

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Джули Стар

**ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО**  
ПО МЕТОДАМ, ПРИНЦИПАМ И НАВЫКАМ  
ПЕРСОНАЛЬНОГО КОУЧИНГА



Книга рекомендована  
Международной академией коучинга (ICA)  
Международной школой бизнеса (IBS-Plekhanov)



///pretext

# Джули Старр

## Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18041110](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18041110)*

*Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга: Претекст; ISBN 978-5-98995-108-6*

### Аннотация

Бестселлер Джули Старр, переведенный на многие языки, входит в список рекомендованной литературы для коучинговых программ, во всем мире признан одним из самых полных и авторитетных руководств по коучингу.

Эта книга – лучшее практическое руководство по коучингу, которое сочетает в себе принципы, навыки, методы и стили коучинга, наряду с подробным перечнем основных инструментов коучинга. Оно проливает свет на все этапы коучинга – от первой встречи с клиентом до завершения процесса.

Это полное руководство по коучингу, включая различные модели, подходы, примеры, советы и рекомендации.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Благодарности	11
Введение	12
Как устроена книга	14
Это руководство работает, когда работаете вы	16
Что такое коучинг	19
Что представляет собой личностный коучинг	20
Сосредоточенность на конкретной теме с долгосрочным воздействием и преимуществами	22
Резюме раздела	23
Глава 1	24
Недирективный язык против директивного	25
Директивный язык – преимущества	31
Директивный язык – недостатки	33
Недирективный язык – преимущества	35
Недирективный язык – недостатки	37
Признаки хорошего коуча	38
РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ	43
Глава 2	44
Принципы коуча	44
Оставаться верным своему обязательству помогать клиенту	47

Беспристрастный коучинг	49
Что ощущает коуч, стараясь быть беспристрастным?	52
Как избавиться от пристрастности?	53
<b>РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА</b>	<b>57</b>
Основывайте взаимоотношения в коучинге на правде, открытости и доверии	58
Клиент несет ответственность за достигнутый результат	62
Роль жертвы	63
Ответственность не есть вина	65
Клиент способен на более высокие результаты, чем те, которых он добивается сейчас	70
Конец ознакомительного фрагмента.	73

**Джули Стар**  
**Полное руководство**  
**по методам,**  
**принципам и навыкам**  
**персонального коучинга**

© Pearson Education Limited, 2016

© Александр Былов, дизайн обложки, 2016

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2017. Все права защищены.

# Предисловие к русскому изданию Коучинг – дорога к успеху

*Если он действительно мудр, он не пригласит вас в дом своей мудрости, а лишь подведет к порогу вашего собственного ума.*

*Джебран Халиль Джебран, пророк*

Книга Джули Стар «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга» раскрывает основные особенности этого метода, показывая его место и возможности в бизнесе и жизни. Коучинг – это один из эффективных путей достижения положительных перемен. Позволяя формировать будущее, а не преодолевать прошлое, коучинг помогает достигать поставленных целей. При выборе коуча необходимо четко осознавать, что его основной талант должен заключаться в умении обучать, видеть возможности для роста, помогать находить пути их осуществления, а не его личные успехи в рассматриваемой сфере. В отличие от других форм обучающего взаимодействия и общения, коуч-общение представляет собой сочетание объективной беспристрастности и приверженности целям клиента. Коуч не дает ответы, ответы должен давать сам клиент. Его основное назначение – поддержка и руководство.

Сама идея коучинга основывается на взаимозависимости

людей друг от друга, необходимости поддержки, одобрения, наставничества. Люди постоянно учатся друг у друга, и коучинг использует это. В отличие от специалистов, консультантов, которые решают частные вопросы, коуч обеспечивает поддержку в общих жизненных ситуациях, помогая находить и преодолевать препятствия, возникающие на пути к искомой цели.

В книге Джули Стар широко освещены техники и методы, с которыми работают коучи. Однако это пособие для коучей может служить и самоучителем, позволяющим применить данные подходы к самому себе в любой жизненной ситуации. Обычно коучинг проводится в рамках сессий – специально организованного общения коуча и клиента. Строится коучинг на принципе сотрудничества. Коллаборативный коучинг – это совместная работа коуча и клиента над формированием пути достижения положительных перемен. К результатам всегда приходят двое. Важнейшая задача коуча – понять, что у клиента происходит в действительности. И, помня его цели, помочь выделить главное. Ключевой навык коуча – добиться взаимопонимания, которое достигается благодаря умению выделять различные «уровни слушания» и даже использовать интуицию. Важный принцип, который помогает сотрудничеству, – это искренняя вера коуча в то, что его клиент способен на большее. Клиенту не нужен коуч, который в него не верит. А сам коуч достигает успеха тогда, когда выигрывает его клиент.

В книге подробно раскрываются и основные ошибки, которые допускают коучи. Подчеркивается необходимость поддержания баланса между влиянием и контролем, а также умения задавать вопросы, направлять разговор в нужное русло и мягко воздействовать на идеи клиента. Важно и умение поддерживать обратную связь. Для совершенствования данных навыков в книге предлагаются различные приемы игрового плана. Автор отмечает, что навыки коуча подобны мускулам. Надо регулярно их нагружать и тренировать. Кроме того, автор обращает внимание на физические барьеры в коучинге, когда проведению сессий мешают неприемлемые условия для занятий – суета, шум, дискомфорт, а также на поведенческие барьеры, когда коуч проявляет нетерпение, задает много вопросов, не учитывает эмоционального состояния клиента и др.

Специальные упражнения, приведенные в книге, позволяют преодолевать эти «ловушки» для коучей. В ней также даются поддерживающие схемы типичных коучинговых сессий, примеры диалогов и др. Согласно известному высказыванию, «Для музыки одинаково важны как удары палочек по барабану, так и не удары палочек по барабану». Так и для коуча важно не только то, что он делает, но и то, что он не делает, поскольку основная цель коучинга – помочь клиенту познать самого себя. Чудо коучинга состоит в том, что коуч помогает клиенту обнаружить у себя в голове великолепную идею.

Для достижения наиболее весомых результатов нужна совместная работа. Коучу важно соединение собственного пути с надежными профессиональными стандартами, а клиенту требуется желание меняться. Коучинг – это эффективный способ поддержать клиента в его стремлении к переменам. Для этого в его арсенале есть специальные приемы, например, «прогулка в будущее», позволяющие конкретизировать атрибуты цели. При этом надо помнить о том, что для достижения цели необходим переход из зоны «думания» в зону «делания». Причем в ходе работы само понимание цели может меняться и развиваться. Занятия коучингом повышают способность клиента к самоуправлению в тех областях, в которых он хочет совершенствоваться.

Коучинг в настоящее время – одно из самых популярных и востребованных направлений индивидуального развития личности. Книгу Джули Стар «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга» могут использовать и коучи для совершенствования своих профессиональных навыков, и специалисты из других областей деятельности, решивших стать «коучами для самих себя». Книга способствует тому, чтобы воспринять коучинг как общий стиль поведения, что, безусловно, поможет достижению успеха во многих областях.

**Валерий Никишкин**, директор УНЦ по переподготовке и повышению квалификации РВШ РЭУ им. Г. В. Плехана

НОВА,

доктор экон. наук, профессор

# Благодарности

Многие люди способствовали развитию идей, которые легли в основу этой книги, и, я надеюсь, мне удастся поблагодарить большинство из них. Итак, мне бы хотелось выразить благодарность Ричарду Бендлеру, Брендону Бейсу, Кевину Биллету, Дипак Чопра, покойному Стивену Р. Кови, Фрэнку Дэниелсу, Landmark Education, Милтону Эриксону, Джону Гриндеру, Байрону Кети, М. Скотт Пек, Энтони Роббинсу, Экхарту Толли и Брайану Трейси.

