



Иван Рыбкин, Эдуард Падар

СИСТЕМНО-ИНТЕГРАТИВНЫЙ КОУЧИНГ:

КОНЦЕПТЫ
ТЕХНОЛОГИИ
ПРОГРАММЫ

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВМЕСТНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ИОИ 2009

УДК 316.6 ББК 65.9 (2)212

Иван Рыбкин, Эдуард Падар

Системно-интегративный коучинг: Концепты, технологии, программы — М.:
Институт Общегуманитарных Исследований, 2009 — 448 с.

ЭТА КНИГА О КОУЧИНГЕ. Удивительный эффект коучинга состоит в том, что он очень позитивен. Коучи — это люди, готовые буквально в каждом видеть шанс и возможность вызова совместного развития. «Вы удивитесь своим возможностям!» — это точное выражение сути и основной философии коучинга как нового подхода к менеджменту, развитию, бизнесу и жизни. Изменение представления о том, что человек может достичь, часто оказывается настолько неожиданным, что иногда шокирует (в хорошем смысле слова). Но реализация потенциала является главной, но не единственной задачей коучинга.

Наряду с открытием отличных возможностей, о которых вы и не догадывались ранее, коучинг позволяет добиться весомого социального успеха. Коучинг — это технология, которая позволяет улучшение материального положения соединить еще и с обыкновенным человеческим счастьем и удовольствием. Хорошо как сказано — «ОБЫЧНОЕ СЧАСТЬЕ». Разве оно бывает обычным? ЗДЕСЬ БЫВАЕТ. ,

ISBN 978-5-88230-246-6

© Иван Рыбкин, Эдуард Падар, 2009.

© Оформление, Институт Общегуманитарных Исследований, 2009.

Своей супруге Наталье и дочери Анастасии посвящает эту работу

От авторов. Нам жаль, что наших детей не учат коучингу в Школе.

Удивительный эффект коучинга состоит в том, что он очень позитивен. Если вы встречались с коучами, то заметили что это люди, которые готовы буквально в каждом видеть шанс и возможность вызова совместного развития. Я считаю, что он включает в людях, его практикующих, позитивную сверхэнергию совместного созидания.

У меня в рабочем кабинете висит лозунг: «Здесь Вы удивитесь своим возможностям!» С моей точки зрения, он абсолютно точно выражает суть и основную философию коучинга как нового подхода к менеджменту, развитию, бизнесу и жизни. Изменение представления о том, что человек может достичь, часто оказывается настолько неожиданным, что иногда шокирует (в хорошем смысле слова). Но реализация потенциала является главной, но не единственной задачей коучинга.

Наряду с открытием отличных возможностей, о которых вы и не догадывались ранее, коучинг позволяет добиться весомого социального успеха. Причём, сразу же хотел бы обратить ваше внимание на то, что, чаще всего, под социальным успехом понимают или деньги, или положение в обществе. Коучинг — это технология, которая позволяет улучшить материального положения соединить еще и с обыкновенным человеческим счастьем и удовольствием. Хорошо как сказано — «обычное счастье». Разве оно бывает обычным? Здесь бывает.

Деньги важны в обществе. Как ни крути, но именно они являются определением успешности «здесь и сейчас». Статус также важен. Но процесс роста успешности должен быть радостным. А не мучительным и высасывающим все соки. Если кто-то собрался пожертвовать всем ради того, чтобы быть успешным — не кажется ли вам что это какое-то странное понимание успеха? Безусловно, от чего-то требуется отказаться, сосредоточившись на достижении заветной цели. Но от чего? Вот один из главных вопросов социального успеха. Какова его цена?

Коучинг — социальное явление, которое помогает соединить личные цели человека, его явные и скрытые возможности с задачами развития окружающего его общества. Раньше (при Советской Власти) — это называлось найти свое место в жизни.

Сейчас обществу, как никогда, нужны методы, направленные на созидание целостной личности, адекватной запросам и вызовам социальной среды. Даже можно сказать больше. Человек, который впитал философию совместного успеха, овладел технологией коучинга как позитивного совместного изменения, сам начинает менять вокруг себя среду своего обитания. Так как этот процесс совместный, то новая среда оказывается благоприятной для непрерывного развития ВСЕХ участников изменений — и коуча, и его партнеров.

Коучинг большинству из наших читателей (правда они, наверное, об этом и не догадывались) знаком как синоним тренерства. Само собой разумеется, что в спорте надо реализовывать весь свой потенциал. Это задача и спортсмена, и тренера. Но, оказывается, что точно также нужно помогать раскрываться людям в обычной жизни — на работе, в личной и семейной жизни.

Если вы хотите получить от себя и своих людей максимальную отдачу, помогите им освоить коучинг и создайте для этого наилучшие условия.

И последнее в предисловии, но одно из самых важных. Многие, кто прошел обучение в нашей школе системно-интегративного коучинга, говорили: «Мне жаль, что в наших Школах детей не учат коучингу. Они были бы гораздо более подготовленными к тому, как строить свою жизнь!» Мне кажется, что это самое лучшее признание необходимости

коучинга как социального инструмента совместного развития.

Благодарности.

Вместе с нами над проектом Школа Системно-Интегративного коучинга, не покладая рук, трудятся наши коллеги из компании «Открытый Портал» — директор Елена Горбанова и ведущий менеджер Анастасия Дуленко. Хотелось бы поблагодарить их лично и ВСЕХ участников и слушателей Школы. В этой работе есть немалая доля их труда.

Мы хотели бы высказать особую признательность: сотрудникам «Школы РЕСО» — нашим «боевым» товарищам:

Владимиру Тарасову за конструктивную критику и замечательные схемы-иллюстрации;

Егорову Виталию за mind-map и творческий академизм.

Отдельное спасибо хотим сказать своим родным и близким за веру, долготерпение, оптимизм и поддержку.

Помощь в практическом воплощении и внедрении системы коучинга в «Школе Продаж РЕСО» оказывают многие наши директора, «замы», менеджеры и агенты филиалов. Спасибо всем и отдельно Людмиле Колупаевой!

Особый респект и глубокую признательность хотел бы выразить Компании ОСаО «РЕСО-Гарантия» за возможность практического воплощения того, о чем написано в этой книге во внутрифирменном Центре Профессиональной Подготовки и лично Сергею Эдуардовичу Саркисову, Дмитрию Григорьевичу Раковщику, Игорю Евгеньевичу Иванову и Александру Николаевичу Абакшонку за поддержку и мудрость.

Михаилу Тресвятскому, благодаря которому состоялось издание книги.

И всем коучам и партнерам за прорыв к новым возможностям на основе системно-интегративного коучинга. Да пребудет с нами сила!

Часть 1. Введение в системно-интегративный коучинг.

Глава 1. Почему коучинг так быстро набирает свою популярность?

В начале 2009 года на Яндексe на запрос о коучинге выдаётся примерно 1 млн. страниц. Динамика роста запросов слова коучинг возросла больше чем в 10 раз с 2001 года: с 800 до более 13000 обращений в месяц. Это означает, что еще немного и коучинг станет популярней, чем бизнес-тренинг (во всяком случае, в инете).

Почему это происходит?

Безусловно, влияет мода на все новое. Но одной модой дело не ограничивается. С нашей точки зрения рост интереса к коучингу связан с тем, что он позволяет добиться реальных и высоких результатов. Человеку нужна не только реализация его ВОЗМОЖНОСТЕЙ, но и РЕЗУЛЬТАТ.

