А. ДАНИЛОВА

# КОУЧИНГ ПО-РУССКИ

ОТ СМЕЛОСТИ ЖЕЛАТЬ  
К СМЕЛОСТИ БЫТЬ



**Недирективный коучинг:**  
что это такое и как работает?

Что за слово такое — «коучинг»? / Зачем и кому нужен коучинг / Коучинг для организаций и команд / Коучинг как стиль менеджмента / Коуч — кто он?

**Александр Дмитриевич Савкин  
Марина Александровна Данилова**

**Коучинг по-русски.  
От смелости желать  
к смелости быть**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21538429](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21538429)*

*ООО «Проспект»; 2016*

*ISBN 9785392202133*

### **Аннотация**

Книга знакомит читателей с недирективным коучингом: что это такое, как работает. На основе многолетнего практического опыта авторы рассказывают, как использовать эту технологию для личного роста, а также для достижения профессиональных целей. Книга поможет читателям посмотреть на многие ситуации и проблемы по-новому, вспомнить о своем призвании, наполнить жизнь смыслом и радостью бытия. Особый интерес недирективный коучинг представляет для собственников бизнеса и руководителей. Они узнают, как грамотно ставить и достигать рабочих целей без ущерба для личных, как развивать бизнес и помочь сотрудникам радостно трудиться на благо компании, реализуя свои таланты.

# Содержание

Предисловие	5
Глава 1	13
Глава 2	47
Глава 3	72
Конец ознакомительного фрагмента.	94

**А.Д. Савкин, М.А. Данилова**  
**Коучинг по-русски.**  
**От смелости желать**  
**к смелости быть**



[битая ссылка] [ebooks@prospekt.org](mailto:ebooks@prospekt.org)

# Предисловие

## Для кого эта книга

С момента первого издания книги прошло уже более 12 лет. За это время существенно трансформировалось отношение к коучингу в обществе, изменились клиенты, да и сама профессия сейчас выглядит иначе. И наш персональный опыт, и опыт нашей команды, Института Коучинга, стал поистине огромным. Поэтому вы держите в руках расширенную и поправленную версию книги.

За последние лет десять информация практически перестала быть капиталом. Хорошее образование раньше могло иметь ценность в течение долгих лет, а сейчас оно быстро теряет актуальность. Приходится постоянно учиться и совершенствоваться. Уже нельзя, как прежде, ограничиваться простым изучением информации, постепенным приобретением новых знаний. Сегодня все происходит очень быстро: нажал кнопку – получил результат. Люди переполнены информацией, но информационное наполнение никак не меняет качество их жизни или деятельности.

У людей появляются новые задачи, сложность которых увеличивается. Несмотря на прекрасное образование и подготовку, человек в лучшем случае способен услышать информацию и осмыслить, исходя из своего понимания, но реально сделать что-то по-новому очень непросто. Сейчас и в

бизнесе выигрывают не только те, кто быстро придумывает новое, а те, кто быстро это новое внедряет в практику.

Уровень неопределенности в мире возрастает, появился даже новый термин – VUCA. Это акроним английских слов volatility («нестабильность»), uncertainty («неопределенность»), complexity («сложность») и ambiguity («неоднозначность»), а по сути – крик отчаяния: «Мир сошел с ума!»

Некогда анализировать, взвешивать плюсы и минусы, просчитывать. Все постоянно меняется, и, пока что-то взвешивается, ситуация уже изменилась. Даже Том Питерс, гуру маркетинга, изменил его формулу с «Целься, целься, пли» на «Пли, целься». **Принимать решения необходимо очень быстро.** На основании чего это делать? На что опираться? Количество решений в единицу времени возрастает, количество вводных данных огромно. Как проработать такой пласт и принять правильное решение? Это непросто.

Представьте себе, сколько важных решений принимали за свою жизнь наши дедушки и бабушки. Раз в жизни они меняли место жительства, и хорошо, если по своей воле. Может быть, меняли работу – дважды или трижды, но четыре или пять раз это вряд ли случилось.

Сейчас все иначе. **У нашего поколения количество выборов увеличилось даже в рамках одного дня.** Мы заходим в магазин и сталкиваемся с необходимостью выбора. Что же мы будем покупать? Какие продукты питания предпочесть? Человек даже не замечает, что вынужден жить

в постоянном состоянии выбора, погружаясь в поток решений, которые приходится принимать ежеминутно. Все это формирует высокую степень стресса – и так каждый час. Как генерировать в себе спокойное, расслабленное и одновременно активное состояние.

- Как сохранять ясную голову, оставаться в контакте с собой и реальностью, не попасть в плен иллюзий и не смотреть на мир сквозь розовые или черные очки.

- Как в таких условиях принимать адекватные решения, которые приведут к желаемым целям.

- Как выбирать наилучшие, наиболее эргономичные решения в той или иной ситуации, т. е. те, которые максимально соответствуют возможностям и реалиям.

Этому не учит ни одна школа.

Опоры внутри нас. Решения – там же. Эта книга не предложит вам инструментов для поиска хороших решений. Она расскажет о том, как они рождаются.

**Книга предназначена для тех, кто в этом стремительно меняющемся мире желает жить осмысленно.**

Для тех, кто хочет понимать, как развиваться, сделать свою жизнь и работу приносящими радость и удовлетворение, понимать, как совмещать развитие, увлечения, творчество и достаточный заработок. Для тех, кому важно быть живым, иметь смысл, двигаться по жизни, развиваться и сиять в этом мире всеми своими гранями. И проявляться в деятельности, реализуя себя в ней таким образом, чтобы иметь успех, хо-

роший доход и радость.

Мы верим в то, что счастье человека и его успех в том понимании, как он это видит, находятся в его собственных руках. Когда человек соединен с собой и чувствителен к миру, ему очень многое удается. В каждом из нас спрятаны ресурсы, огромный потенциал, который, к сожалению, «арестовывается» – не проявляется полностью. Мы как будто расстроенный музыкальный инструмент: что-то играет, но периодически фальшиво. Коучинг представляет собой технологию, позволяющую эту сломанную систему починить, настроить и дать зазвучать в полную мощь.

Такую настройку сложно сделать самостоятельно, а нередко невозможно, как ни старайся, даже увидеть, что нуждается в настройке. Книга объясняет, зачем нужен и когда не нужен коуч. На каких жизненных перевалах вам действительно нужна его помощь, а где совсем нет.

Чтобы осуществить изменения в своей жизни, важно учитывать закономерности внутренних процессов. Мы рассказываем о том, как они протекают, что помогает или мешает человеку меняться.

Быстрее, еще быстрее осуществлять изменения в своей жизни, работе и в своем бизнесе можно, только быстро меняя себя. И вот в этом вам тоже поможет коуч.

В книге вы найдете множество историй реальных людей, их взлетов и падений, окрашенных разными чувствами. Все это – истории наших клиентов, их имена изменены, частич-

но изменены детали. **Мы благодарим всех, кто доверял нам, открывался перед нами и сделал огромную работу по преобразованию себя и своей жизни.** Мы имели счастье наблюдать раскрывающуюся перед нами красоту настоящего!

### **Смелость быть**

Первое издание книги имело подзаголовок «Смелость желать». Это было очень актуально в конце 90-х, когда мы начали заниматься коучингом. Тогда множество людей не представляли, чего они хотят, куда растут, не могли сформулировать собственное видение жизни. Как правило, они отвечали на вопросы об этом стандартными, социально ожидаемыми фразами. Для многих актуальными задачами было вообще как-то встать на ноги, освоиться в новых реалиях.

Выросло новое поколение, изменился менталитет, и сейчас **цели часто связаны с позволением себе быть собой** в обществе потребления и новых социальных стереотипов, стремлением найти свой персональный способ проявления и реализации в мире, свой способ взаимодействия с ним. Это и правда требует смелости. И этот запрос – быть собой – все ярче проявляется. Мы наблюдаем волну интереса к различным практикам, йоге, поездкам в Индию в ашрамы, к горе Кайлас, в Перу к шаманам и многое другое. Получил распространение и дауншифтинг как форма поиска себя и ухода от бессмысленного зарабатывания. Разными путями люди стремятся добраться до сути самого себя.

**Что же это такое суть человека?** Нам нравится то, как это обозначает Кен Уилбер, – как некий эволюционный импульс. В каждом из нас он есть – заложен природой и стремится проявиться. Не всегда мы его осознаем, чувствуем. Мало того, мы созданы таким образом, что начинаем болеть, если двигаемся против собственной природы, если ломаем себя или позволяем другим делать это. Психосоматика – огромная область знаний, которая находится на стыке психологии и медицины и постоянно расширяется и обогащается исследованиями, подтверждающими этот тезис. Как слышать этот голос своей внутренней мудрости, отличать свой внутренний зов от разного рода других голосов, сформированных воспитанием, средой и ставших автоматическими, ответы на это вы найдете во второй и третьей главах.

### **И, конечно, о коучинге**

Наша первая книга была адресована широкой аудитории, перед нами стояла задача познакомить аудиторию с коучингом. Тогда само понятие было новинкой, люди просто не знали, что это такое.

Сейчас ситуация другая: **слишком многие уверены, что понимают, что такое коучинг.** Это порождает множество искажений, ответвлений, спецификаций и т. д. В принципе, любой человек может написать на своей визитке «коуч», так как на данный момент только-только формируются стандарты, в том числе образовательные. За эти 12 лет количество тех, кто считает себя коучем, действительно работает

коучем, тех, кто учился коучингу в России, насчитывает десятки тысяч человек.

В последнее время мы наблюдаем упрощение коучинга. Известно, что Моцарт любил насвистывать мелодии, но умение свистеть еще не делает из человека композитора.

В книге подробно рассказывается о базе коучинга – о метанавыках, о личности коуча, о позиции. Мы снабдили эти описания как примерами из нашей практики, так и притчами, историями, метафорами.

В этом издании появилась новая глава, посвященная коучингу в корпоративном формате. В последние пять лет именно организации являются основными заказчиками коучинга – приглашают коучей для индивидуальной работы со своими руководителями. В этой работе есть много специфических аспектов, связанных с тем, что заказчик и клиент – не один и тот же человек. В главе тоже представлен наш реальный опыт: каждый год команда Института Коучинга проводит не менее 500 часов индивидуального коучинга по заказу разных организаций. Мы подробно описываем весь процесс, типичные сложности и то, как их можно преодолеть. И, конечно, тоже делимся реальными историями, которые могут вам что-то подсказать.

Следующий раздел посвящен коучингу команды. Интересно, что в 2002 г. на организованной нами I Международной конференции по коучингу в России коллеги «кидали в нас гнилые помидоры», утверждая, что коучинг команды не

существует, коучинг – процесс исключительно индивидуальный. Теперь так уже никто не думает. Этот раздел тоже существенно дополнен нашими свежими примерами.

Еще одному аспекту коучинга – применению его в управлении – посвящена отдельная глава. Наш взгляд на коуч-менеджмент претерпел существенные изменения, и теперь мы считаем, что быть по-настоящему коучем руководителю на своем рабочем месте не суждено. Но при этом очень ясно видно, что же из коучинга может быть использовано для решения различных управленческих задач и как руководитель может это делать.

Кроме того, коучинг отлично может быть использован в организации специалистами по развитию людей, корпоративными тренерами, и мы подробно рассказываем как.

В завершение предисловия **мы благодарим наших коллег по Институту Коучинга, партнеров из разных стран и клиентов**, благодаря труду которых сформировался и оформился наш опыт, который мы и предлагаем вниманию читателей.

# Глава 1

## Что за слово такое – «коучинг»?

*Летать людям вообще-то не свойственно, а я ХОЧУ!*

### **Русского аналога нет**

Несколько лет назад первыми вопросами, которые нам задавали на всех семинарах и презентациях, были: «Что такое коучинг? Дайте определение. Объясните. Неужели нет русского аналога этого слова?»

Нет! Действительно, русского аналога этого слова не существует. Мало помогает и перевод. Коучинг по своей сути не является ни тренерством, ни наставничеством, ни психотерапией. Хотя можно найти области пересечения с любым из названных понятий. Особенно если говорить о принципах.

Можно сравнить процесс появления коучинга с процессом рождения коктейля: смешиваются различные жидкости, и в результате рождается совершенно новая. В ней можно различить вкусовые призвуки и аромат ингредиентов, но по сути своей она уже не является ни тем, ни другим, ни третьим.

Первое, что важно сказать: **коучинг – вид психологического консультирования.**

В последнее время коучинг представлен и как стиль ме-

неджмента. Но об этом (как о совершенно особой области коучинга) отдельный разговор.