Также хочу поблагодарить Рейчел Реймонд, Лизу Бартон, Элоиз Кук, Белинду Ноакс, доктора Ксанте Уэллс и Марсию Юдкин за их помощь в подготовке текста.

# Введение

*«Радуйтесь настоящему так, будто сами его создали».*

*Пема Чодрон*

Вы держите в руках четвертое издание *The Coaching Manual*. Это новое переработанное издание отражает мое нескончаемое стремление сформулировать основополагающие принципы и «истины», на которых строится эффективный коучинг. Главная цель книги остается неизменной: предложить вам простые принципы и советы, подходящие для коучинга любого типа.

После издания первой книги в 2002 году я наблюдала весьма любопытные тенденции в профессиональном развитии. Я заметила, что интерес к коучингу рос по мере того, как люди понимали влияние, преимущества и ценность этого метода содействия и развития. Любой коуч, практикующий или будущий, имеет теперь доступ к обширным знаниям, тренингам, советам и руководствам, которые помогут им профессионально развиваться. В организациях коучинг все чаще признается средством позитивного воздействия на бизнес-цели. Итак, коучинг привлекает людей на личном и профессиональном уровнях, отражая основополагающую взаимозависимость между людьми и их потребность поддер-

живать друг друга. Как показывает мой опыт, эта простая истина приносит много пользы.

Книга *The Coaching Manual* переведена на многие языки и активно способствует развитию коучинга во всем мире. После выхода первого издания я продолжаю исследовать область личностного развития применительно к коучингу.

Внеся некоторые изменения, мы сделали это руководство более разносторонним, включив в него приложение «Арсенал коуча», а также шаблоны, которые можно бесплатно скачать в Интернете. Моя цель – снабдить читателей практическими знаниями и познакомить с методами и процессами, которые позволят им развивать свои способности коуча.

Глава 9 объясняет, как использовать эти принципы и навыки самостоятельно – например, в повседневной жизни или в работе профессионального коуча. Каким бы ни был ваш интерес к коучингу, надеюсь, вам понравится эта книга, благодаря которой вы сможете добиться большего.

# Как устроена книга

Эта книга разъясняет принципы и методы коучинга, а также показывает, как применять их в любой коучинговой ситуации – от бизнес-коучинга в рамках компании до личного коучинга и индивидуальных потребностей. Если вы новичок в коучинге, эта книга станет для вас практическим руководством в процессе его освоения, а также в повседневных ситуациях. Практикующим коучам это руководство предлагает новейшие методы и идеи, которые наверняка пригодятся в их работе. А менеджерам книга предлагает инструменты, которые можно использовать в команде.

Я буду часто обращаться к вам так, будто вы уже коуч или тем или иным образом практикуете коучинг. Однако не забывайте, что вам совершенно не нужно быть коучем, чтобы воспользоваться советами этой книги. Если в своей работе вы помогаете людям вносить изменения путем того или иного обучения, уверена, это руководство будет полезно вам.

В этой книге я призываю к коллаборативному коучингу, предполагающему совместную работу коуча и клиента, направленную на изменение ситуации. Будучи коучем, вы используете свои конкретные навыки, подстраиваясь под проблемы, намерения и нужды конкретного клиента. Для того чтобы вовлечь клиента в процесс, предлагаю менее директивный стиль поведения и язык, поддерживающий измене-

ния. Для того чтобы ваш коучинг стал эффективнее, я разъясню принципы и убеждения, лежащие в основе коучинга, а также представлю новый взгляд на навыки, которые вам нужно развивать. Вы также ознакомитесь с простыми примерами позитивного коучингового поведения и языка, чтобы развивать свое самосознание: например: «Мне нужно яснее формулировать свою позицию с самого начала» или: «В этой ситуации я слишком много говорю». Я покажу примерную структуру разговора коуча с клиентом, чтобы помочь вам пройти весь путь – от приветствия до прощания. Вы также найдете здесь практические советы о том, как преодолевать непредвиденные препятствия, которые мешают первоклассному коучингу. Выработать определенный подход к коучингу вам поможет перечень стандартных этапов коучингового задания. Когда вы будете готовы перейти к действиям, «Арсенал коуча» поможет укрепить вашу уверенность.

# **Это руководство работает, когда работаете вы**

В этой книге вы найдете небольшие вставки, которые помогут практической работе и изучению материала, укрепляя ваше самосознание и способность наставлять других людей. Эти вставки представляют собой:

## ***Тестовые вопросы***

Эти вопросы помогают адаптировать методы и советы к вашей конкретной ситуации и поразмышлять над ними. Можете записать ответы, произнести их вслух, опробовать их на деле или просто обдумать. Важно помнить, что вопросы призваны дать вам пищу для размышлений и побудить к действиям. Сделайте паузу и обдумайте вопросы, чтобы получить максимальную пользу от этой книги.

## ***Проверки***

Список вопросов для проверки того, насколько хорошо вы поняли материал, помогающий вам вспомнить те или иные моменты – например, насколько структурированным должен быть коучинг, или как понять воздействие вашего

коучинга на клиента.

## *Рассказ коуча*

В основном здесь представлены примеры, иллюстрирующие принцип или идею с использованием предполагаемых ситуаций и людей. Они продиктованы моим личным опытом работы и зачастую опираются на реальные случаи, которые я подкорректировала, чтобы они были актуальны для вас.

## *Упражнения*

Периодически я буду просить вас опробовать тот или иной метод или идею на практике, зачастую в повседневном общении. Именно в такие моменты вы сможете развивать свои коучинговые способности наиболее эффективно. Одни упражнения довольно простые и помогают проверить ваше понимание материала, а другие намного сложнее и призывают вас выйти за рамки зоны комфорта. Хотя эти упражнения необязательны, как вы понимаете, я все же настоятельно рекомендую вам выполнить как можно больше упражнений! Помните: только практика сделает из вас коуча.

## *Арсенал коуча: также онлайн*

В конце книги вы найдете приложение «Арсенал коуча». Здесь собран материал, который поможет вам развивать навыки коуча и работать с клиентом. В этом разделе представлен краткий обзор коучинга для потенциального клиента, а также указаны принципы, которым вы можете следовать, чтобы совершенствовать свои навыки. Можете использовать это для личной практики или рекомендовать другим – но только бесплатно.

Весь контекст, помимо дополнительного материала, можно скачать бесплатно на моем веб-сайте [www.starrconsulting.co.uk](http://www.starrconsulting.co.uk)

# Что такое коучинг

Эффективный коучинг влияет на понимание, обучение, поведение и развитие человека

В двух словах, коучинг представляет собой разговор или серию разговоров одного человека с другим. От привычного для нас разговора его отличает воздействие на клиента. Эффективный коучинг обязательно влияет на понимание, обучение, поведение и развитие человека. Коучинг может проходить в разных временных рамках и в разных местах. Например, можно общаться с глазу на глаз с клиентом в течение двух часов или провести десятиминутный телефонный разговор, поскольку коучинг определяется степенью воздействия на человека, а не продолжительностью общения.

Как правило, именно клиент способен судить о том, можно ли считать разговор коучингом, если он согласится со следующими утверждениями о коучинге:

- разговор был сосредоточен на клиенте и на его ситуации;
- общение было полезным для мышления, действий и развития клиента;
- без этого разговора клиент вряд ли сумел бы достичь тех же результатов за то же время.