Результаты требуются людям во всех сферах, не обязательно в бизнесе. Например, результатами будут — создание семьи, написание книги или повышение эффективности подразделения на 30 %.

Между тем, все чаще, эти требования парадоксальным образом существуют отдельно друг от друга.

Всем же знакома ситуация, когда мы знаем, что могли бы сделать гораздо больше, чем намечали. Например, планировали получить определённый результат, а получили только 20 или 50% или 70% от желаемого? Откуда возникает этот разрыв? С точки зрения коучинга — это разница между тем, что человек может сделать и что он реально делает.

Классический коучинг построен на том, что разрыв между ПОТЕНЦИАЛОМ и ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ преодолевается за счет:

- 1) осознания человеком своего потенциала (возможностей), и
- 2) принятия ответственности на себя за реализацию потенциала (= возможностей).

Выполнение этих положений, безусловно, очень важный фактор развития. Но сами по себе — они еще не есть гарантия результата.

Например, читатель сможет увидеть в книге, что есть подходы к коучингу, в которых он фактически смыкается с процессными формами психологического консультирования. В последнем, как известно, консультант и клиент больше сосредоточиваются на процессе отреагирования психологических проблем, чем на достижении конкретных результатов.

Наш взгляд (школы системно-интегративного коучинга) состоит в том, что коучинг — это специальный метод, который помогает добиться максимальных результатов за счет того, что учитывает потенциал всех его участников — среды, коуча, его партнера (-ов) по коучингу. Для нас коучинг — это особая технология сопровождения человека, или команды, или организации, которая помогает реализовать **СОВМЕСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВСЕХ** участников процесса развития.

Мы считаем, что в процессе развития все взаимовлияет друга на друга. Человек и среда **ЦЕЛОСТНЫ**. Теснейшим образом взаимосвязаны между собой семейные, производственные, творческие проблемы развития. Это означает, что и **КОУЧ** и его **ПАРТНЕР (-ы) ДОЛЖНЫ СИСТЕМНО РАЗВИВАТЬСЯ** одновременно во всех сферах — личной, социальной и творческой. В каждой из них разрабатываются свои технологии эффективной деятельности, выполнение которых обеспечивает достижение максимально эффективных результатов.

Более того, мы считаем, что позволяет **ГАРАНТИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ**. Это происходит за счет того, что в коучинге, ценности, процессы, ресурсы, доступные его участникам, сначала осознаются, затем структурируются и, наконец, направляются на достижение социального успеха. Коучинг продолжается до победы, до достижения цели успеха, до того момента, когда и коуч, и партнер скажут: «Да, мы достигли того, что хотели! Но впереди у нас еще так много интересного!» Поэтому верно и то, что, однажды начавшись, подлинный коучинг (непрерывная реализация совместного потенциала) продолжается **ВСЕГДА!**

Целью системно-интегративного коучинга является создание среды, в которой ключевой ценностью является **НЕПРЕРЫВНОЕ СОВМЕСТНОЕ РАЗВИТИЕ**. И для нас это самое главное отличие коучинга (на наш взгляд) от всех других технологий развития — консультирования, тренинга, наставничества и т.п.

Но к этому пониманию коучинга мы пришли далеко не сразу. Нам надо было пройти свой путь становления в коучинге.

Для нас все началось в 2000 году...

Работая над повышением объемов продаж добровольного страхования, мы столкнулись с удивительным фактом. Люди, успешно стартовавшие и набравшие определённый объем продаж, останавливались в своем росте. Проходил "месяц – другой - третий", но объем упорно колебался вокруг одних и тех же цифр. И это притом, что собственная их оценка того, насколько можно увеличить продажи, составляла от 10 до 50 процентов.

В нашем учебном центре продавцы проходят обучение технологии продаж на основе системного подхода, так что это подготовленные и грамотные профессионалы. Страховые продукты, которые они предлагают, замечательные. Компания — одна из самых надёжных на рынке, да и вообще лидер в автостраховании. Казалось бы, в чем дело? Продавай и развивайся!

Но этого не происходило. Надо было немедленно что-то предпринимать. Самым естественным в сложившейся ситуации, казалось, было бы, проверить саму технологию продажи и обслуживания клиента, что мы и сделали. Оказалось, что практически все наши ученики **ЗНАЮТ** конкретные методы и приемы, **МОГУТ** продемонстрировать их в учебном классе, но, (внимание!), **НЕ ПРИМЕНЯЮТ** их на практике!!!

Тут мы с коллегами призадумались. Тупик, в котором мы оказались, можно было бы

выразить с помощью известной поговорки: МОЖЕТ, НО НЕ ХОЧЕТ! Очевидно, что причина "крылась" где-то более глубоко, нежели уровень знаний, умений и навыков. Это подтверждало и то, что все наши ученики в один голос заявляли о том, что они хотели бы делать большие объёмы, что денег, которые они зарабатывают, им не хватает и т.д. На уровне рациональном, это были действительно искренние заявления. Тогда мы применили открытый прессинг, который выразился в том, что мы обсудили с каждым из участников проекта возможный потенциал его объёмов. — Стали "вести" продавцов по их потенциальным объёмам. Люди вроде бы "загорелись", у них "зажглись глаза"... но только на минуточку. — Выйдя за пределы учебного центра, они "забывали о своем потенциале. Ситуация не менялась. Встреча за встречей объёмы продолжали держаться на том уровне, который, по всей видимости, где-то, в глубине сознания, устраивал данного конкретного человека. Чтобы он ни говорил нам о своем желании. Практически, в каждом из них, возник внутриличностный конфликт между их словами и реальными действиями.

О, это потрясающее столкновение! Мало кто может признаться себе, что он управляет своими поступками в гораздо меньшей степени, чем бы ему хотелось. Конфликт начал искать "выхода наружу". Кто-то из учеников вложил энергию в доказательство того, что система не работает. Но так как, система продаж, которой они обучались, даже, несмотря на скрытое сопротивление, привела к повышению собственных объёмов продавца в разы, то, "списать все" на неправильные методы работы не удалось. И в этот момент многие ученики стали испытывать чувство вины перед "обучателями" от того, что не могут (?) выполнить обсуждаемые задания. Некоторым стало сложно продолжать обучение. В этот момент люди стали "выходить" из обучающего проекта, который уже принес им вполне реальные деньги.

Для нас это стало вызовом!

Получалось, что действия продавца определяются не столько реальной выгодой, сколько его глубинными ценностями и убеждениями, его подсознательными установками на достижение некоего внутреннего результата. Философия бизнеса продаж, которая традиционно строится на том, что продавец осознает свои действия, рационально их проектирует и контролирует, для нас, вдруг предстала совсем в другом свете.

Мы стали понимать, что это только "верхушка айсберга". Что неосознаваемые, глубинные аспекты существования продавца в организации (и с организацией!), оказывают не меньшее влияние на успех его работы, чем стандарты, бюджетирование и нормирование деятельности.

Успех проекта стал напрямую зависеть от того, сможем ли мы связать осознание глубинных потребностей человека с выявлением его потенциала, раскрытием его предельных возможностей. Именно здесь "крылись" новые возможности повышения объёмов продаж.