Психотерапевт чаще всего помогает клиенту, рассматривая ключевые травмы детства и их влияние на текущую жизнь клиента. Коуч помогает опереться на ресурсы, взрастить способности и таланты, имеющиеся у клиента, работает в поле «превосходного настоящего». Наставничество и психотерапия могут идти «в связке» с коучингом – то есть клиенту могут быть необходимы для решения его задач и эти технологии. Но очень важно, чтобы клиент ясно осознавал – что для чего и когда какая технология и какой специалист нужен. И задача коуча – помогать клиенту ориентироваться в том числе и в этом и показывать границы и зону применения коучинга.

**Коучинг – это процесс, в результате которого человек:**

- осознает свое величие;
- осознает, что он «гигант, выращенный пигмеями»;
- «вспоминает» свой путь, свое призвание и научается следовать ему, наполняя свою жизнь смыслом, творчеством и радостью бытия.

Однажды нам рассказали **притчу** о самолетах. *На одном заводе делали самолетики. Большие и маленькие. Маленькие и большие. И каждый из них вывозили на аэродром. И у каждого из них был шанс. Они по очереди разбегались по взлетной полосе и... если взлетали, то становились настоящими,*

*большими самолетами. А если у них не получалось, то им отрезали хвост и крылышки. И они бежали по аэродрому всю жизнь, туда-обратно, туда-обратно.*

Коучинг – это процесс, позволяющий, несмотря на прежние неудачи, обрести свои «крылышки и хвостик» и стать тем, кто ты есть, а «большим самолетам» – проявить весь свой огромный потенциал.

Теперь на вебинарах и семинарах **уже мы спрашиваем людей, как они понимают коучинг**. Аудитория высказывает много правильных мыслей:

- коучинг помогает осознать цели и быстро достичь их;
- коучинг – это то, что позволяет выявить скрытые ресурсы и потенциал.

Для тех, кто хочет познакомиться с коучингом, есть пробные сессии: 20–30 минут, которые вы проведете с коучем, позволят вам составить представление – что это, как работает и полезно ли вам. Для того чтобы пройти такую сессию, необходимо, чтобы у вас были актуальные задачи, в реализации которых вы испытываете сложности. Они могут быть совершенно из разных областей и разного масштаба – от «разобраться, чего же я хочу в жизни на самом деле» до «как получить повышение на работе», от «как реализовать мой потенциал в деятельности» до «как справиться с новым сложным проектом», от «все есть, но ничего не радует» до «как успеть быть женой, мамой и реализовать свои творческие и карьерные планы».

Недирективный коучинг, о котором мы рассказываем в этой книге, работает со всем спектром этих целей. Как – об этом в следующих главах.

К сожалению, до сих пор бытует мнение, что можно составить список правильных коуч-вопросов и задать их клиенту и это приведет к реализации целей клиента. Такой шаблонный подход, возможно, и будет кому-то полезен, но мы в этой книге о другом – о создании чуда рождения нового в развивающих отношениях коуча и клиента.

Еще хуже представление о том, что надо задать такие «правильные» вопросы, чтобы подвести человека к «правильному» решению, правильность при этом, конечно, определяется консультантом. Нередко руководители это просят – научите нас так задавать вопросы, чтобы сотрудник сделал как нам надо, и думал, что он это сам придумал. Это манипуляция, не имеющая к коучингу никакого отношения, и печально, что в некоторых компаниях это называют коучингом.



Также бывает, что нам задают вопрос: «Какая у вас коучинговая программа?». Позвольте, но коучинг – это недирективный метод, в нем нет программы. Неизвестно, что бу-

дет через пять минут, поэтому составить ее нет возможности. В ответ вопрошающий пожимает плечами и делает вывод, что мы ничего не понимаем в коучинге.

**Коучинг – это помощь человеку в тех ситуациях, когда предыдущие стратегии поведения не позволяют ему достигать актуальных целей.** Возможно, в его жизни что-то произошло или он просто долго, но безуспешно пытался добиться своего. Может быть, кардинально изменилась ситуация в компании или в стране. Так или иначе, человек понимает, что его действия не приводят к нужным результатам.

Вероятно, клиент знает, что нужно поступать иначе, имеет перед глазами хорошие образцы и даже начинает действовать. Однако ему крайне трудно перестроиться, изменить свое поведение и повернуть в нужную сторону. Есть и другая история, когда человек даже не осознает, что не так и как можно делать по-другому.

Очень важно чувство дискомфорта. Одного осознания, что задача не решается старыми способами, недостаточно. Необходимо желание найти другие методы, изменить поведение, попробовать что-то новое. Должна быть настоящая мотивация, а она присутствует далеко не всегда.

## **Мифы коучинга**

**Первый миф. Коуч – это волшебник.** Часть людей думают, что стоит обратиться к нему за помощью, услышать «магическое заклинание», и все сразу станет получаться,

притом легко и радостно. Это абсолютно не так! Правда состоит в том, что труд неизбежен и что коуч – не фокусник, а человек, который помогает трудиться.

Любое изменение – это большая работа, внутренняя и внешняя. Отчасти коуч похож на тренера в фитнес-зале. Можно встать на беговую дорожку, но не стоит ждать, что тренер будет передвигать ноги вместо тебя. Он будет стоять рядом и говорить: «Быстрее! Делай то! Не делай это!», но действовать придется самостоятельно. Только так тренер поможет тебе улучшить физическую форму.

Бывает так, что люди ждут от коуча совета, консультации. Они думают, что можно научиться чему-то, лишь выслушав объяснения и потренировавшись в воображении. Делать ничего не надо – получай информацию, и все изменится!

Сейчас много популярных книг о том, что стоит «изменить мышление» и (или) стать осознаннее – и мир вокруг изменится автоматически. Увы, это все то же магическое мышление, ожидание чуда. Это верно – мышление, «фильтры» восприятия мира надо менять, но этого недостаточно. Необходимо пробовать новые действия, ставить маленькие эксперименты, делать то, что непривычно, идти через свой край – это непросто, но именно это творит чудеса в жизни.

**Второй миф. Коучинг – это набор инструментов.** Человеку кажется, что коуч обладает некими технологиями, благодаря которым можно наладить жизнь и решить проблемы. Ты словно приходишь на физиотерапию с больным гор-

лом, прогреваешь его несколько раз – и поешь по-прежнему.

Безусловно, в коучинге существуют технологии работы, однако он похож на джазовую импровизацию, где отсутствует четко обозначенный нотный ряд. Есть фортепиано, есть представление о гармонии и о том, какой должна быть музыка. Но каждый раз рождается новая мелодия, и она зависит от исполнителя. Каждый случай уникален, потому что способ работы с клиентом является совместным творчеством, созиданием в моменте времени.

Чтобы быть действительно профессиональным коучем, очень важно много работать над собой, постоянно проходить индивидуальную психотерапию. Необходимо анализировать свою работу с клиентами с помощью опытных коллег, сверяться с развитием других профессионалов, управлять собственным движением. Именно это способствует развитию так называемых метанавыков, лежащих в основе мастерской импровизации.

Человек должен чистить зубы дважды в день и делать это на протяжении всей жизни, чтобы в любой момент быть уверенным в свежести дыхания. Профессионализм в коучинге требует того же постоянства. Наивно думать, что существует некий джентльменский набор приемов, овладев которыми, вы будете превосходным коучем пожизненно.

Инструментарий, конечно, есть. Можно прийти в школу коучинга и изучить новые технологии. Однако такой подход не гарантирует профессионализма. Карл Густав Юнг пола-

гал, что для каждого клиента должна создаваться своя психотерапия. То же справедливо и для недирективного коучинга. Для каждого клиента, будь то человек или организация, приходится прямо на ходу создавать уникальный инструментарий. Коуч следует за энергией клиента и, образно говоря, вместе с ним идет по мосту, который строится в это же самое время.

Миф утверждает, что достаточно протестировать человека, определить его психотип, сформулировать проблему, а затем соорудить мост и торжественно проводить человека на другой берег. На самом деле коуч находится с клиентом здесь и сейчас, помогает ему прокладывать путь и сопровождает его. До последнего момента непонятно, каким получится мост, зато точно известно, что он будет надежной переправой.

**Третий миф. Коучинг нужен только для слабаков.** Неважно, в каком смысле – интеллектуальном, духовном, душевном или профессиональном. Некоторые бизнесмены уверены, что коучинг означает неспособность самостоятельно решить свою задачу. «Зачем мне коучинг, если я все могу сам?» – думают они. Это глубочайшее заблуждение.

Казалось бы, по-настоящему сильный руководитель не нуждается ни в чьей помощи. Он понимает, что именно нужно изменить, и делает это. Однако здесь есть несколько подводных камней.

Люди довольно устойчивы в своем автоматическом пове-

дении – и это прекрасно. Если бы мы не были в некотором смысле биороботами, то не смогли бы делать множество вещей, просто падали бы на ходу. Мы бы раздумывали над каждым шагом, не смогли бы водить машину и есть ложкой. Благодаря способности автоматически выполнять некоторые действия мы способны научиться многому и делать вещи, не затрачивая энергии. Однако это свойство человеческой психики играет с нами злую шутку.

За взрослую жизнь у человека нарабатывается огромное количество автоматических реакций, созданных воспитанием и подкрепленных социальными системами. Перестроить привычки очень тяжело. Трудно бросить курить, перейти на здоровое питание, ложиться спать вовремя и перестать наедаться на ночь. Кроме тех привычек, которые мы осознаем, есть множество других, которые мы не замечаем.

Приведем **пример** из обычной жизни руководителя Ивана Ивановича. Когда к нему приходит сотрудник и просит помочь в решении проблемы, Иван Иванович автоматически дает совет. До поры до времени его привычка работает прекрасно. Люди делают, что он предлагает, проблемы решаются. Но когда число таких сотрудников приближается к дюжине, и они бесконечной вереницей тянутся к кабинету Ивана Ивановича, он уже не успевает заниматься другими делами. Ситуация превращается в проблему.

Сотрудники приходят к директору вместо того, чтобы взять на себя ответственность, проявить инициативу и ре-

шить задачу без посторонней помощи. Иван Иванович понимает, что причина кроется в его привычке. Он осознает, что движется по замкнутому кругу, но выйти из него крайне тяжело. Все наши автоматические реакции были выработаны для определенных ситуаций и эффективно работали. Отказаться от них нелегко. Включаются дополнительные механизмы, появляется страх. Что произойдет, если перестать делать так и начать делать эдак?

**Другая история** связана с тем, что человек чересчур уверен в собственных силах. Он ощущает себя сильным, способным перестроиться и справиться с любой задачей. Приверженность позиции «Я сам» иногда является ключевой привычкой, которая не позволяет развиваться. Примером может служить лохматый человек, который избегает зеркал. Он не видит своего отражения и считает, что все в порядке. Но что происходит в реальности?

Жизнь – лучший коуч и психотерапевт. Она создает человеку десяток ситуаций, вынуждает снова и снова наступать на одни и те же грабли, получать по лбу. Все это – шансы перестроиться, правда, медленно и через боль.

Другой вариант развития событий встречается не менее часто. Люди, которые взваливают весь груз на свои плечи и никого не допускают к решению проблем, становятся «большими отцами и матерями» в организациях и семьях. Эти люди действительно сильные и ответственные. От них все зависит, они создают многое в своей жизни и в жизни дру-

гих людей. Типичная болезнь таких людей – инфаркт. Организм просто не выдерживает перегрузок, здоровье ухудшается. Доктора шутят, что русские мужчины капитуляции предпочитают инфаркт.

**Четвертый миф. Коучем можно быстро стать.** Многим кажется, что коучинг – это очень просто. Все мы, оказывается, специалисты, просто не знаем об этом. Достаточно лишь прочитать книжку или в крайнем случае пройти полугодовые курсы подготовки.

Мы глубоко убеждены, что коучинг – это не профессия, а стиль жизни. Обучение длится два года, но настоящим профессионалом вы станете, только если будете очень интенсивно работать с собой. Причем работа эта продолжается и после получения диплома.

**Пятый миф. Коучинг – это искусство правильно задавать вопросы.** Если это так, то гештальттерапия – это искусство пересаживать клиента со стула на стул.

Приведем пример. Одну российскую компанию выкупила западная. Новые владельцы в одночасье поменяли стиль управления, внедрили коучинг и потребовали от менеджеров относиться к подчиненным по-другому, с большей человечностью. Каждый руководитель должен был приглашать рядовых сотрудников к себе в кабинет по одному и задавать им коуч-вопросы: «С какой целью вы работаете в этой компании?», «В чем смысл жизни?».