# Что представляет собой личностный коучинг

Личностный коуч проводит коучинг-сессии в течение определенного времени (зачастую это называют коучинговым заданием). В ходе общения коуч создает условия для исследования и обсуждения проблемы, например, слушает, задает вопросы и формулирует то, чего удалось достичь, передает свои наблюдения, высказывает собственное мнение. Сосредоточившись на клиенте и его ситуации, можно помочь ему осознать свою проблему, чтобы он смог достичь положительных изменений. Кроме того, клиент сам решает, как двигаться дальше; например, коуч может создать условия, чтобы клиент самостоятельно принимал решения, или призывать клиента к действиям и изменениям. Кроме решения сегодняшних проблем, со временем клиент ощутит более масштабные результаты – уверенность в себе, гибкость и изобретательность, эмоциональную зрелость. Коучинг не всегда предполагает формальные встречи. К примеру, непринужденное обсуждение проблемы, задачи или цели может расцениваться как коучинг, если клиент чувствует положительное воздействие: «Я действительно задумался...» или: «Теперь я точно знаю, что мне делать». Скорее всего, вы сами участвовали в подобных беседах, когда неформальное обсуждение проблемы приносило вам неожиданное понимание или оза-

рение.

# **Сосредоточенность на конкретной теме с долгосрочным воздействием и преимуществами**

Коучинг помогает людям развиваться и учиться новому, чтобы достичь желаемого результата. Это происходит потому, что коуч сосредоточивается на конкретной ситуации клиента с таким вниманием и интересом, какие клиент вряд ли найдет где-либо еще. Как правило, такой тип общения воздействует и на профессиональную, и на личную жизнь клиента, независимо от того, чему конкретно посвящен коучинг.

Клиент получает четкое понимание ситуации или проблемы, что позволяет ему достичь положительных изменений.

## Резюме раздела

Коучинг опирается на типы поведения, методы и инструменты, способные воздействовать на результаты, которых хочет достичь клиент. Например, во время разговора коуч внимательно слушает и задает вопросы, делает конструктивные замечания или передает свои наблюдения и высказывает свое мнение. У клиента может быть конкретная проблема, которую он хочет решить, или он стремится к определенному образу жизни. Успешный коуч так строит обсуждение, чтобы оно способствовало укреплению самосознания клиента, его пониманию ситуации и вариантов действий. Для любого коуча совершенствование своих навыков является весьма полезной задачей, позволяющей в первую очередь узнать больше о себе, чтобы лучше понять других людей и помочь им. В мире, где многие из нас сталкиваются с непростыми ситуациями, помимо достижения личностных целей и желаний, опытный коуч может буквально помочь нам жить полноценной жизнью.

# Глава 1

## Коллаборативный коучинг

*Знание говорит, а мудрость слушает.  
Неизвестный автор*

Эта книга основана на коллаборативном стиле коучинга. Коллаборативный коучинг подразумевает совместную работу коуча и объекта коучинга (клиента) над формированием изменений. Коллаборативный коуч не «исправляет» кого-то, не решает его проблемы и не «смотрит на него свысока».

Напротив, коуч исходит из того, что его клиент знает больше о своей ситуации, чем он. Коуч верит в способность человека порождать идеи, способствующие разрешению его ситуации. Задача коуча – использовать отработанные навыки слушания, задавания вопросов и рассуждения для выстраивания максимально полезной для клиента беседы.

Клиент воспринимает взаимоотношения с коучем скорее как партнерство равных, нежели как отеческие или наставнические.

# Недирективный язык против директивного

Язык коллаборативного коуча недирективный. Отличие директивного языка от недирективного показано на рис. 1. Пример использования в беседе того и другого языка приведен в табл. 1.

Задача коуча – использовать отработанные навыки слушания, задавания вопросов и рассуждения для выстраивания максимально полезной для клиента беседы.

Коуч (или менеджер) с исключительно директивным стилем речи считает, что он авторитетнее других и лучше разбирается в какой-либо ситуации, поэтому остальные обязаны следовать его указаниям.

## Директивный стиль



- Я знаю, как
- Я говорю вам
- Следуйте указаниям

## Недирективный стиль



- Вы знаете, как
- Я прошу вас
- Решение за вами

Рис. 1. Стили речи

Таблица 1. Директивный и недирективный язык

Директивный язык	Недирективный язык
Расскажите мне точно, что вы сделали	→ Не могли бы вы рассказать об этом побольше?
Нет, ответ, который вы ищете, – три	→ Подскажите мне, как вы пришли к такому ответу
Будьте со мной откровеннее	→ Я заметил, что, обсуждая со мной некоторые вещи, вы иногда чувствуете себя не в своей тарелке. Я пытаюсь понять, почему это происходит
Если вы хотите, чтобы ваша жизнь вне работы была разнообразнее, вам следует вступить в клуб или примкнуть к какой-либо группе	→ Как вы считаете, как можно разнообразить жизнь вне работы?
Я знаю, просто вступите в одно из сообществ для одиноких в Интернете – они действительно неплохо работают	→ Какой вариант вы предпочтете, как вы думаете?
Вы все тянете время? Надо это просто сделать	→ Что мешает вам начать действовать?

Клиент воспринимает директивный стиль как указание сделать что-то, а недирективный – как совет.

Кроме того, коуч с директивным стилем считает, что выдавать идеи и предлагать план действий в ходе беседы – это именно его задача. Такой коуч не столько работает с клиен-

том, сколько *над* клиентом. Это может выглядеть таким образом.

### Директивная беседа

---

Коуч: Итак, вы говорите, что медлите, оттягиваете время. Почему же?

Клиент: Ну, думаю, можно было бы сказать, из-за канцелярской работы, я имею в виду в общем смысле. Я не люблю возиться с бумагами, заполнять бланки, отсылать письма – у меня стол завален бумагами, они выходят из-под контроля.

Коуч: Понятно. И вы хотите быстро разделаться с этим и взять все под контроль, так?

Клиент: Думаю, мне следует это сделать.

Коуч: Что ж, это можно сделать несколькими способами. Для начала вам следует составить список нужных дел, а затем определить твердые сроки их исполнения. Я могу вам в этом помочь.

Клиент: (с сомнением) Ла-адно.

---

Вы заметили, что в вышеприведенном диалоге говорит в основном коуч, который явно контролирует ход беседы. От него же исходят идеи и решения, которым и должен следовать клиент.

Коллаборативный стиль предполагает, что у человека зачастую есть свои собственные ответы, и ему лишь нужна помощь на пути к решению. Например, человек, который постоянно откладывает важные задания, обычно хорошо знает и себя, и свои способности к совершенствованию. Коллаборативный коуч сосредоточит внимание клиента на соответ-

ствующем моменте проблемной ситуации, чтобы побудить его высказать свои мнение и идеи, необходимые для достижения прогресса. Это может выглядеть таким образом.

---

## Коллаборативная беседа

---

Коуч: Какие же вещи вы откладываете, с чем медлите и почему?

Клиент: Ну, думаю, можно было бы сказать из-за канцелярской работы, я имею в виду в общем смысле. Я не люблю возиться с бумагами, заполнять бланки, отсылать письма – у меня стол завален бумагами, они выходят из-под контроля.

Коуч: Какие проблемы это вызывает?

Клиент: Самые разные – от чувства неловкости, когда мне приходится извиняться, до настоящих проблем. Однажды все три мои кредитные карты не были приняты к оплате просто потому, что я не отослал платежи. И вот я стою в аэропорту Рима, не имея средств на обратный билет.

Коуч: Каким еще образом на вас влияет то, что вы вовремя не разбираетесь со своими бумагами?

Клиент: Ну, честно говоря, я чувствую себя несколько дезорганизованным. Я хочу сказать, что выгляжу довольно глупо: взрослый человек, который даже не может отослать вовремя анкету, хотя и обещал это сделать, а затем просит еще одну, потому что потерял первую.

Коуч: Хорошо, мы поговорили немного о последствиях, теперь давайте посмотрим, что мешает вам все это сделать?

Клиент: Знаете, я мог бы сказать, что мне не хватает времени, но это не совсем так. Скорее, мне просто не хочется делать это.