Для такой работы привычные формы управления персоналом, обучения и повышения профессиональной квалификации годились только отчасти. Мы понимали, что традиционный способ неформального руководства, основанный на нехитрой житейской мудрости о том, что шеф всегда прав, а если, он не прав — смотри пункт первый, здесь не работал. Дело было в том, что требовалось организовать условия для постоянного исследования и развития профессиональных возможностей и ресурсов продавца.

Эту задачу, с нашей точки зрения, сложно реализовать полностью в мифе одностороннего управления, при котором начальник отдает "мудрые" приказы, а подчиненные слепо и самозабвенно их выполняют. Этот миф, которым "тешат себя" многие начальники, "хорошо работает" в условиях предсказуемого бизнеса, когда "все налажено и идет своим чередом". Он же является одним из главных тормозов при проведении любых организационных изменений, при которых руководство сталкивается с явным или скрытым сопротивлением "своих" же сотрудников.

Мы стали искать новые формы обучения и развития взрослых. Особенно нас интересовало все, что связано с диалогом. Мы исследовали и разрабатывали различные мотивационные механизмы. С каждым днем для нас все яснее представала роль ценностей

в процессах совместного развития и раскрытия потенциала всех участников. Постепенно мы вышли на цепочку развивающих вопросов, которые надстраивались над системной технологией продаж/управления, а также системой индивидуального планирования. Конечно, сами по себе, они еще не гарантировали 100% развития. Но это было начало, они уже заставляли сотрудников задуматься. Эти вопросы помогали им осознать то, что они могли сделать значительно больше уже сейчас и кем они могли бы стать к сегодняшнему моменту жизни.

Глава 2. Цепочка вопросов развития или техника «5 вопросов».

Развивающий вопрос 1. Оценка достаточности своих усилий.

Первый развивающий вопрос позволял выяснить, насколько человек «вложил» в достижение результата.

Какого результата вы уже достигли?

А Вы сделали сегодня все, что могли, для того, чтобы достигнуть Успеха (личного, своей организации и т.д.)?

Первые вопросы — это «разогревающие» вопросы в начале коучинга. Часть управленцев, продавцов, ... долгое время находятся в зоне комфорта, и многие результаты своей деятельности получают «на автомате», даже не задумываясь о них, как о достижениях. Вопрос о результатах создает контекст развития и движения вперед, к более высоким возможностям, ценностям, зонам комфорта и подготавливает партнера к основному вопросу:

Если продолжить тему и говорить о продавцах (хотя также можно работать и с топ-менеджерами, со спортсменами, педагогами и т.д.), то применительно к ним этот вопрос звучит так: «Могли бы сделать больший объем продаж за прошедший год?» Большинство из них бодро отвечало (да и до сих пор отвечает): ДА! Во всяком случае, за время нашей работы очень небольшое количество людей оценило свои усилия по достижению результата как «все, что можно было сделать». Подавляющее большинство людей всегда говорили, что можно было бы добиться гораздо большего результата за этот период.

Развивающий вопрос 2. Выявление потенциала достижений.

После того как мы получали подтверждение, что человек мог сделать больше, надо было оценить насколько. Мы увидели, что важно добраться до количественных оценок своих усилий. Неважно, какие цифры нам озвучивали в конечном итоге. Важен был сам факт того, что появлялись какие-то количественные ориентиры в оценке потенциала. Они позволяли оценить усилия по достижению результата и тому, кто задает вопрос, и тому, кто на него отвечает.

Поэтому второй развивающий вопрос звучал так:

Могли бы сделать еще больше для своего Успеха? НАСКОЛЬКО?

Почему мы с вами знаем, что вы могли бы сделать НАМНОГО БОЛЬШЕ?

Кому-то может показаться, что это очень просто. Всего-то задать два вопроса. Но, если вы попробуете, то увидите, насколько долгим окажется путь к тому, чтобы ваш сотрудник осознал свои истинные возможности. Большинство наших людей «стояло насмерть» в том, что они и так уже сверхмеры работали, и что-то могли сделать только за счет своего сна. Со стороны особенно хорошо была видна вся нелепость этих утверждений. Ведь, на самом-то деле, мы знали — то, чего они добились сегодня, только малая доля того, что могли бы уже добиться к сегодняшнему дню.

Чтобы иметь право так говорить, нужно стать признанным и подлинным экспертом и в развитии человека, и в технологии бизнеса. Нам самим, как инициаторам изменений, пришлось во многом измениться. Путем проб и ошибок выйти на результаты. Чтобы

позволить делать такие выводы в подготовке страховых агентов, потребовалось разработать и апробировать много новых технологий по продажам и управлению агентскими сетями в страховании (сейчас уже можно сказать — не только в страховании). Так появились системный подход к технике продаж, модель принятия решений о покупке, теория ценностных фильтров и т.д. и т.п.

Вопросы развития у нас возникали не сами по себе, вдруг и ниоткуда. В нашем варианте они строились на прочном методологическом и технологическом фундаменте, который нам пришлось разработать.

Если мы говорим о продавцах — он называется системный подход к технике продаж¹. Если говорим об управленцах — системно-функциональный подход к менеджменту, системно-функциональный подход к управлению изменениями, организационно-культурный подход к формированию высокоэффективных групп.

1 Пока из всех четырех теорий подробно опубликованы только две. Первую из них — системный подход к технике продаж читатель сможет найти в моей работе «Продаем по системе» (М., ИОИ, 2004 г.). Системно-функциональный подход к управлению изменениями мы с коллегами описали в 7 рабочих тетрадях, предназначенных для курса «Управление Изменениями» МАБ (М., 2007 г.). Он же лежит в основе новой совместной книги Ивана Рыбкина и Алексея Киселева «Управление изменениями в стиле коучинг» (в печати). Другие теории И. Рыбкин планирует опубликовать в самое ближайшее время.

Если говорим об обучении — культурах обучения.

Наши вопросы работали, базирясь на нашем опыте, личной силе и знании технологий развития. И, наконец, мы много работали над тем, чтобы создать такую организационную среду, которая основной ценностью своей ставит непрерывное развитие. В ней цепочка вопросов развития зарекомендовала себя, как простой и надежный инструмент достижения бизнес-результата, например, повышения объема продаж/прибыли или отдачи от своих сотрудников.

Параллельно с разработкой новых технологий по бизнесу, мы обратили внимание на интереснейший факт. Оказалось, что потенциал агента реализуется гораздо быстрее, когда менеджер владеет и новыми технологиями по бизнесу, и технологиями развития. Для нас это означало, что позиция управленца, эксперта и консультанта прекрасно уживаются в одном человеке и способствуют развитию других.

Приведу небольшой фрагмент из встреч по программе развития объемов продаж с опытными страховыми агентами, основанных на этой цепочке вопросов.

Р. Ну что же, уважаемые участники, возьмите свои личные планы продаж и запишите вопрос: Мог (могла) ли я добиться в прошлом году лучших результатов?

Участники тренинга отвечают на заданный вопрос:

— Ну, наверное, могли...

— Нет, не думаю...

— И так кручусь, как белка в колесе, и еще вкалывать. Спасибо не надо.

Р.: Хорошо, хорошо... Тогда зачем вы пришли к нам на повышение объемов продаж? Или, все-таки, вы могли работать лучше?

Р.: (обращается к одной из участниц) Вот вы — сколько сделали в прошлом году по добровольным видам? (брутто-премия) Какой у вас объем продаж?