Простые работники от таких вопросов терялись, не знали,

что отвечать, переминались с ноги на ногу и бормотали что-то себе под нос. Стоило директору перейти на привычный для них язык и вставить в речь пару нецензурных слов, как подчиненные оживали, понимали, что от них требуется, и с радостью возвращались на свои рабочие места.

Выходит, коуч-вопросы не работают? Работают не «коуч-вопросы», а вопросы, возникшие из контекста, учитывающие состояние клиента здесь и сейчас. Вопросы, которые задаются в открытой ситуации – когда человеку понятно, что происходит, и есть согласие и желание клиента и сотрудника тему обсуждать.

### **Как коуч помогает клиенту**

Коуч оказывает клиенту **два вида помощи**. Во-первых, он способствует повышению осознанности, ясности, чтобы человек получал инсайты. Во-вторых, коуч выполняет роль проводника, который помогает изменить поведение и воплотить инсайты в жизнь.

Один из постулатов коучинга звучит так: все ответы находятся внутри. Можно предположить даже, что сначала появляются ответы и только потом – вопросы. Ответы зачастую находятся в области бессознательного, а вопросы пульсируют в голове, поэтому человек ведет активный поиск снаружи. Он читает книги, обращается к консультантам, прислушивается к советам. Между тем правильный ответ находится внутри человека. Это правда, и она удивительна. Именно поэтому базовый навык коуча – умение создать безопасное

пространство, в котором человек сможет заглянуть внутрь себя.

В чем заключается опасность, почему безопасное пространство так необходимо? Самая неприятная встреча на планете – это встреча с самим собой. Поэтому **коуч делает так, чтобы, увидев себя, человек не испугался, не отвернулся, не ужаснулся, а принял увиденное.** При этом он должен осознать не только препятствия, но и потенциал, ресурс, который подскажет ответы.

Наши учителя говорили, что работа состоит в том, чтобы встретить клиента, налить чая себе и ему и организовать его встречу с богом. Не с Богом, а с богом, который есть внутри каждого, с его собственной Внутренней Мудростью. Для этого коучу необходимо «убрать себя», то есть забыть про собственный опыт и знания, отложить в сторону свои гипотезы и представления и о клиенте и о его задачах. И сосредоточить свои усилия на том, чтобы быть чрезвычайно внимательным и заметить то, что самому клиенту про себя незаметно, но проявлено в его речи и движениях, и помочь клиенту тоже это заметить. Отсюда и появляются инсайты.

**Инсайт – это озарение, когда человек внезапно понимает суть вещей.** Всем известна история Исаака Ньютона, который открыл закон всемирного тяготения после того, как ему на голову упало яблоко. Другая легенда связана с Архимедом, принимавшим ванну и выскочившим из нее с радостным криком «Эврика!».

У великих людей часто бывают инсайты, нам известно много ярких примеров. Каждый человек в жизни сталкивается с переживаниями такого рода, и они могут быть различными. Чаще всего инсайт получают в полудреме: перед тем, как заснуть, или вскоре после пробуждения.

Утром вы просыпаетесь и вдруг понимаете, как сделать то, над чем вы бились целую неделю. Вы и не спите, и не бодрствуете. Это состояние также может возникнуть в ванной или на природе, в моменты расслабления. Голова свободна от мыслей, и благодаря свободному пространству случается интуитивное озарение.

Фокус в том, что интуитивные озарения питают человека энергией. Благодаря инсайтам взрослые люди меняют свое поведение. «Это мое озарение, это я сам решил». Возможно, окружающим давным-давно было известно то, что человеку стало ясно только сейчас, в момент прозрения. Тут же появляется энергия, и ее достаточно для того, чтобы действовать по-новому или попробовать что-то иное.

**Каждый день мы получаем множество маленьких инсайтов, но даже не замечаем их.** Мы обращаем внимание лишь на те озарения, которые связаны с важными вопросами. Работа коуча состоит в том, чтобы помочь человеку во время сессии получить один или несколько инсайтов. Такие догадки сделают картину рассматриваемой ситуации ясной, проявят все, что было скрыто. Благодаря озарениям у человека могут появиться мысли о новых способах пове-

дения, действиях, экспериментах. И одновременно найдется энергия на то, чтобы их осуществить.

Для того чтобы инсайты возникли, необходимо безопасное пространство, которое создает коуч. Нужно, чтобы человек хотел открыто про себя рассказывать, проявляться в присутствии коуча, показывать разные стороны себя, как приятные, так и неприятные.

Очень важно, чтобы человек заметил так называемые скрытые зоны. Это то, что раньше не было для него явным и по каким-то причинам не попадало в поле его зрения.

Каждый человек смотрит на мир через свой фильтр восприятия, у каждого есть своя картинка мира, своя интерпретация реальности. Насколько она соответствует фактам – это большой вопрос.

**Задача коуча – помочь человеку взглянуть как на себя самого, так и на внешние вещи с большей степенью ясности.** Он должен увидеть незамеченные ранее эмоции, идеи и стратегии, которые сформировали ситуацию и сделали ее такой, какая она есть. Ему также нужно заметить то, что связано с другими людьми и обстоятельствами. Окинув все это единым взглядом, человек может воскликнуть: «Эврика», – и вот он, инсайт!

При этом коуч не может прямо указывать человеку на скрытое. Так как в этом случае это будут уже не его осознания. Даже если он примет предложенные интерпретации, они не будут служить ему энергией к действию.

По большому счету человек может решить любую задачу или проблему, если захочет. Но ему мешает так называемое эго – целый комплекс взаимосвязанных представлений о себе, о мире, определенным образом эмоционально окрашенных, ведущие мотивы и ценности. Всякое изменение для этих конструкций фактически означает смерть. Поэтому сопротивление неизбежно.

При этом в человеке есть что-то глубинное, и эта суть знает ответ и готова к изменениям. Суть человека общается параллельно с его эго, но использует другой язык.

Это язык тела, дыхания, интонации, тембра голоса и скорости речи, это язык паузы и оговорок. **Умение считывать этот язык и отзеркаливать его, обращать внимание человека через вопросы – это базовый навык коуча.**

Правильные вопросы у коуча появляются именно из этого слоя. И нужно донести эту информацию до клиента так, чтобы он смог ее услышать и понять, даже если подсознательно не хочет. В этом и заключается искусство коучинга. Человек получает инсайт, принимает и присваивает его.

В психологии есть термин «конгруэнтность», который означает согласованность того, что человек говорит и что показывает. Если он неконгруэнтен, то его тело, скорее всего, дает намеки на скрытые зоны. Кроме того, эмоциональное состояние человека может меняться.

Общение между людьми может проходить на уровне сознаний, когда мы слушаем человека, слышим его и одно-

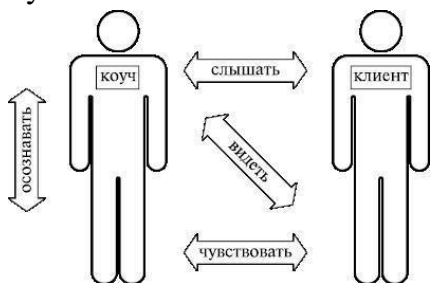
временно отзеркаливаем. «Ты говоришь, что тебе грустно и обидно, а сам смеешься. Это странно, не правда ли?» – спрашивает коуч. И клиент отвечает: «Да, я смеюсь, потому что это привычная защитная реакция, ведь на самом деле мне очень страшно». И мы получаем доступ к более глубоким проблемам, не проявленным ранее.

Если человек впервые замечает за собой что-то новое, он задумывается. Возникает пауза, и если она тянется достаточно долго, человек находит в себе нетривиальные ответы, чувства или идеи, на которые он прежде не обращал внимания. Он вдруг начинает понимать причины своих поступков, истинные мотивы и потребности.

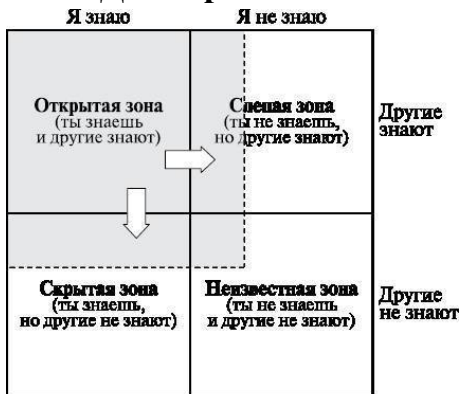
В психологическом консультировании есть понятие «рапорт», или «присоединение». Оно означает, что у консультанта и клиента возникает такое качество контакта, которое позволяет буквально на телесном уровне ощущать эмоции другого человека. Очень важно осознавать истинные эмоции для понимания сути происходящего, сути той задачи, которая обсуждается клиентом. Но сам клиент может и не осознавать текущей эмоции в силу разных причин. И тогда коуч может быть антенной, улавливающей чувства клиента с помощью своих навыков осознания ощущений в теле.

Например, у коуча сжимает желудок, никаких физиологических причин для этого нет, и коуч знает, что так с ним происходит, когда он чувствует страх. Коуч задает себе вопрос – «я сейчас чего-то боюсь?» (про себя, конечно, не вслух), и

если ответ – нет, то, с высокой долей вероятности, это страх клиента. Обратив внимание клиента на возможность наличия у него страха, консультант помогает ему обратить внимание на скрытое, неосознаваемое. Часто именно осознание эмоций позволяет клиенту «взглянуть в глаза бессознательному».



## Окна Джохари



----- Граница расширения

**Квадрат № 1 – «Открытая зона».** Содержит информацию о человеке, известную как ему самому, так и другим. То,

что человек знает о себе и хорошо проявляет во внешний мир. Это его привычные стратегии поведения, понятные и ему, и окружающим. Чем больше площадь этого квадрата, тем больше информации об индивидууме известно и тем эффективнее, продуктивнее и взаимовыгоднее будут отношения между ним и другими людьми.

**Квадрат № 2** называется «Слепая зона» и включает информацию, известную другим, но неизвестную самому индивидууму. Чем больше площадь этого квадрата, тем сложнее достигнуть взаимопонимания.

Например, девушка не считает себя симпатичной, хотя все вокруг твердят, что она красавица. Однако у нее в голове сидит мысль о собственном несовершенстве, не прекращаются попытки улучшить внешность. Знакомая история?

Другой пример – руководитель, считающий себя демократичным и общительным. На самом же деле во время разговора с сотрудниками он и слова не дает им вставить. Не слушает, не спрашивает их мнений, а только сам болтает без умолку, даже не замечая этого. Это потенциальная зона для развития, и именно ее стараются взять в работу HR-специалисты. Они используют разные тренинги личностного роста, дают человеку обратную связь до тех пор, пока он наконец-то не заметит эту черту в себе и не поймет, что пора измениться.

**Квадрат № 3** называется «Скрытая зона». Он включает информацию о себе, известную индивидууму, но неизвест-

ную другим. Это потенциал (черты характера), который он тщательно скрывает или не проявляет в определенном социальном контексте.

Например, человек потрясающе рисует, но никогда не делает этого на работе. Это затрудняет общение, в некоторых случаях дает односторонние преимущества индивидууму, позволяет скрыть негативную информацию от окружающих, в других – не дает возможность другим узнать его настоящего. Есть информация, которой люди не спешат обмениваться просто потому, что не считают ее важной. Либо информация не распространяется из-за желания получить таким образом влияние или приобрести контроль над ситуацией.

Бывает, что человек выглядит ярким, бодрым и интересным, но на самом деле он абсолютно не уверен в себе и перед каждым публичным выступлением едва справляется с дрожью в руках. Многие известные артисты признаются, что по своей природе стеснительны, но, поднимаясь на сцену, надевают маску и играют роль храбрецов.

Потрясающая иллюстрация для этого квадрата – фильм режиссера К. Койро «Дело в тебе» (A Case of You).

**Квадрат № 4** – «Неизвестная зона». Содержит информацию, неизвестную ни индивидууму, ни окружающим. Именно за счет сокращения площади этого квадрата можно при желании решить новые задачи.

В человеке всегда есть потенциал для роста, скрытый талант, который никак не проявляется внешне, не осваивается

и не используется. В зоне бессознательного также находятся различные ограничения, которые мешают человеку двигаться вперед. Они появились давно, в детстве, стали аксиомами и не поднимаются на уровень сознания.

Задача коуча – добраться до этой зоны. Альберт Эйнштейн говорил: «Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла». Чтобы человек мог достигать новых целей и решать новые задачи, он должен по-новому действовать, использовать новые ресурсы.