Коуч: Что же именно в работе с бумагами вам не нравится?

Клиент: Я как бы нахожусь под контролем, будто кто-то заставляет меня учить уроки, а мне хочется заняться чем-то другим.

Коуч: Интересно! А это соответствует действительности?

Клиент: Ну, нет, конечно, нет, скорее наоборот. Если бы я разобрался с этими бумагами, то почувствовал бы себя намного свободнее и легче на 10 фунтов. Я бы мог с чистой совестью заняться тем, чем мне хочется.

---

Обратите внимание, как клиент сам приходит к пониманию, обретает собственный взгляд и смотрит на ситуацию под другим углом зрения. Заметьте, что коуч направляет внимание клиента, но не указывает при этом, что ему следует думать.

Клиент убежден, что он сам нашел ответ, проанализировав свои собственные мысли.

# Директивный язык – преимущества

Важно понимать, что директивный стиль речи имеет свое приложение и может оказаться полезным при определенных обстоятельствах. В качестве примера можно привести ситуацию, в которой один обучает другого каким-то простым навыкам. Если я знаю, как работает блендер, а вы – нет, вам могут не понравиться мои расспросы о том, что вы думаете на этот счет. Вам просто надо узнать, для чего нужны кнопки и в каком порядке их нажимать.

Директивный язык необходим, если человек ничего не знает или мало знает о чем-то и хочет быстро этому научиться. Для него это будет выглядеть скорее как инструктаж, нежели как коучинг.

Использование директивного языка иногда необходимо и в персональном коучинге. Например, простой короткий ответ может лучше подействовать на человека, чем множество косвенных замечаний.

Представьте себе человека, который постоянно отклоняется от темы беседы, не желая сосредоточиться на теме, над которой они с коучем договорились работать.

Приведем некоторые примеры прямых ответов или просьб.

*«Я заметил, что вы все время меняете тему*

*разговора, Джек, а мне нужно, чтобы мы обсуждали изначальный вопрос: что вы в связи с этим чувствуете».*

*«Джек, мне неважно, что он думает; просто расскажите мне подробнее, что вы сами думаете».*

Для того чтобы вышеприведенные реплики имели эффект, отношения Джека и коуча должны основываться на доверии и взаимоуважении. В этом случае Джек воспримет их как поддержку, а не как агрессию.

# Директивный язык – недостатки

Применительно к коучингу директивный стиль речи имеет множество недостатков.

Например.

- Клиент может почувствовать себя под контролем или давлением, поскольку коуч действует с позиции «я знаю лучше».
- Коуч считает, что у него есть правильные решения для человека, а это часто оказывается не так.
- Беседа сфокусирована в основном на идеях коуча, что уменьшает возможность клиента углубить свои знания в процессе беседы.
- Возможно, во время беседы коучу придется работать с позиции «я все знаю, я все исправлю», и это создает дополнительную нагрузку на него.
- Если коуч действует с позиции «я должен найти верный ответ», а не с позиции «как может клиент найти верный ответ», тогда вполне вероятно, что он не примет во внимание некую ценную информацию или какие-то ключи к решению.
- Коучу необходимы «обязательства» клиента по отношению к тем предложениям, которые вносит коуч. Если такие «обязательства» отсутствуют, обе стороны чувствуют себя разочарованными и не продвигаются вперед.

- Решения, исходящие от коуча, могут показаться клиенту неподходящими для него, и он расценит их как пустой, не имеющий смысла совет.

- Если клиент склонен избегать ответственности вообще, то ему может быть даже удобно то, что кто-то контролирует все, а директивный стиль коуча лишь укрепит это положение вещей.

# Недирективный язык – преимущества

Если же обучение идет *от* человека, мы получаем следующие преимущества.

- Человек чувствует, что его внимательно слушают, и высоко ценит усилия коуча, старающегося вникнуть в суть ситуации.

- Взаимоотношения основаны на равенстве, открытости и доверии. Коуч не делает вид, что у него есть готовые ответы на все вопросы, и клиент чувствует, что его вклад тоже имеет значение.

- Мнения, точка зрения и идеи имеют самое непосредственное отношение к клиенту, и он относится к ним как к собственным, с чувством ответственности.

- Поскольку большая часть идей и действий исходит от клиента, то и ответственность за действия и результат также ложится на него.

- Решения выносятся исходя из понимания человека, который сам проходит через данную ситуацию, поэтому они, как правило, более адекватны и эффективны.

- Размышления и идеи запускают процесс развития в сознании клиента. Беседа подобна камню, брошенному в пруд: вопросы являются катализатором, который вызывает реакцию. Волны, поднятые коучинг-сессией, порой уходят за ее пределы.

- Если идея не приносит желаемого результата, клиент, помня о своем авторстве, будет тем не менее стремиться и дальше к достижению результата.

# Недирективный язык – недостатки

- Для овладения недирективным стилем коуч должен обладать соответствующими навыками. Построение предложений и вопросов обеспечивает влияние, а не контроль (подробнее рассмотрим это ниже).
- Пока клиент не почувствует всех преимуществ такого стиля беседы, он может поначалу испытывать разочарование от того, что коуч не руководит беседой и не предлагает ему готовых решений.
- У коуча значительно меньше возможностей для контроля хода беседы, и это может создавать ощущение дискомфорта для обеих сторон.
- Коуч должен уметь различать явные отклонения от предмета разговора и темы, имеющие большое значение для беседы. Так, если вы обсуждаете тему здоровья, имеет смысл говорить о том, что вы едите, а не о том, в какие рестораны ходите, хотя и это не всегда именно так.
- Иногда беседы занимают больше времени, поскольку коуч исследует размышления и опыт клиента с той скоростью, которая комфортна именно для клиента.

# Признаки хорошего коуча

Хотите ли вы развивать свои навыки коучинга или собираетесь воспользоваться услугами коуча, вам полезно знать, как отличить хорошего специалиста от не очень хорошего.

Табл. 2 дает нам представление о том, что же мы ищем.

Таблица 2. Признаки хорошего и не очень хорошего коуча

## Хороший коуч

## Не очень хороший коуч

Открыт/честен (например: «Слушайте, я думаю, это не срабатывает, не так ли? Мы можем разобраться почему?»)

Может не высказывать свои взгляды или не информировать клиента (например, он думает так: «По-моему, это идиотская идея, но я не хочу показать ему, что не поддерживаю его»)

Создает ощущение у клиента, что его слушают, ценят и понимают.

Его клиент ощущает себя странным, непонятым: «Гм, похоже у вас необычный случай, правда?»

На следующих сессиях клиенты ощущают себя бодрыми, позитивными и оптимистичными

Вдохновляет клиента на разговор, расспрашивая его, выслушивая или просто сохраняя молчание

Делает все, чтобы самому найти ответы и решения, подавляет его; клиент чувствует себя лишним

Делает так, что беседа течет как бы сама собой, то есть поддерживает разговор подходящими для данной ситуации репликами

Изо всех сил старается поддержать разговор, говорит слишком много или просто «слишком старается»

Инстинктивно концентрируется на ключевых моментах беседы, например: «Можем мы здесь остановиться и вернуться немного назад?»

Упускает или не принимает во внимание ключевую информацию, вероятно, стремясь «нажать», быстрее продвинуться вперед, чтобы получить «результат»

---

Сохраняет объективность и беспристрастность на протяжении всего разговора, например: «Я понимаю, почему вы могли так подумать, но мне также интересно узнать и о других причинах поведения вашего друга»

---

Привносит суждение или предубеждение в беседу, например: «Я согласен, она явно хотела проучить вас – вы были правы, что рассердились»

---

Ненавязчиво исследует ситуацию, собирая все относящиеся к делу факты, например: «И что конкретно вам не нравится в зиме?»