У: 100 000\$ в год. И работаю два года.

Р.: Для двух лет хорошо. Надо идти дальше. Работаете в основном с физлицами?

Д: Да. Но есть и юрлица... Но в основном «авто».

Р.: Как ваше мнение, можно было бы сделать еще больше?

У: Ну...

Р.: Так значит можно! На сколько процентов?

Р.: На 30? По нашему опыту — там, где 30 можно сделать и все 100%!

У: В два раза увеличить свои объемы за год — так не бывает! Тогда надо в два раза больше работать. А я и так уже дома и семьи не вижу. Скоро меня на порог пускать не будут.

Р.: Значит, пока вы еще не очень эффективно работаете. Вы знаете, что объем продаж в 30 тыс., 60 тыс. и 300 тыс. делается на одном и том же количестве договоров? Их должно быть около 100. Меняется только качество клиентов, с которыми вы работаете. У вас сколько договоров?

У: Около 200.

Р.: Значит, у вас в портфеле накопилось много мелких клиентов, которые съедают ваше время. Их надо передавать своим помощникам. А самим вести кросселлинг с ключевыми клиентами. Согласны?

У: Да.

Р.: А если мы скажем вам, что после детального анализа технологии продажи в наших командах объёмы увеличивались от 3 до 20 раз! При этом время работы агента уменьшалось!

У: Так не бывает...

Р.: Еще как бывает. Просто вы этого про себя пока не знаете. Или вернее, уже успели очень основательно подзабыть. Нужно вспомнить технологии взятия рекомендаций, кросселлинга, управления клиентской базой и т.д. То, что вы можете на самом деле и то, что вы думаете, что можете, про себя саму, отличается как небо и земля, как вода и воздух...

Агентесса попадает в легкий транс. Внутри нее все протестует против того, что, кто-то, вот так — походя, относится к тому, что она наработывала в своей профессии несколько лет. И потом — ее же все хвалят вокруг. У нее действительно классный результат. А тут вдруг приходит кто-то и «несет» явную чушь про увеличение объёмов. Но с чего это он так уверен в себе? И почему рядом сидящие люди вдруг встают и говорят: это правильно — у меня объем увеличился, а работать я больше не стал. Внутри продавца сталкиваются два желания: одно — жгучее, нестерпимое — доказать что ведущий — «теоретик» и ничего в продажах не понимает. Другое, где-то, очень далеко внутри, на самой грани сознания: А ведь он прав! И есть же другие, кто уже это сделал. Значит, я действительно могла бы сделать больше?! И это осознание все растет и ширится, и, наконец, прорывается ослепительным: ДА, Я ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МОГУ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ!

ТО, ЧТО МЫ ДОБИЛИСЬ СЕГОДНЯ, ТОЛЬКО МАЛАЯ ДОЛЯ ТОГО, ЧЕГО МЫ МОГЛИ БЫ ДОБИТЬСЯ К СЕГОДНЯШНЕМУ ДНЮ.

Осознание этого утверждения стало для нас зерном всей работы с потенциалом развития. Мы не претендуем на истину в последней инстанции. Но! Это наше глубочайшее убеждение. Его подтверждает, что за все время своей работы консультантом и коучем, нам еще никто не сказал, что исчерпал все свои возможности для достижения Успеха. Все рано или поздно подтвердили, что всегда остаются неиспользованные ресурсы, которые можно было использовать.

Первый и второй развивающий вопросы фокусировали наше внимание на потенциале человека. Тогда мы еще не особо задавались вопросами точной калибровки разности потенциалов достижений. Для нас был важен и самоценен тот факт, что человек принял само наличие потенциала, что у него есть возможность развития, что он мог бы быть гораздо более эффективным и успешным к настоящему времени. Это служило отправной точкой и, если угодно, фундаментом для следующих двух развивающих вопросов. Они позволяли конкретизировать возможности отвечающего и подтвердить его стремление к развитию.

Третий развивающий вопрос был связан с целями и результатами. Четвертый позволял ответить — есть ли конкретный план действий _как реализовать потенциал и добиться результата. Здесь обсуждались шаги, технологии и ресурсы, которые требовались для его выполнения. Одновременно делался акцент на личную готовность добиться результата и ответственность за его получение.

Развивающий вопрос 3. Определение целей/результатов личных достижений в

цифрах и сроках.

Какой успех вы планируете через год, два, три? Каковы ваши цели и какого результата вы хотите достигнуть? Можете ли вы их сформулировать в цифрах и сроках?

Скоро у нас накопилось достаточно много ответов на этот вопрос. Людям было интересно получать результаты не только в профессиональной сфере деятельности. В качестве других сфер интересов назывались личная жизнь и творчество. Так мы вышли на основные сферы социального развития². Но вот что оказалось интересно. Практически все отвечающие выбирали в качестве области своего успеха что-то одно — или социальную область (профессию, карьеру и т.д.), или личную жизнь (семью, выйти замуж). Крайне редко речь заходила о творчестве. И притом никак не удавалось получить более-менее внятного объяснения, что же люди подразумевали под творческими успехами.

Значительно позже, мы выяснили, что краткосрочного успеха можно добиться в одной из названных сфер. А вот долгосрочное развитие напрямую связано с реализацией потенциала человека во всех трех сферах. Подлинный успех приходил к тем, кто добивался значимых результатов, реализуя потенциал всех трех видов:

- а) профессиональный потенциал деятельности (или как мы стали позже называть социального потенциал развития);
- б) личный потенциал, связанный, прежде всего, с семейно-родовыми отношениями (создание полноценной семьи, воспитание детей и т.п.);
- в) творческий потенциал, который мы попутно определили как реализация человеком своей уникальности.

² Более подробно о социальных и других сферах развития см. Глава. 6

К нашему удивлению вопросы о своих личных целях и результатах, и (особенно!) предложение сформулировать их в цифрах и сроках повергли многих людей в шок. Это было действительно изумительно. По нашим наблюдениям более 90% (!) людей не могли сформулировать свои личные подлинные цели, т.е. те цели, на достижение которых они были готовы направить все свои усилия. У большинства личные цели менялись со скоростью калейдоскопа. Зачастую человек даже не осознавал, почему он получал тот или иной результат.

Личная эффективность связана с осознанием цели, а они бывают двух видов: декларированные и подлинные. Когда мы начинали работать над личной эффективностью, мы честно думали, что все люди хотят иметь осознанные цели, но оказалось, что это не так. Да, все хотят, но ничего для этого не делают, надеясь, что она просто так, возьмет и появится. В основном, большинство приходят к нам с набором неких желаний и мечтаний, но абсолютно не конкретных целей.

У нас есть любимое задание: мы просим своих слушателей сделать свою цель измеримой, то есть поставить какие-то цифры. Это простое задание приводит в «шок и трепет» многих людей. Тем, кто привык иметь дело с финансами, проще. Абсолютному же большинству наших соотечественников поставить цель, да еще и в деньгах — крайне сложно!

Они могут сформулировать лишь, сколько нужно им тратить, но, сколько им нужно, чтобы инвестировать во что-то, сколько им нужно, что-бы приобрести конкретные квартиры, машины, дома через два, три, четыре года — это достаточно сложный вопрос.