### **Коуч, тренер, психотерапевт...**

Можно в качестве иллюстрации взять пример профессионального коуча Дэвида Флека о езде на велосипеде. Предположим, у вас проблема с ездой на велосипеде. Как поведут себя в этом случае разные специалисты?

«**Психотерапевт** спросит, как себя чувствовал едущий, когда в детстве упал с него, т. е. совершит экскурсию в ваше прошлое.

Он уделит пристальное внимание тем моментам, когда вас постигла неудача. С сочувствием выслушает вашу историю о падении, боли, страхе, стыде и т. д. Он постарается воскресить в памяти ваши забытые чувства и желания, реакцию окружающих и те переживания, которые вы при этом чувствовали. И так далее и тому подобное.

**Консультант** спросит, как долго вы позволяли себе кататься на велосипеде, и потом продолжит с серьезным видом, юмором, упоением (в зависимости от типа консультан-

та) рассказывать клиенту о велосипеде намного больше, чем он когда-либо хотел знать о нем.



marker with water

**Тренер** открывает свой «чемодан опыта» и вываливает все это богатство на вас, проводя через игры, упражнения, тесты, задания, мыслимые и немыслимые ситуации, в результате выставит оценку вашей деятельности относительно какой-нибудь системы и даст рекомендации.

**А коуч?** Он садится на велосипед вместе с вами и просто спрашивает: «Куда ты хочешь поехать? Как ты собираешься это сделать? О! Ты полагаешь, что это будет работать? Давай попробуем! Ну как? Ты доволен? Нет?! Гм, может, что-то хочешь изменить? Конечно, то, что ты предложил, великолепно, но что можно придумать еще? И еще...».

Создается атмосфера сотворчества: со стороны коуча это «волшебные вопросы», творящие атмосферу безопасности и творчества для клиента. Со стороны клиента это смелость исследования, выбора, принятия ответственности и обретения того уникального способа «передвижения», который присущ только ему, для данного «велосипеда» на данном «пути». И в конечном результате это обретение «коуча внутри себя». Коучи хотят, чтобы их клиенты имели больше, делая меньше, – то, что мы называем «легкость».

Задача специально организованного процесса взаимодействия коуча и клиента – достижение целей клиента наилучшими (для клиента) путями и в оптимальные сроки. Основные отличия коучинга от других видов консультирования лежат именно в области «Как?», т. е. «Как, каким образом организуется этот процесс?».

Что в нем есть такого, что позволяет заявлять: «Коучинг – стопроцентная гарантия результата»? И критерием результативности процесса коучинга как раз и является появление в жизни клиента того, что ему важно.

В коучинге уникальным образом сочетаются следующие параметры:

- из психотерапии: принятие клиента таковым, как он есть; создание безопасного пространства для него; отсутствие внесения собственных (коуча) понимания, моделей, рецептов; помощь клиенту в осознании его картины мира, его ценностей;

- из тренерства: стимулирование активных изменений; поддержка инициативы, действия; помощь в создании внутренних и внешних стимулов; вызов (то, что по-русски звучит как «Слабо?»), совместная деятельность («Давай вместе!»).

Это делает **коучинг совершенно особенным, необычайно продуктивным и очень привлекательным** для тех, кому важно управлять своей жизнью, реализуя свои таланты и способности полностью.

К сожалению, нередко коучинг воспринимают однобоко – как задавание особых вопросов. Часто звучит требование желающих быстро овладеть коучингом: «Научите нас задавать правильные вопросы!»

Да, внешне работа коуча во время сессии и встречи действительно выглядит как задавание вопросов, но это лишь то, что доступно неподготовленному «зрению». На самом

деле основным инструментом коуча является его собственная личность: его ценности и убеждения, его способности, и лишь на этой основе вырастает мастерство.

Часто мы говорим нашим слушателям: «Ты можешь не знать, о чем спросить сейчас, ты можешь растеряться, но если ты будешь честным и искренним, одно это будет помогать тому, кто рядом с тобой».

Возможность достижения целей крайне зависит от внутреннего состояния человека. Вот именно из этого состояния рождаются и действия, и правила, и стратегии, и тишина, и активность.

Его крайне сложно описать словами, потому что, если проводить параллели с физикой, это как вакуум – пустота. На самом деле не пустота. Это такой первичный бульон, который постоянно живет, кипит, там рождаются и умирают частички.

**Так вот одно из искусств коучинга – создать условия, чтобы было такое состояние в человеке, из которого все и появится.**

Есть хорошая метафора: коуч, способный совершать глубинные работы, – это как человек, который живет на границе между лесом и полем. Лес символизирует само бессознательное человека, т. е. то, что в нем есть, но им совершенно не осознается. Люди по ряду причин крайне боятся заходить в лес, погружаться в бессознательное. Базовое – то, что а) люди не знают, что это такое, и б) не знают правил, по кото-

рым это можно делать безопасно.

Хороший коуч знает эту местность и правила поведения на ней. Он действительно является проводником, сталкером, который позволяет человеку войти в этот лес, исследовать те зоны, которые необходимо исследовать, и совершенно безопасно выйти из леса с подарками, с осознанием нового.

Одно из действий коуча – это не просто помочь человеку чего-то достичь, а научить человека через эту работу, через эти действия понимать, что происходит с ним, как устроена его психика, по каким законам живет. И каким образом он может сам как минимум осознавать и видеть и как максимум соуправлять этими процессами.

Иными словами, мы не просто ходим по равнине, предлагая попробовать то или это. Крайне важно периодически заходить в лес, иначе равнинных инструментов недостаточно для того, чтобы происходили те или иные вещи.

**Поэтому вторая функция коуча – быть проводником и помочь человеку осуществить изменения в жизни и поведении, которые он уже осознал благодаря инсайтам.** Нужно найти простые действия и эксперименты, которые можно реализовать в ближайшее время. Эти шаги должны быть направлены на то, чтобы попробовать новые модели поведения, изменить старые или преодолеть внутренние препятствия, которые мешают двигаться в нужном направлении.

Здесь есть несколько хитростей. Во-первых, действия и

шаги должны быть действительно несложными и находиться в зоне ближайшего развития. Чтобы добраться до яблок, которые висят слишком высоко, придется ставить лестницу и взбираться по ней, рискуя упасть. Если яблоки лежат под ногами, взять их слишком просто – достаточно нагнуться. По аналогии коучу необходимо найти такие действия, которые потребуют от человека некоторых усилий, но при этом не будут вне зоны его ближайшего развития.

Во-вторых, действия должны энергетизировать человека. Каждый шаг не требует чрезмерных усилий, но приводит к маленькому успеху, который добавляет мотивации и сил для дальнейшего движения. Например, пятиминутная йога по утрам – это очень простое действие. Пять минут пролетают незаметно, такая тренировка не гарантирует серьезного прогресса. Однако это действие позволяет человеку сдвинуться с мертвой точки и начать делать хоть что-то в направлении своего физического развития.

Пятиминутное занятие – это вовсе не страшно и все же требует некоторых усилий. Вместо того чтобы завтракать или проверять электронную почту, нужно ставить себя на коврик для йоги. Если по окончании упражнений человек доволен и горд собой, значит, есть эффект энергетизации. Постепенно пять минут превращаются в семь, а затем в десять. При этом действие не требует бесконечных усилий, которые истощают волю, а не укрепляют ее.

**Итак, действие должно отвечать двум критериям –**

**попадать в зону ближайшего развития и наполнять энергией.** Оно должно быть человеку по силам, при этом заставляя немного напрячься. Общепринятая идея состоит в том, что действие должно быть направлено на достижение цели. Это не совсем так. Разумеется, оно может лежать в русле цели и вести прямо к ней.

Например, если человек хочет привести свою физическую форму в порядок, он совершает пробежки или занимается фитнесом. Однако иногда действия могут казаться странными, не связанными с целью. В этом случае они направлены на то, чтобы преодолеть внутреннее сопротивление.

К примеру, клиент стремится к увеличению дохода вдвое и ради этой цели ежедневно укладывается спать в десять вечера. Со стороны это решение кажется абсурдным, но оно ломает привычную стратегию поведения. Клиент был убежден, что нужно упорно трудиться без сна и отдыха, а потому хронически не высыпался. В результате в рабочее время он был раздражен и обессилен. Это состояние отнюдь не способствовало результативности его деятельности.

Конечно, клиент всегда знал, что высыпаться необходимо. Однако во время работы над задачей клиента были исследованы ресурсы и препятствия, идеи и убеждения, его привычки, создающие ситуацию такой, какая она есть. В результате такого «осмотра» и возникло понимание, что первое сильное изменение связано именно с изменением отношения ко сну и отдыху.

Кроме того, человек – существо «смыслозависимое», и опора на смыслы помогает сдвигать с мертвой точки то, что раньше не сдвигалось. Теперь человек отправляется спать в десять вечера не просто так, а для того, чтобы зарабатывать больше. Это продвигает клиента к достижению цели. Он начинает по-другому взаимодействовать с покупателями, увеличивает продажи и, соответственно, доход.

**Когда человек уже знает, что делать, коуч сопровождает его на пути к улучшениям.** Он поддерживает связь с клиентом, созванивается с ним, переписывается, спрашивает об успехах. Коуч словно все время идет рядом и беседует, выясняя, как дела, что происходит, каковы результаты.

Легкие действия вроде занятия йогой, которые требуют усилий на протяжении всего пяти минут, на самом деле не так просты. С ними связано множество сопутствующих вещей, первая из которых – это проявление дисциплины.

К сожалению, у людей советской закалки слово «дисциплина» вызывает неприятные ассоциации: армия, тюрьма, завод, нарушение инструкций, наказание за опоздание, провинности и т. д. Между тем Брюс Ли говорил: «Дисциплина – это то, что мне помогает достигать целей, то, что мне важно. Это помощник».

Люди часто спрашивают, как развить волю, если ее нет. Вспомним известного австрийского философа, психолога и мистика Рудольфа Штайнера, который стал основателем

вальдорфской педагогики. На вопрос о развитии воли он отвечал так: «Это очень просто. Каждый день выполняйте одно любое действие, пусть даже совершенно бесполезное. Например, вы будете просто поливать цветок, но вы должны делать это каждый день». Как ни странно, **в результате воля начинает укрепляться.**

Воля истощается, если прикладывать усилия чрезмерно. Предположим, благодаря воле человек посещает языковые курсы, занимается спортом, уделяет время своим детям. Затем ему требуется еще одно усилие, чтобы заработать больше денег. Он соглашается на это, но начинает конфликтовать с детьми, пропускать тренировки в фитнес-центре и уроки английского. Так происходит потому, что воля истощилась. Эту «мышцу» нельзя прокачивать слишком напористо. Требуется мягкий подход, простые действия и микроупражнения.

### **Принципиальный фундамент коучинга**

**Первое и очень важное: коуч верит в людей.** При чем эта вера начинается с веры в самого себя: в собственные силы, свой потенциал, способность достигать того, что важно, находить нестандартные решения. Только веря в себя, коуч может видеть таланты в других и помогать им расцветать. Эта вера, постоянно подтверждаемая личным опытом, постепенно срастаясь со знанием, становится формулой «Я верю, что я могу», что равно «Я знаю, что я могу».

**Второе и не менее важное, очень тесно связанное с**

**первым: доверие к миру.** Вера в то, что мир поддерживает нас, когда мы идем своим путем. Мы знаем: все, что приходит в нашу жизнь имеет глубокий смысл. Нужно лишь уметь его увидеть, осознать, осмыслить, научиться использовать.

**Поэтому третий фундамент – это осознанность.** Через осознание приходит полная ясность относительно того, что я делаю. Как я это делаю. О чем я думаю. Что я чувствую и зачем мне все это надо.

**Четвертое тоже вытекает из предыдущего: коуч верит, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы,** есть решения тех задач, которые возникают. Соответственно, коуч претворяет в жизнь принцип, о котором говорил еще Сократ: «Каждый человек знает истину. Я выступаю в роли повивальной бабки, позволяя этой истине родиться!»

Не так просто понять, что для тебя действительно важно! Каковы твои истинные цели? Каков именно твой путь – тот, по которому идешь с радостью? Поэтому **пятое – смелость желать, смелость мечтать,** смелость формулировать свои ценности и выстраивать цели в соответствии с ними, не боясь ошибиться, разочароваться и т. п.

Это один из основных постулатов коучинга. Сначала вопрос «Что я хочу, что для меня важно?» и лишь затем – «А что у меня есть сейчас?». Коучинг не для тех, кто ставит цели на основе своих нынешних возможностей. Он для тех, кто создает возможности под свои задачи.