---

Считает, что понимает, что имеет в виду клиент, возможно, для того, чтобы разговор не останавливался, например: «Да, я ненавижу зиму, ведь это из-за темноты, правда?»

---

Создает ощущение сопричастности с клиентом, чтобы добиться открытости и доверия

---

Клиент насторожен или напряжен на всем протяжении беседы, например, он чувствует, что у них нет с коучем ничего общего

---

Поддерживает клиента в его стремлении достичь большего, чем обычно, то есть без прицельной поддержки коуча

---

Никак не влияет на текущие дела или результаты клиента

---

Четко определяет мысли и цели клиента, например: «Что конкретно означает «больше денег» и чего, применительно к этому, вы действительно хотите?»

---

Оставляет ключевые мысли и задачи в сознании клиента нечеткими, например: «Хорошо, итак, вы хотите больше денег. Давайте подумаем, как этого можно достичь»

---

Оставаясь реалистичным, вдохновляет на решение более трудных задач, например: «Две недели на все эти звонки – прекрасно, но интересно, что получится, если вы сделаете это за неделю. Какие у вас будут ощущения?»

---

Не вдохновляет или оказывает ненужное давление: «Ай, да ладно, ну сколько могут занять времени эти звонки? Если бы вы действительно попытались, то справились бы с ними к завтрашнему дню»

---

Настаивает на выполнении договоренностей, чтобы постоянно держать в фокусе задачи клиента, например: «Уверен, в следующий раз

Позволяет себе не обращать внимания на нарушенные обещания, возможно, чтобы не портить отношения с клиентом, например:

Предпочитает устойчивые результаты, пусть и отдаленные, долгосрочным, но полученным сразу	Считает, что не справился с работой, если не получил немедленных результатов
Использует слова и фразы, которые позитивно влияют на клиента, например: «Представьте себе, что вы выступаете перед аудиторией и на этот раз вам это понравилось. Какие у вас при этом будут ощущения?»	Использует резкие выражения; клиент чувствует себя неудобно, ощущает негативный настрой, например: «Да, ваша проблема – это недостаток уверенности в себе»
Придает большое значение удобству клиента во время сессии, например: «Мы довольно интенсивно занимались, вы не хотите отдохнуть? Хотите кофе?»	Во время сессии позволяет себе думать о другом, например, оставляет включенным мобильный телефон
Показывает пример: не опаздывает, звонит в назначенное время, выполняет все договоренности, предупреждает об изменениях во встречах	Использует двойные стандарты: опаздывает, не имея на то оснований, не готов к сессии и проч.

Конечно, это не исчерпывающее описание, но оно дает вам представление о том, как отличить хорошего коуча от не очень хорошего. У хорошего коуча процесс коучинга выглядит непринужденным, не требующим усилий.

Таким образом, признаки хорошего коуча можно сгруппировать по трем основным областям.

- Принципы и положения, на основании которых работает коуч, например: «В этом разговоре мы равны» или: «Сначала

я должен это понять».

- Что коуч может сделать – его навыки и знания.
- Что он действительно делает, то есть его фактическое поведение.

У хорошего коуча процесс коучинга выглядит непринужденным, не требующим усилий.

# **РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ**

## **Коллаборативный коучинг**

Коллаборативный коучинг – это прекрасный стиль коучинга, поскольку он использует недирективный, «поддерживающий» подход. И хотя директивный стиль тоже может быть эффективным, он требует от коуча уверенности как в прочности отношений с клиентом, так и в своих знаниях и опыте. В коллаборативном коучинге клиента побуждают мыслить, высказывать свои взгляды и генерировать идеи, которые он часто оценивает как невероятно освобождающие. Для коуча ослабление директивной составляющей, если подходить к этому правильно, оказывается непростой задачей, требующей особых навыков, а для клиента зачастую становится полезнейшим опытом, который может буквально перевернуть его жизнь.

# Глава 2

## Принципы коучинга

*Ваша философия жизни влияет на вашу личность больше, чем что-либо другое.*  
*Энтони Роббинс*

### Принципы коуча

Коллаборативный коучинг основан на определенных принципах и убеждениях. В комнате может находиться множество прекрасных коучей. Они выглядят по-разному, говорят по-разному и кажутся разными. Однако в своей работе они исходят из общих убеждений. Например, они все верят в возможности коучинга и в то, что могут быть коучами. Эти убеждения помогают дать определение эффективному коучингу. В этой главе мы рассмотрим следующие положения коучинга.

- Я останусь верным своему обязательству помогать клиенту.
- Мои взаимоотношения в коучинге строятся на правде, открытости и доверии.
- Клиент несет ответственность за результат, которого он добивается.

- Клиент способен на более высокие результаты, чем достигнутые сейчас.
- Я сосредоточусь на мыслях и чувствах клиента.
- Я знаю, что клиенты могут предлагать отличные решения.
- Мои коучинг-сессии основаны на равенстве.

Мы выделили общий для коучинга набор положений. Эти положения станут принципами, на основе которых мы сможем работать, чтобы со временем добиться эффективности. Размышляя о них и сравнивая их со своими поведенческими стереотипами и подходами, мы можем определить те области, которые требуют совершенствования. Если вдруг наш коучинг не приносит результатов, эти принципы помогут найти причину неудачи. Иногда клиент с удовольствием жалуется на ситуацию на работе в течение всей сессии, но отказывается подумать над тем, как ее можно исправить. Коуч безуспешно пытается переключить клиента на позитивный подход или подвигнуть его на какие-либо действия. Затем, вспомнив эти принципы, коуч понимает, что клиент сам несет ответственность за свою ситуацию и собственные действия. Случается, что коуч, обескураженный сложившейся ситуацией, просто забывает о том, что в коучинге некоторые вещи, кажущиеся сложными, на самом деле имеют очень простое решение. Одни принципы представляют собой правила поведения, другие – взгляды на то, что входит в обя-

занности коуча, а что нет. Если коуч в состоянии последовательно применять эти принципы, со временем это повысит эффективность его коучинга.

## **Оставаться верным своему обязательству помогать клиенту**

Хороший коуч хочет заниматься коучингом с клиентом и остается верным своим отношениям с ним. Он поддерживает клиента, помогает ему или отказывается от задания.

Зачастую это случается в начале работы. Коуч, скорее всего, думает о том, как успешно выполнить задание, а не о том, хочет он или не хочет помочь клиенту в его ситуации. Со временем могут возникнуть факторы, побуждающие коуча прекратить помогать клиенту и поддерживать его. Коуч может не осознавать, что он перестал это делать. Возможно, процесс коучинга идет тяжело или не видно никаких положительных сдвигов; в этом случае коуч может прекратить поддержку, зачастую даже не отдавая себе в этом отчета. Он может вдруг почувствовать скуку и усталость. Очень важно, чтобы на этой стадии коуч умел управлять собой. Коуч должен постоянно оценивать характер развития отношений с клиентом и выявлять любые связанные с ними негативные проявления.

Вышесказанное не следует воспринимать как анализ анализа. Перед сеансом коучинга я стараюсь уделить две минуты подготовке к сессии. За это время я просматриваю свои записи предыдущих сессий, обдумываю задачи клиента и напоминаю себе, каким образом я содействую решению этих

задач.

Это переключает меня на режим поддержки клиента вне зависимости от того, насколько трудной может оказаться сессия.

# Беспристрастный коучинг

Иногда коуч может почувствовать, что его клиент не внушает ему симпатий. Не забывайте, что мы, люди, имеем, естественно, свое мнение об окружающих. Мы сравниваем внешний вид, способ мышления и действия другого человека со своими. Нам могут нравиться или не нравиться другие люди из-за их прически, одежды, внешнего вида, манеры речи, тона голоса и т. д.