Заявленные цели к тому же не всегда совпадают с подлинными. Определить это очень просто. Если человек приходит и говорит, что ему нужна машина за 100 тыс. долларов, а ездит он на машине за 15 тыс. долларов, это значит, что именно машину за 15 тыс. долларов он и хотел! Он может говорить все, что угодно, но если он продолжает ездить на ней, значит, этот результат его устраивает. Не готов он к машине за 100 тыс. долларов!

Этот пример, скорее, о том, что у человека «мал ресурс» — энергетический, интеллектуальный, мотивационный, ... чтобы начинать осуществлять желание-фантазию о машине в 100 тысяч. Поэтому его «устраивает» машина в 15 тысяч. Заявленная цель — «хочу машину», а подлинная — «хочу, чтобы меня уважали и признавали». И когда появляются признаки уважения по другим критериям и параметрам — хорошо продает, красиво провел переговоры, ... то машина, как заявленная цель переходит в долгосрочное желание, так как подлинная начинает осуществляться и так ... Заявленные цели медленно и долго осуществляются потому, что подлинные цели более сильные и ценные, не всегда осознаются, и могут достигаться другими путями — без помощи заявленной.

Такая ситуация повторяется и в других сферах жизни. Человек может жить в одной квартире, говорить про другую. Может всю жизнь ездить на свою дачу и ни разу не выбраться в заграничные поездки, мечтая о них...

Поэтому вопрос «цели/результаты» стал для нас лакмусовой бумажкой, которая позволяла проверить настрой и готовность человека к изменению. Но будет ли человек на самом деле меняться и добиваться успеха, можно было увидеть при ответе на вопрос о планах и ресурсах.

Развивающий вопрос 4. Разработка плана действий (плана личного развития), поиск требуемых ресурсов.

Что нужно сделать, чтобы добиться поставленных целей — каков наш план, какие нужны шаги для его выполнения? Какие нужны ресурсы и технологии для его выполнения?

Сделаем небольшое лирическое отступление. «А есть ли у нас с вами план, мистер Икс»? А, действительно, есть ли у нас с вами план, как мы собираемся меняться к лучшему? Нас поражают большинство наших с вами соотечественников, которые, впрочем, вряд ли когда-нибудь прочтут эти строки. Весь их план успеха заключается в том, чтобы им дали денег. Кому много, а кому по-разному. Но всем примерно по 300-1000 у.е. Лучшие прямо сегодня. При этом посадили бы их куда-нибудь в теплое местечко, где ничего делать не надо. И ничего бы у них при этом не спрашивали...

А что люди получают в результате такого жизненного псевдопланирования? В результате, они так и уходят, не поняв, зачем жили. Вспомните Фирса в «Вишневом Саде»: «Жизнь прошла — словно и не жил». Другой, не самый глупый человек, сказал: «Прожить жизнь надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Наверняка, читателю знакомы соседи, кто к 40 и думать уже забыл о том, что такое — их Великие Мечты и когда они у них были. Ведь все сроки их воплощения уже прошли. Не стали никем. Ну и что — «крест на себе поставили»? И всю оставшуюся жизнь — работать на детей и лекарства? О великом, уникальном, только им принадлежащем Успехе, они, вряд ли, вспомнят. А он, кстати, наравне с Любовью и Терпением, больше всего нужен их детям. В свое время мы подробно поговорим и об этом. Очередь дойдет. Может быть не в этой книге, но очередь точно дойдет...

Нам было важно акцентировать личную ответственность за достижение успеха и намеченных целей. Тогда этот вопрос звучал так:

А что Вы лично готовы сделать, чтобы добиться этого Успеха в намеченные сроки?

Мы постоянно слышали (и продолжаем слышать) ответ: ВСЕ.

Отлично, спрашивали мы: «А что собственно «ВСЕ»»? Может, перечислите, скажем, 100 шагов вашего пути к успеху? (Кстати, именно из этого вопроса появился замечательный инструмент развития, который позже мы называли план личного развития или «план 100»).

Единицы перечисляли все 100 шагов. Они делали это быстро за 40 минут. План развития был давно продуман и ждал только катализатора в лице человека, кто о нем спросил.

Большинство же «срубались» на первом десятке шагов. Когда мы просили людей

определились со сроками и цифрами относительно своего успеха, мы встречались с сопротивлением. Предложение составить план их достижения вызывало еще большее сопротивление. Мы получали самые разные реакции — от категорического нежелания чего-либо прописывать до мгновенного исполнения отдельных частей плана.

То, что план достижения истинных целей сразу же начинал работать, было сравнимо с откровением. Это вызывало, по меньшей мере, такое удивление, как одно из самых сильных событий в жизни. Самое главное открытие, которое было тогда сделано, заключалось в следующем: если цели и план истинные, то написанное начинает претворяться в жизнь. С этим инструментом развития стали доступны для воплощения даже давно забытые детские мечты.

После того как цели были намечены, план написан и под него подобраны ресурсы, наступало время практических действий. Наступало время проверки подлинности того, что декларировалось. Наступало время выяснить — чего же человек хотел на самом деле. Мы задавали последний вопрос этой развивающей цепочки.

Развивающий вопрос 5. Переход к активным действиям на основе плана личного развития.

Теперь у вас два пути: забыть про все эти вопросы или добиться УСПЕХА и УДОВОЛЬСТВИЯ! Что вы выбираете? Когда мы встречаемся с вами в следующий раз, чтобы оценить достигнутые результаты?

Вот так мы подходили к выбору, который определил многое, если не все в дальнейшей жизни нас и наших слушателей. Мы каждый день задавали себе самим, своим коллегам и ученикам эти и другие, подобные им, вопросы. Одновременно мы внедряли уже знакомые нам технологии воздействия из практической психологии, организационного консультирования, режиссуры, психотерапии и соединяли их с инструментами маркетинга и менеджмента. Все эти процессы привели к тому, что между 2001-2003 гг. у нас сложился свой подход к реализации потенциала участников процессов развития.

В 2003 году мы познакомились с работами Томаса Леонарда, Уитмора и Голли, встретились с Александром Савкиным и Мариной Даниловой, Ладой и Андреем Королихиными, Иваном Бубновым, Анной Ивановой.

Уитмор в своей книге привел определение коучинга У. Тимоти Голлви (одного из его прародителей и основателей). Звучит оно так:

Коучинг — это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности³.

То, что мы делали в своей практике развития, было близко к тем идеям, которые лежали в основе коучинга по Уитмору - Голлви, тому, что практиковали ребята в Институте Коучинга в Питере, тому, что осваивала Лада в «Восток-Западе». Как минимум, декларируемые философия и ценности у нас у всех совпали. Идеи Уитмора, связанные с реализацией потенциала, осознанностью и ответственностью за достижение результата, новым стилем управления отозвались в наших сердцах и руках. Поэтому термин коучинг показался нам максимально близким для описания нашей системы развития.

3 Джон Уитмор. Коучинг высокой эффективности. М., МАК, 2005.

Глава 3. Основные подходы к традиционному коучингу-

Буквально в последние несколько лет (2006-2009) в России термин «коучинг» в бизнес-обучении стал модным. На одной выставке RE N NGS EXPO в 2008 году было представлено несколько десятков специализированных компаний, предлагающих коучинг как услугу.

О коучинге сейчас говорят многие. Парадокс состоит в том, что даже среди профессионалов нет единого понимания этого термина. Что уже говорить о клиентах? Ситуация в достаточной степени тревожная, что показывают хотя бы конференции

ПАРК4 и многочисленные вебинары, в которых нам доводилось участвовать.