Отметим также уникальное сочетание, баланс между двумя процессами, которые организует коуч, – между поддержкой и вызовом. Мастерство коуча состоит не только в том, чтобы клиент осознал, нашел свой путь, но и в организации необходимой и достаточной помощи ему на этом пути, используя как поддержку, так и вызов, определяя с каждым конкретным человеком, в каждый конкретный момент времени, что нужно ему именно сейчас.

На этих принципах строится стройная система коучинга, которая подробнее будет раскрыта в следующих главах. Так или иначе, рассматривая философскую, идеологическую основу коучинга, мы снова и снова возвращаемся к одному и тому же: мастерство коуча напрямую зависит от того, как он сам проживает свою жизнь, как управляет ею, как пропускает декларируемые принципы через себя. Поэтому мы еще вернемся к этим вопросам в гл. 7 «Коуч – кто он?».

## Глава 2

# Зачем и кому нужен коучинг

### «Простой» вопрос

*Ладно, товарищи коучи, если вы не способны просто и членораздельно сказать, что за «зверь» такой коучинг, то хоть скажите, зачем он нам, опять же, нужен? Во как!*

### «Сторонник истины»

Очень трудно отвечать на вопрос, ответ на который кажется нам таким очевидным и ясным.

Коучинг?! Это как если бы человек, смотрящий сквозь грязное стекло, вдруг вымыл его. «Что изменилось в твоей жизни?» – спросят его. Мы уверены, что ничего. У нас такие же стеклянные окна, как у тебя. Мы даже смотрим сквозь них так, как ты! Но если вопрошающего человека подвести к помытому окну и предложить ему взглянуть туда, то он непременно удивится тому, сколько откроется нового и какими красками заиграет мир. Обретение радости, полноты бытия, ощущение силы и смысла – то, что обретается через этот взгляд.

Один из наших клиентов очень эмоционально и... растерянно ответил на этот вопрос: «Когда не было коучинга, был Советский Союз. Было все! Только не было ни масла, ни сахара, ни корицы...»

В очередной раз, задумываясь над этим вопросом, вспоминается **притча**.

*Однажды темной дождливой ночью молодому человеку необходимо было переплыть широкую, быструю реку. Старый рыбак дал ему свою лодку и указал на еле заметный огонек на противоположном берегу: «Греби на него, сынок, что есть силы, греби – и не вздумай опускать весел».*

*И молодой человек поплыл. Сильный ветер дул ему навстречу. Дождь застилал глаза, а он греб и греб поперек течения, удерживая ориентир перед собой. Каждый последующий гребок давался труднее предыдущего. Как вдруг он увидел большой белый пароход, который плыл по течению. Люди на нем пили вино, ели, веселились. Он взгляделся в темноту и увидел еще небольшое суденышко, плывшее по течению. И еще, и еще...*



*Казалось, весь мир отдался в пасть могучего потока реки. И он вынул из воды весла, положил их на дно лодки и сам лег сверху. Неопишуемая слабость наполнила уставшее*

*тело, глаза сами собой закрылись, и весь разум растворился в мерном движении слившихся воедино человека, лодки и течения. Сладкий сон окутал сознание. Казалось, что сама вечность пришла в гости.*

*Вдруг сон прошел, уступив место нарастающей тревоге. Какие-то непонятные звуки стали настойчиво проникать из окружающего мира. С каждым мгновением они становились все сильнее и сильнее. Лодка приближалась к водопаду...*

Итак, что же приносит в жизнь коучинг? Прежде всего память своего «маячка». Своей путеводной звезды. Своего предназначения, миссии. Коучинг привносит желание обрести дремлющую внутри каждого силу. И начать двигаться к своим целям, руководствуясь внутренней мудростью. Отказавшись от подсказок «специалистов, знающих как правильно жить». Коучинг, как бы это пафосно ни звучало, **позволяет как минимум соприкоснуться со своей истиной.**

### **Какие задачи решает коучинг**

С чем люди чаще всего обращаются к коучам? Есть несколько видов задач, которые решаются с помощью коучинга.

**Первый – это задачи текущей результативности, эффективности человека в пределах одного года.** Например, специалисту прямо сейчас нужно стать руководителем. У него очень мало времени, надо быстро осваивать новую деятельность. Или происходит изменение личных или

корпоративных целей. В связи с этим человеку приходится перестраивать и работу департамента, и свою собственную. Или изменилась структура компании или подразделения, из-за чего необходимо делегировать ряд задач. А сделать это сложно, ведь человек привык решать все самостоятельно.

**Второй** вид задач, с которыми работает коучинг, **связан с поиском своего пути и способов творческой реализации.** Что по большому счету я хочу делать? В чем мое предназначение?

**Третий** вид – это **задачи, связанные с кризисами человека, с поиском баланса и гармонизации жизни.** Возможно, у него все хорошо на работе, но не хватает времени на личную жизнь. А может, интересов и желаний так много, что везде никак не успеть. Или, например, женщина реализовывается как мать и дочь, но не в состоянии найти баланс и творчески реализоваться на работе.

**Четвертый** вид задач **основан на кризисе смыслов.** В этом случае типичному клиенту от 40 до 50 лет. У него, казалось бы, все нормально, есть материальное благосостояние и работа, которая еще вчера считалась хорошей. Может быть, имеется даже свой бизнес. Вот только «игрушки» его уже не радуют, радости нет, как нет энергии и драйва. Никакие способы подбодрить себя вроде экстремальных видов спорта, развлечений с друзьями и романтических интриг ему не помогают.

**Пятый** вид задач **связан со взаимодействием с**

**людьми: коллегами по работе, друзьями или близкими.** Человеку что-то не нравится в отношениях, есть конфликты или трудности в коммуникации. Бывает и так, что клиент чувствует и воспринимает себя хорошо, но знает, что люди относятся к нему с опаской, недоверием или пренебрежением, хотя и кажется, что для такого отношения нет причин.

Иногда руководители высшего звена обращаются к коучам с проблемой обратной связи. Они жалуются на отрыв от реальности, не понимают, что происходит в коллективе, не могут получить от подчиненных обратную связь. Сидя на вершине горы, сложно услышать, что творится у ее подножия. Топ-менеджеры чувствуют неладное, но узнать, в чем дело, не представляется возможным. Субординация не позволяет сотрудникам разговаривать с начальством начистоту, без обиняков и фильтров.

Босс должен быть не только сильным, но и услышанным, принятым. Духовное одиночество никому не идет на пользу. Некогда в Японии продавали кислород в автоматах, и каждый желающий мог купить глоток чистого воздуха. Для топ-менеджеров внимание и участие другого человека не менее важно. Им нужно общение с незаинтересованным лицом, не состоящим с ними в каких-либо отношениях и способным слушать, не осуждая. Важна возможность абсолютно откровенно говорить на любые темы и не бояться, что секреты станут достоянием общественности.

**Шестой** вид задач для коучинга – это **поиск нестандартных решений, ходов, направлений, прорывных действий.** Одним словом, креатив. Собственники и руководители компаний нередко нуждаются в свежих идеях и инновациях, чтобы прогрессировать. С помощью коуча можно выйти за рамки привычных способов принятия решения и стратегий поведения.

**Седьмой** вид – **развитие в человеке определенных способностей.** Например, умения принимать верные интуитивные решения. Похожий запрос коучи иногда получают от организаций, которые хотели бы улучшить некоторые компетенции своих руководителей. К ним в целом нет претензий, но хотелось бы кое-что подтянуть. Часто эти компетенции связаны именно с межличностным взаимодействием или со способами принятия решений. Такие способности затрагивают особенности характера, личности, их не всегда удается развить с помощью тренингов.

### **Что приходит в жизнь вместе с коучингом**

Впервые мы спросили об этом в 2001 г. Респондентами (всего около 70 человек) были наши клиенты и участники групп по программе «Коучинг как стиль менеджмента». Ответы были очень разные, вернее, разноплановые. Вот некоторые из них.



*«Коучинг будит в человеке спящие ресурсы, помогает распуститься бутонам способностей, позволяет проявиться и реализоваться талантам».*

*«Удивительное открытие – осознание того, что у человека внутри него самого есть ответы на все вопросы, которые он задает, надо только суметь их найти».*

*«Мир стал разноцветным, и я начала фотографировать. Даже не думала, что это перерастет во что-то серьезное. Скоро у меня первая выставка».*

*«Удивлен, что я столько могу успевать. Как второе дыхание открылось. И масса новых идей».*

*«Смысл – вот самое главное приобретение. Смысл, который отыскивается внутри тебя самого, смысл, который, как светом, озаряет твой путь».*

*«Я заработал много денег. Нет, не много, а очень много!»*

Примерно такие же ответы можно услышать и сейчас – и про конкретные результаты, и про изменение состояния, и про изменившиеся отношения: **каждый в коучинге получает то, что для него важно.**

Кто-то отвечает очень эмоционально, кто-то последовательно перечисляет свои приобретения и потери. Да-да! Потери! Обретая что-то, ты что-то и утрачиваешь. Иначе нельзя. И это многих пугает. Мы боимся потерь. Совсем забывая, что брошенное в почву зерно навсегда исчезает, превращаясь в хрупкий росток, который с трудом узнается в зрелом растении. Так уж устроена жизнь.

Все, что написано о личных приобретениях человека, касается и организации. Когда в организацию приходит коучинг, там появляется и смысл. Это уже не просто бизнес ради денег. В компании начинают использоваться скрытые ранее ресурсы. Гораздо больше сотрудников испытывают настоящее удовольствие от своей работы.

Но об этом мы расскажем подробнее в гл. 5 «Коучинг для организаций и команд» и гл. 6 «Коучинг как стиль менеджмента».

### **Энергия из будущего**

Психотерапевты говорят: «Если у вас есть проблема, нужно вернуться в прошлое, найти причину и прожить опыт снова. Тогда вы получаете энергию для того, чтобы исцелиться и двигаться дальше». В коучинге подход другой. Коуч говорит: «Все мы здоровые люди. У каждого есть свои сложности. Очень важно смотреть вперед. Если бы Бог хотел, чтобы мы смотрели назад, он поместил бы наши глаза на затылке».



Возникает вопрос: откуда взять энергию, ведь без нее никак? Ответ: из будущего. Нужно четко увидеть, представить, ощутить, прожить то, что вам важно. Нужно создать видение, нарисовать картинку, и она должна быть очень притягательной. Должно возникать желание как минимум смотреть на нее, а как максимум – двигаться к ней, несмотря ни на что.

Допустим, сейчас у вас есть цели, намерения, дисциплина, готовность действовать. Но все это однажды может исчезнуть в один миг. Жизнь поймает вас в ловушку, поставит на колени и заставит опустить руки. Но даже когда все поплавки пробиты и идут ко дну, что-то должно оставаться, что удерживает вас на плаву. Это приятная картинка будущего, которая наполняет энергией.

**Такую картинку можно нарисовать как раз с помощью коуча.** Представьте себе шарик на двух ниточках. Сам шар – это вы в настоящем. Ниточка, которая тянется вперед, означает будущее. Ниточка, уходящая назад, цепляется за ваше предназначение, миссию на этой планете, за вашу суть и за то, что вы должны реализовать в своей жизни.

Показателен случай, произошедший в концлагере с австрийским психологом Виктором Франклом. Узники жаловались ему на то, что невозможно терпеть унижение и боль. Они готовы были сдаться, и помочь им не было никакой возможности.

Тогда Франкл задавал отчаявшимся вопрос: «Если бы сама жизнь хотела через тебя что-то сделать в этом мире, то

что это было бы?» Один из арестантов сказал: «Моя дочь успела спастись и уехала в Америку. Для нее важно, чтобы ее отец был жив». Другой оказался ученым и вспомнил о рукописи, спрятанной в подвале. «Жизнь хочет, чтобы рукопись появилась в этом мире», – ответил он.

Получая энергию из будущего, эти люди выживали в тяжелейших условиях Освенцима. Коуч должен владеть искусством создания таких картинок, которые позволят его клиентам вставать с колен и двигаться в будущее, чтобы достигать новых высот.

**Притча.** *Один канадский этнограф изучал жизнь североамериканских индейцев и не заметил, как наступила зима. Он вынужден был остаться на зимовку в племени, поскольку не успел перебраться на материк. Все шло хорошо, но исследователя смущало одно обстоятельство. Запасов продовольствия у индейцев было очень мало, при этом паек не уменьшали даже собакам. Через некоторое время этнограф спросил об этом вождя, однако тот был невозмутим: «Не волнуйся, среди нас есть великий шаман. Все будет хорошо».*

*Прошло несколько дней, этнографа начали посещать тревожные мысли. «Может быть, стоит попробовать уйти через перевал? Это опасно, но будет хоть какой-то шанс спастись от голодной смерти», – размышлял он. Вспомнились истории других ученых, которые оставались на зимовку и пропадали без вести. Страх нарастал.*

*И вот однажды этнограф увидел, как шаман взял бубен*

и начал бить в него, танцевать, изображая оленя. Затем он достал из походной сумки копыто и оставил на снегу следы, которые могли бы принадлежать хромотому животному. Вождь племени запретил ученому вмешиваться, объяснив, что ритуал должен помочь призвать оленя.