А если коучу не нравится его клиент? Если он слышит о поступках, которые, считает недостойными? Коуч может услышать о лжи, жестокости или неверности – о том, что, по его мнению, делает человека в каком-то отношении «плохим».

Мы не будем обсуждать, что «правильно», а что «неправильно». В отношениях коуч-клиент любое неодобрение мешает плодотворной беседе. Кроме того, неодобрение коуча обычно передается клиенту, даже если оно не было озвучено.

Представим, что коуч работает с человеком, который очень напоминает ему бывшего партнера, стремившегося доминировать в их отношениях. Клиент, например, говорит: «Видите ли, у меня есть определенные жизненные правила, которых я всегда буду придерживаться». Коуч вспоминает, что именно эти слова он слышал от своего бывшего партнера. И вот уже коуч, сравнивая клиента со своим бывшим

партнером, начинает ненавидеть его. Коуч вступает во внутренний диалог с тем, что говорит клиент: «О-о, это именно то, что он обычно делал» или: «С тобой, наверное, непросто жить». Это то же самое, что смотреть телевизор с включенным радио: ваш внутренний диалог мешает вам внимательно слушать.

Если мы не смотрим на человека объективно, не открыты ему, нам труднее понять его. Такой недостаток понимания напрямую влияет на нашу способность устанавливать отношения с человеком и вникать в его ситуацию. В то же время ослабленное взаимопонимание снижает нашу способность влиять на человека. Вполне вероятно, что клиент почувствует неодобрение по выражению лица, тону, жестике, интонации или некоторым фразам, например: «Так почему же вы сделали это?». Как только клиент почувствует неодобрение, он станет сдержаннее в своих ответах. Почувствовав, что клиент в чем-то «небезупречен», коуч начинает действовать с позиции «наладчика», например, говорит: «Вам не кажется, что вы должны извиниться за это?». Клиент, опять почувствовав неодобрение, может отстраниться или занять оборонительную позицию.

Поскольку способности коуча устанавливать отношения и понимать клиента являются ключевыми на пути к успеху, его личное суждение о человеке может стать для него поистине камнем преткновения. Коуч должен наблюдать клиента с позиций объективности, не вынося собственного сужде-

ния. Если коуч придерживается нейтральной, открытой позиции, он может получить более ясную информацию и понимание ситуации. Мысли коуча прояснятся, и он почувствует себя спокойнее по мере того, как постепенно начнет понимать клиента. Он уже не раздумывает над тем, чего не мог бы озвучить, и его разум остается спокойным в течение беседы.

Коуч не вправе судить клиента за его отношение к людям или выражать неодобрение по поводу образа жизни этого человека. Задача коуча – установить взаимосвязь между поведением человека и результатами, которые он получает. Например, клиент стремится к повышению по службе, но осознает, что этому мешает отсутствие поддержки коллег. Он рассказывает о своих спорах с коллегами, в которых старался «поставить их на место» или обидеть.

Коуч легко устанавливает связь между поведением клиента и достижением его цели. Однако если коуч начнет убеждать клиента в том, что он «неправильно» ведет себя по отношению к коллегам, тот, скорее всего, станет отрицать это. Гораздо убедительнее для клиента оказалось бы предположение, что его поведение «не срабатывает» и непосредственно влияет на достижение поставленной им цели. Это позволило бы коучу и клиенту обсудить более позитивные варианты поведения, от которых выиграют и этот человек, и его коллеги.

## **Что ощущает коуч, стараясь быть беспристрастным?**

Сохраняя беспристрастность, коуч не думает про себя: «Это ужасно, жестоко, грубо и проч.». Коуч не хмурится, неодобрительно покачивая головой. Он всего лишь внимательно слушает, оставаясь в русле беседы.

Возможно, пристрастность вытеснит растущее любопытство по отношению к тому, что говорит человек и что он чувствует. Коуч должен понять, что происходит в действительности, и, помня цели клиента, выделить в этом главное, имеющее отношение к делу.

# Как избавиться от пристрастности?

Если вам не довелось многие годы идти по пути познания под руководством буддийского наставника, то знайте, что на это может уйти вся жизнь. Вы все равно будете субъективно судить о других, но фокус заключается в том, чтобы вовремя это заметить и остановиться.

Коуч не вправе судить клиента за его отношение к людям или выражать неодобрение по поводу образа жизни этого человека.

Упражнение для тренировки

---

**Набор инструментов  
коуча**

---

**Медитация для беспристрастности**

---

Что это такое?

Метод избавления от пристрастности и очищения нашего разума

---

Когда я могу это использовать?

Наблюдая, например, за тем, кто:

выступает с речью или делает презентацию;

разговаривает с кем-то;

участвует в групповой беседе, например, на деловом совещании

---

Зачем мне это делать?

Для развития более объективного взгляда на чью-либо ситуацию.

Для установления более близких отношений, например, в процессе коучинга.

Для того, чтобы научиться сохранять ясность мышления и спокойствие во время слушания

---

## Шаг первый: узнайте

1. Найдите объект наблюдения. Вы должны находиться в одной комнате с ним, чтобы четко видеть и слышать его. Идеален был бы вариант стороннего наблюдателя, позволяющий ни на что не отвлекаться, то есть не участвовать в совещании. Держите наготове блокнот и ручку, чтобы вовремя сделать заметки.

2. Не напрягайтесь, но оставайтесь собранным. Сохраняйте ровное дыхание, тело расслабьте, но держитесь прямо. На-

чинайте наблюдение и делайте заметки.

3. Наблюдая за объектом, обратитесь к собственным мыслям. Что вы думаете или говорите про себя? Просто обратитесь на это внимание, пока этого достаточно. Например.

- Я согласен/не согласен?
- Мне нравится/не нравится?
- Я уже слышал это раньше.
- Он/она напоминает мне...

Наблюдайте за своими мыслями отстраненно, как будто они не ваши, как будто вы наблюдаете себя наблюдающего.

## **Шаг второй: отбросьте свои мысли**

4. Заметив, что о чем-то думаете, постарайтесь прогнать свои мысли. Отследите свою мысль и отгоните ее. Позвольте ей проплыть по волнам, подобно палке, а затем отпустите ее. Если это поможет, сначала запишите мысль, затем отпустите ее.

## **Шаг третий: осознанно управляйте своим вниманием**

5. Для переключения своих мыслей воспользуйтесь следующими вопросами.

- Что говорит этот человек?
- Что этот человек чувствует по этому поводу?
- Что важно для этого человека?

# РЕЗЮМЕ РАЗДЕЛА

## Набор инструментов коуча.

### Медитация для беспристрастности

Это непростое упражнение! Однако польза от него стоит того, чтобы попробовать. Если вам трудно выполнить все упражнения сразу, попробуйте освоить сначала шаг первый. Когда вам станет легче, добавьте шаг второй. И, наконец, переходите к третьему шагу.

Главное – выработать навык отслеживания собственных мыслей и суждений и научиться абстрагироваться. Это называется медитацией, потому что построено на простейших принципах основных медитаций, то есть на наблюдении за собственными мыслями с тем, чтобы дать им уйти. Другой способ научиться отстраненности от своих мыслей – просто начать практиковать медитацию.

Как только мы научимся абстрагироваться от собственных мыслей или суждений о другом человеке, они перестанут мешать нам делать что-то другое, например, выслушивать клиента.

# **Основывайте взаимоотношения в коучинге на правде, открытости и доверии**

Вступая в коучинговые отношения, вы стремитесь честно служить клиенту. Это следует упомянуть, поскольку наша честность в этом отношении может быть достаточно легко коррумпирована.

Первая ловушка, в которую легко попасть, поджидает вас тогда, когда услуги коучинга заказывает не сам клиент, а кто-то другой. Такое часто случается в бизнесе, когда старший по должности заказывает коучинг для своего молодого коллеги. В качестве примера я приведу историю Скотта.