Поэтому, так как «коучинг» термин для России (да и для остального мира также!) новый, то, нам кажется, для читателей будет полезным, если мы некоторое время посвятим тому, чтобы разобраться с понятием «coaching».

Начнем со словарных определений.

Если взять словари, то понять в чем своеобразие коучинга решительно невозможно. Судите сами:

1) "coaching" — тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзамену или состязаниям. (Англо-русский словарь Мюллера В.К.)

2) "coaching" — наставлять, воодушевлять, тренировать. (Краткий оксфордский словарь).

В принципе ясно, что речь идет о тренировке, натаскивании и воодушевлении. Можно ли из словарных определений выяснить, чем коучинг отличается от тренинга и чем коуч от тренера? Из словаря следует, что это равные понятия. Но для нас, как для профессионалов, очевидно, что это не так.

Очевидно, смысл слов со временем меняется. Дело в том, что в области развития/обучения слово "coaching" стало узким профессиональным термином, который трактуется гораздо более широко, чем определения словарных статей. Можно спросить многих людей и мало кто вам ответит — что же такое коучинг? Споры и дискуссии о том, что стоит за данным термином, вспыхивают постоянно. Какие-то из них я счел необходимым обсудить в данной работе. Какие-то оставил за пределами книги — она не бесконечна.

4 Эти конференции проводят в Москве Лада и Андрей Королихины.

Два подхода к традиционному коучингу.

Вернемся к нашей истории. Наши изыскания на тему, что такое коучинг продолжались.

Например, вспоминается такой диалог. Он прекрасно иллюстрирует наши искания в области определения сути коучинга тех времен.

Итак, сидели мы как-то вечером у себя в Школе РЕСО году так в 2004 и вдруг Падар мне говорит:

П. Знаешь, похоже, начинается новый цикл в нашем развитии. Моя иллюзия (впрочем как и многих) заключается в том, что я ничего не знаю о коучинге, хотя я этим и занимаюсь ежедневно. Я имею представление о том, что это некий процесс бизнес-развития. Он отличается от тренинга тем, что там, с моей точки зрения, просто передаются и оттачиваются навыки, а в коучинге всегда важно достигнуть нового результата. И он должен быть всегда выше, чем предыдущий.

Р. Корни его в спортивном тренерстве. Также как в спортивном тренерстве, коучинг помогает прыгнуть «выше головы». Исполняя коучинг, мы заряжены на то, чтобы выиграть не одно состязание, а чемпионат. В продажах это, пожалуй, более наглядно и очевидно. У тебя есть планка объемов, но с помощью коуча, ты вдруг осознаешь, что можешь перевыполнить ее в разы. И вся остановка заключается только в тебе самом. Как только это осознание происходит, появляется классный результат. Коучинг по самому своему своему духу — религия победителей.

П. Согласен. Близость спорта к бизнесу легко объяснима — и там, и здесь надо ориентироваться на результат. С другой стороны, коучинг — это не наставничество. Здесь я понимаю наставничество в том смысле, что когда я являюсь специалистом в какой-то области и помогаю «новичку» стать «спецом» в этой же области.

В коучинге, я — специалист в понимании, как устроен человек психологически. Мы помогаем любому другому человеку (клиенту) в любой области достичь вершин мастерства, задействуя свои личностные резервы. Это означает, что коуч помогает достичь партнеру Успеха. Либо какой-то другой цели, которая ассоциируется у него с Успехом.

Р. Этого он добивается, потому что знает «как и что надо делать». Для коуча важна и

область применения навыков, знаний, умений и качеств партнером, и его внутренние способности, и их развитие.

(Напомню, что эти обсуждения были еще до создания нашего варианта системно-интегративного коучинга).

Результативные коучессы в РЕСО продолжались каждый день. Количество менеджеров и агентов, с которыми мы работали, в т.ч., используя методики развивающих вопросов и другие коучинговые инструменты, стало приближаться к нескольким тысячам.

На рубеже 2004-05 годов мы вышли за пределы компании и стали осматриваться, что было на рынке. Мы проводили обучающие мастер-классы по коучингу. Одновременно, практически непрерывно, в разных профессиональных (и не очень) тусовках встречались и обсуждали, как кто понимает коучинг. После многих встреч, мы увидели (да и до сих пор видим), что есть два понимания этого термина.

Один — отражает спортивный взгляд на коучинг. Другой — сближает коучинг с психологическим консультированием. Эти два подхода нашли свое отражение в профессиональных определениях коучинга. Мы стали анализировать источники — мировой и отечественный опыт, личную практику и книги по коучингу. Как следствие увидели, что два подхода к коучингу — спортивный и, основанный на психологическом консультировании, продуцируют две группы определений. Вернее сказать, самих определений много, но эти две группы — самые распространенные и уже общепринятые.

В первой группе определений коучинг рассматривается как метод/ инструмент получения результата. Акцент делается на эффективности и конкретных результатах коучедействий.

Во второй группе делается акцент на коучинге, как процессе, способствующем развитию клиента.

И хотя, как мы сможем увидеть позднее, эти определения в системно-интегративном коучинге объединяются и творчески переосмысливаются, в традиционном коучинге они все же существуют отдельно друг от друга. Эта ситуация естественна, т.к., пока слишком многое определяется корнями и первоначальным опытом человека, который объявляет, что он коуч.

Первый подход к коучингу, или как нацеленность на максимальный результат отражает спортивный акцент коучинга.

Мы увидели, что в первом подходе коучинг является почти синонимом⁵ спортивного тренерства. В спорте тренерство означает помощь в достижении максимального возможного результата «здесь и сейчас» через активизацию потенциала каждого из участников. Реализация потенциала здесь понимается как высвобождение психологических и других скрытых ресурсов личности. Новые возможности нужны, для того чтобы взять новый рекорд или выиграть чемпионат⁶.

Лирическое отступление о коучинге, гарантирующим результат.

Казалось бы, эта методика должна быть стремительно подхвачена бизнесом. Ведь он, по идее, постоянно должен быть озадачен вопросом — как добиться от своих сотрудников сверхэффективности и сверхрезультативности. Но не тут-то было!

Удивительно, но спортивный акцент в коучинге на максимальный результат за счет тесного сплава личных и организационных целей для российской бизнес-среды прошел незамечено. Почему? Ответ прост. Начинать изменения в личной и командной эффективности надо с себя. Далеко не все менеджеры к этому готовы. Это не голословное утверждение. Это горькая правда о тех начальниках, кто привык только отдавать распоряжения, только руководить другими, опираясь на статус своего кресла.

5 М.Дауни в «Эффективном коучинге» пишет, что в спорте, как и в другом обучении, практически все основывается на передаче навыка и цепочке «знание — эксперт». В спорте тренер — всегда эксперт в достижении результата. В традиционном коучинге подчеркивается важность не только экспертной позиции, но и работа на осознанность и принятие ответственности за свои результаты. Это подразумевает определённый отход от экспертной позиции. К сожалению, это стало причиной того, что коучинг стали воспринимать только как безэкспертную позицию. В системно-интегративном коучинге это противоречие преодолено за счет введения понятия директивный коучинг. В нем важны как экспертная позиция коуча по бизнесу или технологии управления, так и компетентность коуча в технологии совместного коучразвития, реализации совместного потенциала, повышении осознанности и принятии ответственности за свои действия участниками коучинга.