Шаман камлал три дня и три ночи, а на утро четвертого дня племя погрузилось в гробовую тишину. Даже собаки прекратили скулить и лаять. Этнограф по-прежнему обдумывал свою идею о переходе через перевал, как вдруг услышал рев оленя. Выбежал на поляну, смотрит: и впрямь, по направлению к лесу бежит хромотой олень. Тут же появились охотники, догнали и поймали добычу. Значит, продовольствие есть, никто не умрет от голода. Шаман сотворил чудо и, похоже, способен повторить его, когда потребуетя!

Этнограф подошел к шаману и спросил: «Как ты делаешь это?» «Ты белый человек, а потому не сможешь понять», – услышал он в ответ. После настойчивых расспросов шаман все же объяснил свое чудо. «В этом мире есть все, что тебе важно, – сказал он. – Важно правильно протоптать тропинку, чтобы то, что тебе важно, появилось в твоей жизни. Понятно?» «А почему ты призывал хромотого оленя?» – поинтересовался ученый. «По молодости звал здорового – убегает!» – ответил шаман.

Сегодня практика визуализации распространена, отовсюду слышится совет: «Представьте себе будущее, ощутите его, войдите в него, и оно реализуется». Даже в клиниках, где

учат худеть, используется работа воображения. Однако многие забывают, что **визуализация – это лишь одна из составляющих успеха**. К тому же представлять себе будущее нужно очень четко, чтобы отозвалась каждая клеточка. Если делать это неправильно, не удастся ни похудеть, ни приблизиться к желанному будущему.

А как нужно представлять мечту? Закройте глаза и слегка сожмите пальцы в кулак. Вообразите, что держите таракана. А затем начинайте сжимать его все сильнее и сильнее, пока насекомое не захрустит в кулаке. Раздавите его, слушая треск хитинового покрова, и ощутите, как вонючая темная жидкость стекает по пальцам. Вот как надо прочувствовать – всем своим существом!

Дело не только в четкости визуализации. Картинка, которую нужно представлять себе, не появляется на пустом месте. Она должна соответствовать «пути сердца», быть действительно важной для вас. Если это не так, то она станет всего лишь мыльным пузырем, который вы, словно воздухом, накачаете энергией. Будет казаться, что эта картинка ваша, но, реализовавшись, она разрушится, не выдержав нагрузки.

Очень важно состояние, в котором человек что-то делает, в том числе выполняет работу по визуализации своей мечты, своего видения. Именно в реальном взаимодействии коуча и клиента рождается это правильное состояние, в котором реализация невозможного становится возможной.

## Что дает коучинг консультанту

Для нас самих **очень важно то, что с 2000 г. мы живем с опорой на принципы коучинга**, для нас важно соответствовать тому, что мы предлагаем людям.

Это происходило и в большом, и в малом с самого начала: приходит идея, произносится магическое «Будет так!» – и вперед! Нередко у того, кто слышал очередную задумку другого, возникала мысль: «Не может быть», – которая, однако, очень быстро уходила. Потом мы со смехом вспоминали: «Помнишь, какие у тебя были глаза?»

Со временем не только мы, но и те, кто рядом с нами, перестали удивляться нашим фантазиям. В институте (Институте Коучинга) выросло поколение сильных консультантов, которые так же живут и несут идеи в мир: о всевозможности и сверхтекучести, о возможности получать энергию в своей работе, проявлять таланты в мир и получать за это деньги, о красоте настоящего, истинного в деле, бизнесе, о максимальной эффективности, рождающейся через включенность и вовлеченность.

Это Филипп Гузенюк, Юлия Тертышная, Сергей Тюленев, Яна Мельвиль, Светлана Кокакрева, Ирина Смирнова. Есть еще и выпускники нашей двухгодичной программы по подготовке интегральных консультантов и программ для руководителей – **их более 2 тыс. человек.**

За эти годы мы реализовали свои казавшиеся нереальными мечты. Вот кое-что из того, чем мы можем поделиться.

- Нами написана первая книга по коучингу, вышедшая в издательстве «Речь» в 2002 г., расширенное и переработанное издание которой вы сейчас читаете.

- Мы проводим двухгодичные курсы профессиональной переподготовки с государственной лицензией (мы ее получили трижды). С 2003 г. ежегодно на них поступают 25–30 человек.

- Сейчас это крепкая «питерская школа коучинга» со своими традициями, российскими и американскими преподавателями (всего около 30 человек). Единственная в России, включающая обязательную индивидуальную психотерапию и коучинг, систему зачетных работ и стажировку в реальных проектах в организациях.

- В 2002 г. в сотрудничестве с компанией «Аспект» мы провели I Международную конференцию по коучингу: четыре дня мастер-классов и докладов в Петербурге и Москве, 326 участников. Мы пригласили на эту конференцию Даниэля Мартинаджа – исполнительного директора ICF, а также нескольких ведущих из США и Европы.

**Сформировалась команда Института Коучинга** – такая, о которой мы мечтали: команда звезд, работающих вместе. Самый большой комплимент, который мы получаем от заказчиков, когда ведем командные сессии: «Вы являетесь примером сотрудничества и слаженной командной работы. Вы все разные, и каждому есть место. Как удивительно легко вы “передаете мяч и принимаете подачи”».

• Количество проведенных нашей командой индивидуальных сессий давно перевалило за 10 тыс., а командных – за 5 тыс. Внутри института появились новые направления: интегральные проекты развития команд, «Счастье в деятельности», корпоративные ретриты, интегральные путешествия.

• Самое свежее достижение: самый младший член нашей консультантской команды Нина Тарасова в апреле 2015 г. заняла второе место в номинации «Опытный коуч» на российском конкурсе.

Есть еще множество примеров, подтверждающих, что **наши мысли и мечты материализуются, если делаешь то, что тебе действительно важно**. В этом случае надо позволить миру помочь тебе. Огромное количество энергии таится в наших мечтах. Мы создаем все новые и новые планы, постоянно отодвигая горизонт, и движемся вперед, оставляя позади то, что еще недавно казалось совершенно нереальным. Оглядываясь на пройденный путь, ясно осознаем: кроме достижений, которые можно потрогать руками, появилось и стало частью нас одно из самых главных – **смелость желать и смелость быть собой!**

Об этом же говорят и другие люди, впусившие коучинг в свою жизнь:

*«Коучинг – это энергия из будущего. Коучинг позволил мне определиться в пространстве нашего мира, точно знать свои координаты: где я сейчас нахожусь, куда, с кем и с чем я двинусь в следующий миг. У меня появилась уверенность,*

*что я могу моделировать свою жизнь, как того пожелаю».*

*«У меня прибавилось уверенности. Уверенности в том, что я могу достигать результата. Почему появилась такая уверенность? Потому что в процессе коучинга удалось решить несколько задач, к которым до этого не знал, как и подступиться, это казалось просто невозможным. Появилось позитивное мировоззрение – вера в то, что нереального в этом мире ничтожно мало и все, что мне нужно, я могу получить».*

*«Коучинг помогает достичь высоких целей, более высоких, чем ты представляешь себе на данный реальный момент. Работает долго, и тебе кажется, что то, что ты делаешь, – это хорошо и что всем это нравится и тебе это нравится. И тут где-то в твоём подсознании возникает мысль, что можешь делать лучше. Мысль возникает в подсознании, и, в принципе, она никуда дальше не идет, и в реальные действия она не переходит. Постановка целей, которой занимается коучинг, помогает достать эту мысль из подсознания, проговорить ее, прописать, представить себе и сделать реальной».*

*«Я увидела свои цели и научилась их уважать. Иначе как же уважать себя?»*

Однако коучинг – это не магия! И, к сожалению или к счастью, мы не обладаем силой Саи Бабы и не умеем материализовывать желаемое из воздуха, не сходя с места. Смелость желать – только первый шаг или взлет. **Это невыразимо**

**прекрасное чувство полета, когда ты позволяешь себе формировать свою мечту, когда ты ее творишь, лепишь, рисуешь. Расправляются плечи, глаза начинают блестеть, кажется, вот-вот ноги оторвутся от земли. «Да, вот оно – мое! Именно этого я хочу». – «Именно этого? Это твое решение? Что ж, посмотрим, что ждет тебя на пути к мечте!»**

### **Труд, постоянный труд!**

Труд осознания того, что я делаю, как и зачем. Решено: мне надо туда! Но как не хочется вставать и идти, делая каждый день хоть маленький шагок.

Во время обсуждения этой темы один участник рассказал **притчу**, которую он прочитал у Ошо.

*Собрал однажды раввин свою паству и говорит: – Евреи, с этого момента вы можете делать что захотите: есть что хотите, пить что хотите, спать с кем хотите, но ровно за день до смерти вы должны начать каяться!*

*Возникла гробовая тишина. И спустя некоторое время один из евреев спросил: – Равви, а как мы узнаем, что до смерти нам остался один день? – Вот! Этого вы никогда и ни за что не узнаете. Поэтому начинайте каяться прямо сейчас!*

**Ты меняешь отношение к жизни. Меняешь качество ее проживания.** Несмотря ни на что! Удивление или осуждение окружающих: «Ты вздумал что-то менять? Зачем? Посмотри, как живут другие! Ну чего ты рыпаешься? Нет, у тебя ничего не получится! Это нереально!»

Стыд, чувство вины. Становишься сам себе противен, особенно в период между осознанием того, что желанно и необходимо, и началом движения к этому. Уже понимаешь, что происходит, что на самом деле тебе важно, что для этого надо делать, но держит страх. Да и терпение, видно, еще не кончилось, не слишком достало старое положение вещей. Страшит и неизвестность: а как будет там впереди, так ли это хорошо, как кажется? Да и потом, когда начинаешь осуществлять задуманное, очень неприятно, когда не выполняешь собственные решения.

**Становится просто невозможно врать самому себе.** Ведь ты понимаешь, насколько все в твоих руках, неоднократно пережив успех своих начинаний. Тут уж не свалишь на окружающих, на обстоятельства. Здесь просто бесценна роль коуча, который выступает как проводник, не позволяя клиенту свалиться в лень или самоедство. Вместе мы находим оптимальный темп движения к цели так, чтобы это не было травматично быстро или слишком медленно. Но, несмотря на это, потери на пути за птицей удачи неизбежны.

Вот что говорят об этом люди, не свернувшие, несмотря ни на что, с выбранных дорог.

*«Ты становишься инородным органом в своей организации. Коллеги и начальство сначала приветствуют твои начинания, инициативы, а потом вдруг понимают: «Похоже, это серьезно! Нам это не нужно». И если ты не на самой вершине пирамиды и не обладаешь достаточными полномо-*

чиями, тебя начинают выдавливать, отторгать, как организм отторгает инородное тело».

*«Коуч задает вопросы и заставляет давать на них ответы. Это непросто, поверьте. Это та нить, которая протягивается между твоими чувствами, мыслями и твоими целями в этой жизни. И эта нить не дает провалиться тебе вниз, в хаос нашей жизни. Быть честным с самим собой и не прятаться в спасительные кусты помогает коуч. Тем не менее это все равно не всегда приятно».*

## **Лидерство и творчество**

Создание жизни собственными руками – это позиция лидера. **Коучинг позволяет стать лидером на все 100 %.**

В последнее время у нас и особенно за рубежом особое внимание уделяется проблеме лидерства. Да-да, именно проблеме! Много умных, знающих, профессиональных сотрудников. Мало, очень мало настоящих лидеров.

Обучая топ-менеджеров и менеджеров среднего звена коучингу как стилю менеджмента, мы проводим одно простое, но очень показательное упражнение. Мы просим участников встать в круг, завязать глаза. Им в руки вручается веревка, и необходимо, сохраняя тишину, из веревочного круга построить квадрат.

Что тут начинается! Кто-то впадает в растерянность и остается в ней на протяжении всего упражнения. Кто-то натягивает веревку перед собой и замирает. Кто-то, «самый продвинутый», делает перед собой прямой угол и оберегает

его до конца упражнения. При этом в квадрате наблюдается до семи прямых углов.

Выглядело бы это потешно, если бы не боль, которую мы испытываем каждый раз. Это упражнение можно сделать только в том случае, если кто-то возьмет на себя ответственность за его выполнение и творчески подойдет к решению задачи. Проявит себя лидером!