## **РАССКАЗ КОУЧА**

### **Вопрос лояльности**

История из жизни, только имена изменены. Гэри, менеджер Скотта, попросил меня провести со Скоттом несколько сеансов коучинга. Гэри считал, что Скотт мог бы достичь больших результатов, умей он выстраивать отношения на работе. Похоже, Гэри был сильно разочарован в Скотте.

Таким образом, я уже имею набор целей, поставленных для того, кто может захотеть, а может и не захотеть заниматься коучингом. С самого начала было важно объяснить Скот-

ту, почему его менеджер пригласил меня. Вместе с менеджером мы обсудили конкретные области, которые требовали совершенствования и являлись целью коучинга, а также то, что будет включать в себя коучинг. Мы договорились, что коучинг станет поддержкой для Скотта, от которой он сможет отказаться в любое время, если захочет.

Мы также обсудили, каким образом коучинг может помочь Скотту в решении его собственных задач, и включили их в план коучинга. Я рассказала Скотту, что будет входить в мои отчеты его менеджеру, заверив его, что само содержание наших бесед останется между нами.

С Гэри, который оплачивал мои счета, мы договорились, что я буду информировать его о ходе нашей работы и достигнутом прогрессе, однако не стану посвящать его в содержание наших разговоров со Скоттом. Мы также решили, что если Гэри захочет узнать больше, он может напрямую обратиться к Скотту.

Скотт охотно воспользовался коучинг-сессиями, чтобы обсудить свою ситуацию. Он раздумывал, стоит ли ему оставаться в этой организации, поскольку очень сомневался в том, что сумеет сплотить команду для работы.

В наших разговорах со Скоттом мне предстояло установить, что лучше для Скотта, а затем определить, как это связано с его менеджером и вообще с компанией, в которой он работал. Мы проработали с ним несколько сценариев, включая его уход из компании или перевод на другую должность.

Пусть это покажется нелояльным по отношению к моему спонсору (Гэри), но я хочу подчеркнуть, что только на таких принципах мы можем проводить коучинг. Если бы я стала уговаривать Скотта остаться на работе или взять на себя больше обязанностей, как этого хотел Гэри, наши отношения с ним испортились бы в тот же момент.

Но честно ли это по отношению к Гэри, оплатившему коучинг? С самого начала я объяснила ему, как работает коучинг, и рассказала об основных правилах работы коуча. Как правило, спонсоры соглашаются с тем, что их не будут посвящать в содержание бесед. Просто коуч должен договориться со спонсором о том, как он будет его информировать, а потом сообщить об этом клиенту.

Для того чтобы спонсор лучше знал содержание коучинг-сессий, необходимо побудить его к регулярным беседам с клиентом. Очень часто это приводит к открытости и, следовательно, к доверию между ними, а от этого выигрывают их рабочие отношения.

Для того чтобы впоследствии клиент не услышал о себе что-то, чего вам не хотелось бы доводить до его ушей, никогда этого не говорите.

А что же дальше случилось со Скоттом? Ну что ж, он решил остаться и воспользоваться имевшимися у него возможностями. Проанализировав различные варианты, а также возможные подводные камни и потенциальную выгоду, он сумел прийти к этому решению.

Ему помогли понять, что всегда есть выбор. Скотт перестал себя чувствовать загнанным из-за давления, оказываемого на него менеджером. В процессе наших бесед он наконец понял, что это было не столько «давление», сколько побуждение к действию. Могу только добавить, что без коучинга этого бы не случилось. Жизнь не всегда прекрасна, и я стараюсь быть благодарной, когда она все-таки оказывается таковой.

Для того чтобы впоследствии клиент не услышал о себе что-то, чего вам не хотелось бы доводить до его ушей, никогда этого не говорите.

## ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

### **Уровни открытости и честности**

Вспомните о своих взаимоотношениях с кем-либо. Задайте себе следующие вопросы, чтобы оценить уровень честности и открытости этих отношений. Это будет особенно полезно, если вы используете реальные коучинг-отношения.

? Насколько комфортно вам в компании этого человека?

? Насколько свободно вы можете говорить, выражать свои мысли в присутствии этого человека?

? Как вы считаете, этот человек избегает обсуждать с вами какие-либо вопросы?

? Вы когда-либо лгали этому человеку?

? Говорили ли вы что-либо об этом человеке, чего бы вам не хотелось, чтобы он услышал?

# **Клиент несет ответственность за достигнутый результат**

Если мы принимаем на себя ответственность за что-либо, это означает, что мы можем повлиять на это. Например, если я ответственен за свою удовлетворенность собственной работой, то именно мне следует что-то делать, если она меня не устраивает. Таким образом, коуч руководствуется принципом, по которому клиент в конечном итоге сам несет ответственность за свою жизнь и достигнутые им результаты. Это и его работа, и выбираемые им взаимоотношения, и место жительства, и проч.

В коучинге это понимание личной ответственности клиента является ключевым, если мы хотим, что бы он действовал активно и позитивно в своей ситуации.

# Роль жертвы

Противоположностью этой позитивной, активной роли является роль жертвы. Люди, принимающие роль жертвы, действуют так, как будто они не хозяева своей жизни и никоим образом не могут на нее повлиять. Они часто вопрошают: «Ну что я с этим могу поделать?» или: «Похоже, со мной это все время случается», или: «Это все не имеет смысла, я ничего не могу сделать в любом случае».

Такой человек-жертва с недостаточным чувством ответственности всегда стремится обвинять других. Например: «Мой партнер не дает мне жить так, как мне бы хотелось», или: «Моя жизнь не сложилась из-за моего детства», или: «Это несправедливо».

В ситуации коучинга роль жертвы не позволяет клиенту увидеть свои возможности в изменении своей жизни и достижении ожидаемых результатов. В трудной ситуации клиенты-жертвы обнаружат для себя значительно меньше возможностей, чем другие. Они могут вообще не найти выхода из ситуации или просто не искать его.

Иногда на сессиях приходится обсуждать вопросы, возбуждающие сильные эмоции. Некоторым людям довольно тяжело согласиться с тем, что они сами ответственны за то, как живут. Например, если у человека было тяжелое детство, или возникли финансовые проблемы, или его только

что уволили, то довольно трудно побудить его к оценке ситуации с точки зрения своей ответственности.

Коучу необходимо помнить, что этот постулат – всего лишь принцип, который мы используем в работе, но он может и не быть истиной в конечной инстанции. Однако готовность обвинять других в поворотах нашей судьбы не делает нас сильнее. Наоборот, мы чувствуем себя жертвой, зависящей от прихотей судьбы. Но как только мы принимаем ответственность за нашу ситуацию на себя, это дает нам силы и способность воздействовать на нее. Например, такая ситуация, как сокращение на работе, часто ставит человека, оказавшегося на «перепутье», перед выбором. Одни люди только выигрывают в такой ситуации, действуя позитивно, что влечет за собой перемены в карьере, нахождение лучшей работы, повышение уровня образования и проч.

В конечном итоге клиент сам несет ответственность за свою жизнь и за достигнутые им результаты.

Другие люди не столь конструктивно подходят к потере работы; они обвиняют других или утверждают, что ничего не могут сделать. Человек, принимающий на себя ответственность, автоматически становится сильнее, чем тот, кто согласился на роль жертвы.

# Ответственность не есть вина

Важно понимать, что «вина» и «ответственность» – это разные понятия.

Вина предполагает расплату за неправильный поступок и ассоциируется с сожалением, страданием, ощущением виноватости. Ответственность – это просто признание нашей возможности влиять на ситуацию. Как коуч вы должны четко отличать одно от другого.