6 Об этом писали классики коучинга — У Тимоти Голлви и Джон Уитмор. Интересующихся читателей отсылаем к

Часть из них даже декларирует стремление к развитию. Но, на самом деле, они знать не знают, что такое лидерство, мотивация, постоянное совершенствование, командная работа, вдохновение своих сотрудников на результаты. Потому что ничего из этого не применяют на практике. Так зачем им коучинг?

А может быть дело в том, что у нас народ только-только вошел во вкус различных бизнес-тренингов. И время коучинга все еще не пришло. Многие были под впечатлением шоуменов от тренингов, где атмосфера тренинга, сама по себе, была явно ценней, чем результат. Иначе чем объяснить такой взрыв различных игр, тим-билдингов и эвент-вечеринок. Наутро, когда эйфория от тренинга уходила, менеджеры сталкивались с вопросом — а как все чему научились перенести в жизнь. У кого-то получалось. Большинство понимало, что эффект от тренинга длился недолго и потом надо было или все начинать сначала, или искать какие-то более результативные методики. Но пока все ограничивалось рецептом от очередного тренера и замечательно проведенного тренинга.

Кризис 2008-2009 года показал истинную ценность многих тренингов и тренеров. Этот слой специалистов просто сократили, так как они не были завязаны напрямую на достижение прибыли, а сами были источником существенных издержек. «Тренеры-шоумены» оказались лишними в современных организациях.

Но и коучингу пока еще не очень доверяют именно как методике, гарантирующей результат изменений. Эта особенность коучинга мало декларируется коучами, т.к. мало коучей, кто может ее владеть. Сегодняшняя «фишка» коучинга, на которой сходится большинство участников рынка — это развитие осознанности и ответственности клиента за результат. Как видите — это опять процессная формулировка результата.

Откуда она взялась? Все просто — очень много людей пришло в коучинг из психологических консультантов (а не из реальных менеджеров и продавцов). По факту, у них мало опыта реального участия в бизнес процессах, не говоря уж об успешном достижении бизнес-результата.

Все, что им остается — опираться на опыт, связанный с групповым обучением и передачей навыков.

Осознанность и ответственность для бизнеса это слишком расплывчатый результат. Тем не менее, другого, пока, большинство современных коучей просто не умеют делать. Как следствие — идет подмена коучинга индивидуальным консультированием или тренингами.

Поэтому в среде менеджеров, консультантов и HR, коучинг использовался (и до сих пор используется) в самом широком значении, как работа наставника, преподавателя, инструктора и еще многих других позиций в области обучения. По большому счету для бизнес-среды вменяемого аналога нет до сих пор. Мы имеем в виду такой термин, который был бы понятен не только узкому кругу специалистов по корпоративному обучению и развитию, но и широким слоям руководителей, менеджеров и исполнителей. Для последней группы мне кажется, вообще неважно, как называется этот процесс. Главное, чтобы он обеспечил — и прибыль, и желаемое результативное изменение сотрудников.

То, что коучинг еще во многом белая ворона для бизнеса подтверждает тот факт, что до сих пор легче продать подготовку наставников и тренинг управления изменениями, чем коучинг. Ситуация может измениться только с появлением на рынке высококлассных коучей, ориентированных на достижение результата, и знающих, как этот результат гарантировать.

Определения коучинга как инструмента получения результата.

Если обобщить определения коучинга, в которых прослеживаются спортивные корни, то можно увидеть, что выкристаллизовалось определение традиционного коучинга, которое характеризует его **как особый процесс достижения результата:**

1) коучинг направлен на повышение *персональной эффективности;*

- 2) коучинг предназначен для достижения максимальных персональных результатов за счет реализации **потенциала человека**;
- 3) коуч управляет коммуникацией с клиентом с целью добиться максимальной **осознанности и ответственности** за свои действия со стороны клиента. Для этого он старается всеми силами освободить пространство **проявления инициативы** со стороны клиента и управляет **коучконтактом** в основном через вопросы, а также избегает экспертной позиции. «Коуч не учит, а помогает учиться»⁷.

7 Джон Уитмор. Коучинг высокой эффективности. М., МАК, 2005.

Классическое определение коучинга по Уитмору уже приведено выше. В качестве доказательства данных тезисов приведу еще определение коучинга одного из признанных лидеров направления — руководителя Лондонской Школы коучинга Майлза Дауни:

*Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека*⁸.

Обычно результативный подход достаточно жестко позиционируется в современной литературе по коучингу как подход организационный или корпоративный. Методики данного подхода стали называться бизнес-коучингом⁹.

Второй подход к коучингу или, как коучинг растворяется в психологическом консультировании?

Наряду с «результативным», существует другой подход к пониманию коучинга, который подчеркивает процессный, продленный характер отношений развития. Этот подход называется лайф-коучинг и имеет большое сходство с психотерапией, психологическим консультированием, тренингами личностного роста.

Второй подход к коучингу, чаще всего, основывается на широко распространенных методах психологического консультирования. Выделить специфику коучинга здесь очень сложно. Судите сами.

Есть всем известный процесс, который называется индивидуальное консультирование, частью которого является помощь человеку в решении его личных проблем, в т.ч. связанных с изменениями и развитием. А есть еще и многочисленные формы групповой психотерапии и групп личностного развития.

Например, если вспомнить Карла Роджерса с его недирективной психотерапией и акцентом на поддержку клиента, то можно понять, что все, что мы видим в недирективном коучинге, было изобретено уже лет 30 или даже 50 назад. Кстати, и недирективный гипноз, который широко используется во всех методиках изменений и развития, разработан Милтон Эриксоном в начале 70-х.

8 Майлз Дауни. Эффективный Коучинг. М., Добрая Книга, 2005.

9 Отнесение коучинга результатов только к бизнес сфере у нас лично вызывает много вопросов. Получается, что в других сферах, например личной жизни, результаты не нужны? Это один из наших вопросов к сегодняшнему пониманию коучинга на рынке.

Все формы ведения и управления психологическим процессом на основе задач и целей уже имеются в арсенале НЛП с его метамоделями, тонкими калибровками процесса и результата. Эта методика тоже существует уже 30 лет. Бендлер, Дилтс, Атkinson и их последователи строят свое видение коучинга на основе НЛП-технологий. А их последователи часто, ничтоже сумняшеся, просто выдают НЛП за коучинг.

Провокативная психотерапия основана Фарелли тоже примерно в это же время. В коучинге часто используются техники осознанной провокации, которые облегчают выход на результат.

Я уж не говорю о «трансформации» Экхардта и небесспорных тренингах личностного роста, через которые прошли сотни тысяч человек по всему миру. Они также строят свои технологии на исследовании целей/результатов. Зачем же тогда, казалось бы, придумывать новый термин и морочить людям голову?

В результате, все чаще, коучинг как самостоятельное понятие размывается. Отделить его специфику от психологического консультирования при процессном подходе, по большому

счету, становится невозможно. Можно, конечно, играть словами и говорить, что мы занимаемся лайф-коучингом или тренингом личностного роста. Что в одном тренируют, а другом вырабатывают осознанность. Но от этого никому не легче. Так как на практике это по сути дела одно и то же.

Процессные определения коучинга.