В данном случае:

- сообразит, как можно построить квадрат в полной тишине и ничего при этом не видя;
- найдет в себе смелость организовать процесс построения и взять ответственность за результат. Но даже топ-менеджеры крупнейших компаний отказываются проявить свою активность. Они начинают нарушать правила: говорить, подсматривать, давать правильные, заметьте, правильные советы.

Но даже когда алгоритм действия становится ясен всем, никто не берет на себя ответственность за внедрение его в жизнь. Почему? Не было персонального приказа!

И насколько радикально меняется ситуация, когда подобное упражнение дается в конце обучения. Приятно осознавать, что **обучение коучингу, несмотря на то, что не делается акцент на лидерстве, тем не менее возвращает это качество в людях!**

Из отзывов участников:

*«Я – творец своей жизни, когда сама осознанно выбираю*

*куда, зачем и как мне идти. Это так приятно – сочинять мелодию своей жизни. Если я позволяю себе сплавляться по течению, то становлюсь исполнителем, исполнителем кем-то придуманной пьесы. Ужасно надоело играть чужую музыку».*

Одиночество – другая сторона медали под названием «ответственность за свою жизнь». Многие вещи становятся ясными и простыми, как на ладони. Становится просто не о чем говорить с другими. Просто так «базарить» неинтересно, скучно. Перемыывать косточки, смаковать подробности, обсуждать проблемы – пустая трата времени.

*«Раньше я занималась хождением по кругу: по подругам – за жалостью, по коллегам – за помощью и сочувствием. И ничего не менялось. Я увидела себя со стороны. Я изменилась, я стала делать вещи, которых от меня не ожидали, я стала чаще позволять себе говорить, что чувствую и ощущаю. Все удивились. А мне стало скучно с теми людьми, которых раньше считала друзьями. Я увидела зависть в глазах некоторых из них, в других – недоумение, раздражение. Они почему-то не радовались тому, чему радовалась я. Однажды я оглянулась вокруг и поняла: я одинока. Было страшно: вдруг это навсегда?»*

В общем-то, многие живут и без коучинга! Что-то приобретают, что-то теряют. **Когда ты начинаешь управлять этим процессом, жизнь становится яркой, наполненной чувствами, новыми ощущениями, впечатлениями,**

**событиями.** Со всего вокруг тебя как будто стирается пыль, и краски становятся живыми, играющими на свету. Прыгают солнечные зайчики, которые радуют и при этом щиплют глаза. Испытываешь невыразимое удовольствие от того, что делаешь то, что действительно хочется, и радость от приобретения того, что для тебя важно. Появляется способность создавать вокруг себя пространство, притягивающее нужных людей по принципу «Подобное притягивает подобное».

## *Глава 3*

# **Личный коучинг: любишь кататься – люби и катайся**

### **Коуч и клиент: мы нашли друг друга!**

Мы уже писали о том, что **коучинг – для тех, кто любит жить**, кому важно развиваться, ставить достойные цели и достигать их, кому важно привнести в свою жизнь любовь, достаток и радость, для тех, кто не боится смело, ярко, красиво мечтать и делать свои мечты реальностью.

Как же находят друг друга эти два человека – коуч и его клиент?

Изначально было по-разному:

- рекомендовали друзья, знакомые;
- пришел на презентацию обучающей программы – решил, что учиться не будет, а вот консультироваться попробует;
- очень часто руководители и менеджеры обращаются с заказом, касающимся изменений в организации или обучения сотрудников, и в процессе взаимодействия с коуч-консультантом принимают решение и об индивидуальной работе;
- Основными потребителями коучинга десять лет назад были люди со средним достатком и выше. И не столько по-

тому, что это не предмет первой необходимости, да и стоит недешево. А потому, что среди этих людей много тех, кому близка философия коучинга, для них важно достигать поставленных целей, наполняя свою жизнь смыслом и радостью. Среди них много оптимистов, тех, кто смотрит на жизнь в позитивном ключе.

Как в известной **притче**:

*Два человека идут по пустыне, изнемогая от жажды. Оба молят: «Господи, хоть немного воды!» Находят фляжку, наполовину заполненную водой.*

*Один восклицает: «Спасибо, Господи! Целых полфляжки воды!»*

*Другой возмущается: «Надо же – всего половина! Какая сволочь выпила полфляжки?!»*

Наш клиент относится к первой категории. Эти люди и без коучинга являются созидателями, творцами. Коучинг для них – инструмент, сокращающий и оптимизирующий путь к целям; а коуч – как настоящий друг, который не станет врать и приукрашивать, а поможет найти лучшую дорогу.



**Сегодня путь между клиентом и коучем стал короче.** Узнав у знакомых, как именно коучинг помогает преуспевать, они и сами обращаются за консультацией. Есть и другой ориентир – мода. Сейчас коучи в тренде.

Десять лет назад работа с консультантом считалась слабостью. В наше время все наоборот: если ты не обращаешься за помощью к коучу, то рискуешь прослыть странным человеком, который не использует ресурсы. По крайней мере, в предпринимательской среде распространено именно такое отношение.

Любопытный факт: с момента выхода первого издания книги прошло 13 лет, и теперь практически у всех есть коучи или какие-либо связи с ними. Изменения значительные. Сегодня многие используют коуч-сопровождение не только потому, что это модно, но и потому что **это оправданно.**

К коучу обращаются с самыми разными запросами – от «Как повысить качество жизни в целом?» и «В чем смысл жизни?» до более конкретного и четко сформулированного: решением реальной рабочей задачи, построением карьеры, реорганизацией бизнеса, улучшением отношений с коллегами или родными.

Итак, все просто: **коучинг – сотрудничество коуча и клиента, направленное на достижение целей клиента.** При этом заявленные цели превышают текущие возможности клиента и не достигаются через его привычные стратегии поведения.

Коучинг нужен в тех случаях, когда внешние обстоятельства и внутренний дискомфорт и неудовлетворенность подталкивают человека изменить его поведение, чтобы получить иные, новые результаты. И если человек не справляется с этим сам, он может быть готов принять помощь.

По сути, коучинг имеет дело с изменениями: они должны начаться, устойчиво продолжаться, и их нужно поддерживать в процессе воплощения в жизнь более полно реализованной, проявленной и свободной «версии» человека.

- Изменения бывают трансляционные и трансформационные. Требуют разной работы.

- Целостность, интегральность восприятия и влияния являются необходимым условием трансформации, а также обеспечивают максимально возможную легкость и устойчивость на пути изменений.

- Объективизация внутренних аспектов человека делает возможным влияние на них.

- Включение существующего опыта и способностей и опора на них обеспечивают возможности для формирования нового.

- Учет зоны ближайшего развития обеспечивает устойчивость мотивации и позволяет найти наиболее подходящий для конкретного человека путь перехода к новому.

Вся методология строится на основе работ нескольких теоретиков и практиков в области развития систем в целом и человека в частности. В целом методология – это и наше

прочтение классиков и современников, и то, как мы прикладываем полученные нами знания на текущую практику, и наши собственные разработки на основе опыта работы с клиентами и обучения коучингу.

Итак, вот **наши учителя**.

- Кен Уилбер – современный философ, создатель теории интегрального развития («Интегральное видение», «Краткая история всего», «Интегральная психология»).

- Эрхард Вернер – создатель тренинга «ЭСТ», в системе которого впервые появляется индивидуальная помощь клиенту в проведении изменений здесь и сейчас через изменение фильтров восприятия и стратегий поведения. В интернете бродит достаточно качественный фильм про него.

- Милтон Эриксон – совершенно уникальный консультант, умевший создавать парадоксальные упражнения, действия для клиента, приводящие к сбою устоявшихся внутренних связей и изменению стратегии поведения. Замечательно работал с метафорой, позволяющей человеку получать глубокие инсайты (Р. А. Хейвенс. Мудрость Милтона Эриксона; М. Г. Эриксон. Мой голос останется с вами. Обучающие истории).

- Карл Роджерс, Абрахам Маслоу – создатели гуманистического, клиент-центрированного подхода в психотерапии, при котором психотерапевт, вступающий в глубоко личный контакт с пациентом, видит в нем не больного, а клиента, берущего на себя ответственность за решение собствен-

ных проблем путем активизации творческого начала своего «я» (например: «Становление личностью»; «Клиент-центрированная психотерапия» К. Роджерса; «Самоактуализированные люди: исследование психологического здоровья» А. Маслоу).

- Роберто Ассаджиоли – создатель теории психосинтеза, на постулаты которой о множественности субличностей, их взаимодействии и необходимости синтеза во многом опираются известные коучи – Тимоти Голви, Джон Уитмор (Р. Ассаджиоли. Психосинтез).

- Клер Грейвз, Дон Бек, которые создали систему уровней эволюции человека и сообществ и описали систему устойчивого соответствия условий жизни и мировоззрения человека («Спиральная динамика»).

- Необходимо также отметить наших коллег в США и Канаде, занимающихся непосредственной разработкой методологии интегрального коучинга и применением его на практике, опыт которых дает нам возможность посмотреть на свой подход с другой точки зрения, анализировать его и развивать далее: это Дана Кармэн; Джоанн Хант; Лаура Дивайн; Джесси Маккей, Баррет Браун и Шон Эсборн.

## **Развитие взрослого человека: трансляция и трансформация**

Кен Уилбер называет два вида изменений человека, их важно различать:

«Человек состоит из нескольких компонентов: тела, ума и

духа. Измерение ума – это измерение, из которого мы объясняем себе мир, измерение, в котором создаются смыслы и ценности; и оттуда же обычно происходит наша самоидентификация на относительном плане. Интересной особенностью ума является то, что он развивается и в своем развитии проходит несколько стадий. На каждой стадии у нас различные нужды, различные движущие силы, различная структура ценностей – различное мировоззрение, если говорить в общем. Именно эти различия в мировоззрении долгое время изучаются западными психологами развития.

Могу привести простой пример, его очень легко понять: это работы Жана Гибсера, первым описавшего уровни развития. Он назвал их так: архаический, магический, мифический, рациональный, плюралистический, интегральный.

Так что одним из определений трансформации будет вертикальное движение через эти структуры, или уровни, развития сознания, когда мы наблюдаем подлинные изменения ценностей и мировоззрения, подлинное изменение того, как мир воспринимается, ощущается и переживается».

**Трансляция** – это движение внутри одного и того же уровня. Расширение, упрочение на том уровне, на котором вы сейчас находитесь. Например, вы HR-директор в компании среднего бизнеса, находящегося на стадии «давай-давай» (по классификации Ицхака Адизеса), и вы переходите на работу в более крупную компанию, в другой отрасли. У вас больше зарплата, больше людей в подчинении, ком-

пания географически шире, но находится на той же стадии «давай-давай», а значит, состав задач у вас примерно такой же, как раньше. Ситуация потребует от вас увеличения скорости принятия решений, удержания во внимании большего числа объектов, но не изменения парадигмы мышления и логики действия.

Но в жизни человека может наступить момент, когда он больше не хочет трансляции в пределах того уровня, на котором находится. Он хочет перейти к более высокому, более широкому, более глубокому уровню сознания, уровню сопереживания, уровню осознания, уровню внимания, к иному мировоззрению в целом. И действительно нуждается в этом переходе. Это **трансформация**.

**Пример:** вы работаете в «Газпроме», цените принадлежность к своей компании, уважаете статусы и иерархию, придерживаетесь писаных и неписаных правил, действуете в интересах своей семьи, группы, коллектива прежде всего. И вот наступает время, когда вы перестаете чувствовать удовлетворенность от этого. Вы как бы переполнены подобным образом жизни. Вам начинают лезть в глаза люди, ориентирующиеся на личные результаты, на свои желания, на свои таланты и их реализацию, на свой личный успех.

Вы замечаете, что на рынке есть компании, в которых это поддерживается, в вашей семье зреют конфликты, связанные с противоречием интересов и желаний... Впереди замаячило коренное, трансформационное изменение.

Бывает и так, что внешняя среда, изменения условий жизни человека, изменения в системах, в которые он включен, требуют от него трансформации. И человек встает перед значимым выбором – менять себя или выходить из системы. Например, так бывает при слияниях и поглощениях, когда компании сильно отличаются по культуре; при переезде за границу; в условиях кризиса, как, например, в 2008 г.

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

Трансформационные изменения занимают обычно не менее 9–12 месяцев, они потребуют действительно интегральной работы (об этом ниже). Трансляционные изменения могут быть осуществлены в срок от трех месяцев.