Если клиент принимает на себя вину, а не ответственность, это никак не поможет ему ощутить себя сильным. Больше того, он, скорее всего, почувствует себя еще хуже, например, ни на что не способным.

Роль мученика будет создавать у человека ощущение, что он «плохой». Например: «Да, это характерно для меня – я бесполезен» или: «Всегда у меня так этим и заканчивается, наверное, планида у меня такая, и надо просто с этим жить».

Обратите внимание на язык жертвы и мученика в следующих диалогах.

---

Коуч:	Может быть, вы расскажете мне поподробнее, что произошло в ваших взаимоотношениях.
Клиент:	Да они просто выкинули меня без разговоров. Все шло прекрасно, а затем – бах! – записка на письменном столе. Ни извинения, ничего.
Коуч:	Думаю, вы чувствовали себя отвратительно в тот момент.
Клиент:	Вы мне об этом говорите! Я чувствую себя ужасно. Я не ем, не сплю... Что мне теперь прикажете делать?
Коуч:	Как вы думаете, что было не так?
Клиент:	Кто знает? Как будто вот только что я с кем-то жил, и вдруг они собрались и ушли. Я бы даже и не беспокоился. Это со мной в третий раз. Как обычно, жизнь поворачивается ко мне спиной.

---

**Обратите внимание:** клиент считает, что с ним просто что-то произошло, а в данной ситуации он – жертва.

В таких случаях коуч может попросить своего клиента занять более активную позицию, «примерить» на себя принцип ответственности, то есть действовать так, как если бы это было в действительности.

---

Коуч:	Если бы вы взглянули на ситуацию с точки зрения своей ответственности, что бы вы увидели?
Клиент:	Не совсем понял, что вы имеете в виду. Зачем мне это делать?
Коуч:	Это могло бы помочь получить полезную для нас информацию.
Клиент:	Ладно (пауза). Мой партнер всегда говорил, что я не стараюсь работать так, чтобы все получалось, что я прикладываю к этому недостаточно сил.
Коуч:	Хорошо, что еще?
Клиент:	Ну, мой партнер все время говорил, что нам нужно больше говорить о том, как идут дела, все ли у нас хорошо, нет ли чего-то, что вызывает неудовольствие, ну и так далее.
Коуч:	И что же вы отвечали?
Клиент:	Ну, я говорил, что все это ерунда, что я не собираюсь этого делать.
Коуч:	А сейчас бы вы к этому что-нибудь добавили?
Клиент:	Да, думаю, мне надо было бы получше узнать, чего хотел мой партнер, так я хотя бы понимал, что у нас есть проблемы.

---

Наверное, этого недостаточно для спасения отношений, но это может повысить уровень знания клиента по сравнению с тем, какой был бы у него, оставаясь он на позиции жертвы. Обратите внимание, что во второй части приведенного диалога клиент говорит как более сильный, более осознающий ситуацию человек. Он обсуждает то, что ему под-

контрольно: сохранить отношения или нет, говорить с партнером или нет. В конечном итоге, когда мы работаем с человеком, чтобы осуществить перемены в его жизни, такой свежий взгляд может оказаться именно тем, что необходимо для представления ситуации в новом свете.

## ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

### **Ответственный или жертва?**

Если вы хотите заниматься коучингом, руководствуясь принципом ответственности, я рекомендую вам для начала определить, как вы сами к нему относитесь. Нижеприведенные вопросы помогут вам понять, насколько вы сами в состоянии принимать ответственность за себя и свою ситуацию. Сначала поразмышляйте над ними, затем ответьте на каждый вопрос по очереди.

? Вы предпочитаете жаловаться на проблемы или обсуждать их решения?

? Вы часто обвиняете других людей или обстоятельства в своих проблемах?

? Вы можете сопоставить свое поведение с результатами, которые получаете? Например: «Я не положил квитанцию за стекло в машину, и теперь меня оштрафовали» или: «Я опоздал, потому что не вышел вовремя».

? В разговоре вы осознаете свои проблемы как собственные? Например: «Я должен с этим что-то сделать».

? Жалуется ли вы, что все «несправедливо», или оцени-

ваете ситуацию более объективно?

Если вам самому трудно определиться с ответами, спросите у того, кому вы доверяете. Или в следующий раз при обсуждении какой-либо проблемы или ситуации, которую вы хотели бы изменить, обратите внимание, сколько времени вы говорите с позиции ответственного, сильного человека и сколько времени ноете и жалуетесь.

# **Клиент способен на более высокие результаты, чем те, которых он добивается сейчас**

Коуч должен верить, что человек, с которым он работает, способен сделать больше, добиться большего, особенно в отношении установленных целей. Это может быть что угодно – от успехов в фитнесе до укрепления личных отношений, лучшей работы и проч.

Если коуч втайне считает, что клиент вряд ли достигнет этих целей, полагая, что он просто не способен на это, такие мысли могут подорвать процесс коучинга.

Например, представьте себе, что вы как коуч работаете с клиентом, который хочет научиться красиво и уверенно выступать перед аудиторией. После предварительных обсуждений вы соглашаетесь поработать с ним, чтобы помочь ему достигнуть этих целей.

Позанимавшись с ним какое-то время, вы наблюдаете его попытки выступить на публике. Вы понимаете, что все это выглядит ужасно, он очень сильно нервничает, и невозможно даже представить, что ему когда-нибудь удастся успешно выступить перед аудиторией.

От таких мыслей ваша способность поддержать человека в достижении его цели немедленно снижается. Вы уже ожи-

даете негативных результатов от коучинга, что, конечно, помешает вашим беседам.

Наверное, вы знаете, что когда родители или учителя ждут от детей большего, они и показывают лучшие результаты, чем при заниженных ожиданиях.

И хотя это не одинаковые ситуации, я абсолютно убеждена, что тот же принцип приложим к коучингу – взрослых или детей. Если как коуч вы говорите одно, а думаете другое, это чувствуется. По выражению лица, тону голоса или жестам ваш клиент поймет, что вы не верите в него. Возможно, вы побудите его довольствоваться меньшим или научиться «справляться со своей слабостью».

В худшем случае вы можете подорвать веру клиента в себя и сделать достижение им результата менее вероятным. Наверное, это процесс, обратный коучингу!

Однако иногда бывает полезно сформировать такую точку зрения. Клиент может ставить заведомо нереалистичные цели или придавать им слишком большое значение. Однако будьте в высшей степени осторожны, не переносите свои собственные *ограничения* на других.

Например, представьте, что ваш клиент ставит цель удвоить свой доход в течение ближайших шести месяцев. Хотя такое повышение редко случается, оно тем не менее вполне вероятно. Вы сами должны решить, стоит ли вам проводить коучинг, чтобы поддержать клиента в достижении этой цели, или нет. Если вы решаетесь на это, то должны быть убежде-

ны в способности клиента удвоить свой доход.

Если как коуч вы говорите одно, а думаете другое, это чувствуется.

Соглашаетесь ли вы на работу, зная, что клиент не способен достигнуть поставленной цели? Говорите ли вы клиенту, что считаете эту цель недостижимой, но готовы помочь ему как коуч в достижении более реальной цели, – и при этом рискуете работой? Это подводит нас к вопросу о честности, не так ли? (Под честностью я подразумеваю верность своему слову: говорить то, что вы считаете правдой, и делать то, что вы обещали.)

На мой взгляд, если коуч не уверен, что цель достижима, он должен честно сказать об этом клиенту. Если вы начинаете коучинговые отношения, утаив от клиента то, что вы думаете, тогда честность этих отношений уже сомнительна.

Как коуч вы будете все время подсознательно помнить о своих обязательствах и раздумывать о том, «сработает» ли курс коучинга. Это негативно скажется на вашей способности честно помогать клиенту.

# 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.