**Интегральность, целостность как основа устойчивых изменений и необходимость для осуществления трансформационных изменений.** Человек – целостная система, включающая в себя как внутренние характеристики (мотивы, потребности, особенности характера, различные эмоционально-мыслительно-телесные комплексы, сформированные в ходе развития личности; мировоззрение и т. д.), так и внешние (физическое состояние и внешний вид, поведение и т. д.). Человек живет в социуме, он включен в ряд систем, в той или иной степени соответствует им функцио-

нально, выполняет определенные роли.

В этих системах существует общий менталитет, определенное качество отношений. Эти системы и эти отношения (семья, род, круг друзей, коллектив компании, город, государство и т. п.) оказывают влияние на человека, чаще всего поддерживая его текущий образ жизни, выраженный в его внутреннем содержании и поведении. Можно даже сказать, что эти условия жизни определенным образом задают его. Кен Уилбер описывает эти четыре измерения, четыре аспекта **как квадранты в интегральной модели**.

По сути, каждое событие в нашей жизни имеет как минимум отражение в четырех аспектах: **внутреннее индивидуальное, внешнее индивидуальное, внутреннее коллективное и внешнее коллективное**. В жизни же чаще всего мы осознаем привычные (любимые) один-два аспекта, глядя как бы через призму определенного измерения. Особенно ярко это проявляется в стрессовых ситуациях. В большинстве случаев это никак не мешает нам жить и даже создает определенные (соответствующие нашему текущему образу жизни) успехи.

Например, человек, воспринимающий мир через призму «Отношения», создает необычайно устойчивые связи с другими людьми, человек, воспринимающий прежде всего аспект «Поведение», успевает сделать чрезвычайно много и получает хорошие личные результаты.

И вот появляются какие-то задачи, которые не решают-

ся привычными способами. И здесь обычные, типичные для этого человека фильтры восприятия не дают возможности увидеть иные перспективы, выйти за пределы, увидеть картину ясно и целостно во всех взаимосвязях и взаимозависимостях.

Это еще полдела: изменения, осуществляемые парциально, с уделением внимания привычным, замечаемым аспектам, приводят к тому, что, во-первых, они крайне тяжелы, болезненны и энергозатратны, во-вторых, они неустойчивы.

Бывает, что задачи требуют изменения образа жизни, присутствующего в теме клиента, изменения стратегий восприятия и поведения. Тогда различные парциальные влияния (обучение, направленное на увеличение знаний и получение умений; изменения в структуре и (или) бизнес-процессах в компании; смена партнера и т. п.) будут приносить лишь кратковременные эффекты и добавлять разочарования и ощущение усталости. Как говорит Уилбер, «отрежьте один квадрант – и все остальные истекнут кровью».

Будучи обычными людьми, мы укоренены в своем текущем образе жизни, в своем способе мировосприятия, в использовании своих привычных фильтров. Наши автоматизмы позволяют нам в бесчисленном множестве ситуаций действовать быстро, не затрачивая энергии и достигая необходимых результатов. Они же становятся препятствием на пути к изменениям.

**Поэтому мы нуждаемся в ком-то, кто поможет нам**

**выйти за пределы своего восприятия**, расширить спектр своего осознания, перейти края в своем поведении, постепенно создавая новый опыт. Нам необходим помощник, который своим отношением создаст достаточно комфортную атмосферу для этого и своей верой поддержит и (или) бросит вызов нам, поможет найти и (или) создать системы, которые будут поддерживать изменения.

**Этот кто-то и есть коуч.** Сложность состоит и в том, что у коуча, как у любого нормального человека, свои фильтры и любимые квадранты. И его профессионализм состоит и в том, чтобы осознать это и уметь включать другие точки восприятия, и в том, чтобы смотреть сверху, видя целостную картину. Это сложный навык, который развивается годами специальных практик. Но о том, какими компетенциями должен обладать коуч и как они развиваются, разговор отдельный.

Вот пример, который иллюстрирует только первую часть этого тезиса: интегральное описание текущей ситуации в заявленной теме. Я привожу только часть присутствующего в карте, чтобы проиллюстрировать тезис о круге.

Клиент, назовем его Петр, работает в компании на позиции руководителя подразделения около пяти лет. Компания поглощена большей, у которой существенно отличаются как культура, так и бизнес-процессы, способы принятия решений, структура власти.

Вот как выглядел круг, приносивший успех в прежней

структуре.

## Личное внутреннее

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

При этом очень важно  
учесть интересы всех  
участвующих сторон.

Мотивация: быть лучшим  
и быть замеченным,

## Поведение

Обсуждает  
организует  
добивается  
подчиненн  
и добиваетс  
руководств  
согласовыв

Тщательно  
презентаци  
результаты

Ясно видно, как все четыре квадранта поддерживают и питают друг друга. Они взаимозависимы и обеспечивают достижение определенных результатов как для человека, так и для компании.

Итак, **на первом этапе интегральный коуч помогает клиенту осознать**, увидеть как бы со стороны, целостно, полно, во всех связях и взаимозависимостях (интегрально) **внутренние и внешние аспекты своей жизни, влияющие на заявленную тему**. Обычно это выглядит как замкнутый круг или спираль, в которой оба конца тоже соединены, связующие все аспекты, и, кроме того, есть еще соединяющие и питающие разные аспекты диагонали.

И вот как выглядит карта на момент начала работы с коучем (когда Петр встраивается в структуру новой компании после поглощения, у него новый руководитель). Заявленная 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».

## Личное внутреннее

Убеждения:

«Главное — показать, что я профессионал, продемонстрировать свои результаты, свое умение вести этот бизнес. И тогда меня примут и будут уважать и здесь»;

«Необходимо работать еще лучше, выдвигать инициативы, обеспечивать динамику роста»;

«Политика — это грязное дело. Что ж они дураки — резать курицу, несущую золотые яйца.

Пов

Петр  
през  
уни  
успе

Запр  
колл  
объя  
подр

Зада  
ком  
пря  
ком

Угов

В этой таблице ярко видно, как **индивидуальность Петра вступает в противоречие с системой и культурой компании.**

При этом два левых квадранта, особенно нижний (культура, отношения) выпадали из восприятия клиента. Он привычно рассматривал поведение свое, руководителя, коллег и пытался еще более усилить свое привычное поведение (еще лучше презентация, еще больше писем, еще больше встреч), чтобы добиться прежнего уровня функционирования подразделения и нужных результатов. Это вызывало реакцию отторжения у нового руководства, у коллег, затормаживало принятие решений и вообще все коммуникации. Петр начал восприниматься как чужак и выскочка.

Первым и важным шагом к изменениям стало рассмотрение и признание системных и культурных элементов как сильных, стабильных и лежащих за кругом влияния Петра. А так же построение гипотез о мотивах, чувствах и убеждениях руководителя и коллег, которые могут присутствовать в этой среде и создавать такое их поведение.

Таким образом, признание и внимание получили все влияющие на тему элементы, ситуация приобрела максимальную ясность, хотя и радости клиенту это не добавило. Такого рода осознание похоже на признание, что в Санкт-Петербурге часто идет дождь и резко меняются ветер и давление, так было всегда и так будет как минимум на протяжении нашей жизни. И страдать по этому поводу бессмысленно, необхо-

димом либо адаптироваться и обрести спокойствие, либо переехать.

Как ни странно, каждый из нас на том или ином этапе жизни склонен жить иллюзиями по поводу возможных изменений, лежащих за пределами нас. Через эти иллюзии мы смотрим на ситуацию, трактуя факты в пользу своего фильтра. В данном случае Петр постоянно питал себя надеждой, что надо просто людям объяснить и что тогда они изменят свое поведение, он игнорировал системные и культуральные элементы, поддерживающие определенное поведение сотрудников в компании.

В этом и состоит помощь коуча – **стать увеличивающим зеркалом, чтобы клиент мог ясно различить все детали**; стать фонариком, освещающим темные углы истории. Возникающая ясность позволяет человеку принять ответственное решение, понять, что же на самом деле ему нужно, в чем действительная необходимость, в чем истинная цель.

В данном случае клиент решил принять вызов и остаться в компании. При этом сохранить свою нацеленность на результативность и научиться выстраивать отношения с людьми с уважением к их мотивам, научиться учитывать разного рода неявные влияния и через это организовывать эффективные коммуникации.

Чуть ниже мы подробнее поговорим об истинности и неистинности целей.

## Круг влияния

Мы можем изменять только самого себя, свое поведение, поведение других людей напрямую нам не подвластно, если только мы не обладаем даром гипноза. И в себе можем менять то, что воспринимаем как объект. До тех пор, пока что-то есть «я» (субъект), оно неотделимо от нас, воспринимается как само собой разумеющееся и неотъемлемое, это что-то изменить невозможно. Например, человек описывает себя как «я такой и такой, я убежден, что <...>, я могу / не могу <...>».

Для того чтобы изменить такую глубоко укоренную структуру, как образ жизни, как мировосприятие и стратегия поведения, необходимо отстраниться как от них в целом, так и от составляющих их элементов. Необходимо сделать их объектами. Не «я», а «у меня есть...». Причем не что-то одно, а тот самый описанный выше клубок всякого рода взаимосвязанных элементов.

Необходимо также, чтобы клиент сохранял нужный уровень осознанности во время перехода от текущего состояния к новому. Это трудно. Ум изощренно будет водить нас за нос, подкидывая привычные фильтры и способы поведения, кроме того, это будет поддерживаться окружающими (бессознательно или сознательно).

Коуч должен помочь клиенту признать и принять наличие тех или иных влияющих на обсуждаемую тему внутренних и внешних элементов и создать целостный образ-объект как

настоящего, так и будущего.

Логический, причинно-следственный ум в большей степени 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.

Ниже мы рассмотрим, что помогает клиенту слышать голос внутренней мудрости.

Создавая в совместном с коучем творчестве метафору, образ, символ, подкрепляя их телесными переживаниями, клиент получает возможность как отстраниться от исследуемого материала, так и воспринять его целостно, объемно. Метафора также помогает создать первичное, точечное переживание нового образа жизни и таким образом создать устойчивую мотивацию к переходу.

Так, на примере Петра, пример, описывающий его текущий образ жизни, таков: «Я как Левша: сижу в своей мастерской, делаю уникальные штуки, тут у меня подмастерья крутятся, бары 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 тоже еще один мастер, хороший металл, подходящий. Мы, бывало, за чаркой и похвалим друг друга, и за удачу выпьем. А если что надо мне, какого инструмента или материала, так я найду и договорюсь, кто мне хорошо сделает.

Эх, хорошо жилось, да только барин у нас поменялся, да и управа местная вся... Теперь все не так».

Новый образ: «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 какая работа попроще – сделают на отлично.

С бариним новым по утрам чай-кофе пью, слушаю внимательно, что барин расскажет, что нового узнал-услышал, какой диковины ему б хотелось. Барин-то – он много в жизни повидал, тоже мужчина серьезный. Он и видит дальше: как бы наше 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-е-е-е новости знает. А приду в свою мастерскую, подмастерьям расскажу то, что полезно для них, и думать вместе будем, как то или другое лучше сделать. Особо сметливых есть у меня парочка – их привечаю. А сам последние штрихи делаю, красоту навожу».

**Очень важно, что новый образ окрашен позитивно для клиента.** Образ солидного Петра Петровича должен постепенно наполняться новыми деталями и красками, делая его привлекательным.

Рассмотрение (наблюдение, свидетельство) каких-либо личных внутренних, невидимых (эмоции, ощущения, мысли, внутренние диалоги и конфликты, потребности и мотивы) и (или) заметных, но не осознаваемых (телесные проявления: мимика, жесты, поза, тон голоса, его тембр, высота, интонации; построение речи, ее темп) частей самого себя делает их объектами. Направление внимания на значимые, важные для конкретной задачи элементы, концентрация на них не позволяет отстраниться от них, объективизировать, но само по себе при высокой степени концентрации начинает трансформировать.

Например, известный и уже достаточно исследованный факт состоит в том, что высокая, тотальная концентрация внимания на болезненной области в теле через 12 секунд приводит к изменению ощущения. К сожалению, такой концентрации внимания добиться непросто. Тем не менее **выделение важных фокусов внимания, создание на их основе упражнений и их практикование – самая суть технологии коучинга**. Об этом можно достаточно подробно прочесть в книгах Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра» и Майлза Дауни «Эффективный коучинг».

Концентрация внимания на чем-то определенном позволяет так же «выключить внутренний шум» – те голоса внутри нас, которые объясняют, почему это сложно или как важно сейчас это сделать на отлично, и, по сути, мешают эффективному осуществлению деятельности.

# 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.