На практике процессный подход к коучингу вносит изрядную путаницу в понимание и специфику коучинга. Все определения специалистов здесь максимально близко сходятся с существующими концептами обучения, помощи и развития. Среди них, такие как: тренинг, наставничество, психологическое консультирование и психотерапия. Для примера приведу несколько определений, которые отражают второй взгляд на коучинг:

***Коучингом** мы называем консультирование одного или нескольких людей по профессиональным и/или частным проблемам, относительно независимое от содержания и ориентированное на принятие решения и процесс¹⁰.*

***Коучинг** — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.*

***Коучингом** называется новый стиль менеджмента и управления персоналом, методика выявления и раскрытия потенциала личности и группы людей в той сфере, которой они себя посвятили¹¹.*

***Лайф-коучинг** — это отношения клиента с коучем, направленные на то, чтобы помочь создать/развить последнему личные, профессиональные цели в области бизнеса, а также составить и выполнять стратегию/план для достижения этих целей¹²*

И, наконец, последнее процессное определение коучинга в книге (но не последнее в инете!). Во всемирной Интернет энциклопедии Википедия можно найти такое определение коучинга

***Коучинг** — это метод, обучающий человека или группу людей, намеревающихся достигнуть определенных целей или развивающих особые умения. Профессиональный тренер использует вопросы, высказывания, просьбы, дискуссии, чтобы помочь клиентам определить цели, составить план их достижения. Тренер может научить специфическим способностям доходить до сути и умениям, дающим возможность клиенту достичь его целей. Клиенты сами ответственны за свои достижения и успехи. Клиент действует, а тренер только может помочь, но не ведет и не делает больше клиента. Таким образом, коучинг не делает и не обещает, что клиент что-то сделает или достигнет определенных целей. Профессиональный коучинг не наставления и советы, не пожелания и рекомендации, не консультации и обсуждения, а стимулирующий разговор, мотивирующий мыслительный процесс¹³.*

Мы продолжим обсуждать технологии и особенности традиционного коучинга ниже, параллельно с объяснением нашего подхода к коучингу.

¹⁰ Зиммерль В., Зиммерль К. Коучинг. Вперед, от ресурса к цели! Из-во Вернера Регена, Санкт-Петербург, 2007.

¹¹ Эти определения найдены на одном из институтских сайтов. Их много в инете.

¹² Вильяме П., Дейвис Д. Лайф коучинг. Как перейти от психотерапии к коучингу. МАК, Москва, 2007.

¹³ <http://ru.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.

Мифы/проблемы в восприятии традиционного коучинга в России.

Наличие двух подходов в традиционном коучинге привело к тому, что коучинг стал обрастать большим количеством мифов и недопонимания. В самом конце 2008 года мы проводили одно из заседаний Открытого Университета Коучинга Ивана Рыбкина¹⁴. Тема была посвящена накопившимся мифам о коучинге России. Отвечать на них мы будем на протяжении всей книги. А пока перечислим некоторые из них и дадим краткие комментарии.

Миф 1. «Коучинга как такового не существует. А все что за него выдаётся — это просто старый товар в новой упаковке и успешный маркетинговый ход».

Коучинг — термин новый. А новое всегда притягивает. Пока мало кто из клиентов знает, что такое коучинг на самом деле, в чем предмет коучинга, его специфика, под видом коучинга можно продать все, что угодно. А стоит он точно дороже — как все новое.

Поэтому новоявленные специалисты в личностном росте и бизнес-обучении стали обращаться к коучингу как к новой панацее, новому лекарству от всех бед. Некоторые практики стали считать, что в коучинге все просто. Коучинг — это техника задавания развивающих вопросов (например, по методике GROW¹⁵). К тому же клиент сам на них должен найти ответы. Получается, что достаточно просто задавать вопросы, а клиент всю работу сделает сам.

Каждый из этих специалистов вырос из той или иной психологической или бизнес-школы. Поэтому при проведении коучинга они ищут опоры в уже привычных для них техниках или методе. Поэтому часть специалистов доказывает, что коучинг — это «техника задавания вопросов с целью помочь человеку осознать свой потенциал». Часть настаивает на главенстве процесса наставничества в коучинге и т.д. Есть склонность приписывать его к особому роду психотерапии, сводить к набору приемов (например — к позитивной обратной связи), определённой системе поддержки результатов, к посттренинговому сопровождению и т.д.

Если прибавить к этому, что развитие человека также изучается и исследуется в различных духовных, эзотерических и энергетических школах, то путаница становится просто невообразимой.

¹⁴ www.portalopen.ru.

¹⁵ См. Приложение 2.



Рис 1. Треугольник взаимовлияния в коучинге.

Поэтому внимание! Еще раз повторяем — коучинг как понятие размывается! Самый распространенный пример, когда за коучинг выдаются — психологическое консультирование, НЛП, психотерапия, организационное консультирование, тренинги личностного роста, организационные расстановки, йогу и еще много другого. Это таит в себе большую опасность для коучинга, так как он «может умереть еще толком и не родившись» — как сказал один из участников встречи.

Между тем в системно-интегративном коучинге мы считаем, что у коучинга есть четкая специфика. Она отражена в определении системного коучинга как системы реализации совместного личного, профессионального, творческого потенциала связки коуч-партнер с целью гарантированного достижения максимально возможного эффективного результата. Соответственно предметом коучинга является связка «потенциал-результат» во всех ее проявлениях — личных, групповых, организационных. А основной спецификой — является исследование управления этой связкой для достижения максимально возможного эффективного результата (МВЭР).

Миф 2. «Результативность в коучинге меньше важна, чем процесс».

Вопрос о результативности только один из многих вопросов, которые можно поставить к процессному пониманию коучинга. Каждый из подходов к коучингу имеет право на жизнь и рассматривать их надо обязательно в системе взаимодействий. Например, считаем, что в коучинге, как и в любой системе развития, в самом общем виде всегда есть треугольник взаимовлияния: ПОТЕНЦИАЛ СВЯЗКИ¹⁶, ПРОЦЕСС (ТЕХНОЛОГИЯ), РЕЗУЛЬТАТ.

Она неразрывна. Каждый из элементов оказывает свое влияние на ее эффективность. Мы подробно обсуждаем формы их влияния (и взаимовлияния) в своей работе.

Миф 3. «Есть разные виды коучинга — лайф-коучинг, бизнес-коучинг».

Пока, кроме маркетинговой составляющей, непонятно зачем разделять коучинг на лайф, бизнес, карьерный и т.п. Продавать так удобнее. Но с точки зрения результатов никто внятно не аргументировал, почему колесо баланса должно быть только в личной сфере, и не затрагивать бизнес-развитие или творческую уникальность одновременно.

Миф 4. «Всезнание рационализма целей и GROW».

GROW — это самая распространенная коучинговая технология на сегодняшний день. Благодаря ей, почему-то считается, что коучинг — это полностью рациональная технология.

Например, многие полагают, что рациональный подход к определению целей в модели GROW и ее модификациях отражает всю полноту бессознательных намерений в развитии.

А как же, например, роль ценностей и ценностного анализа? Как вы сможете увидеть далее, ценности и ценностные представления крайне важны для получения результата. И рационализировать их можно только постфактум, после того как основные результаты уже получены.

Есть также интересный блок развития, связанный с подлинными и декларируемыми целями. Они тоже не сразу и до конца рационализируются. И т.д., и т.п.

16 Связка — это особое состояние участников коучинга, основанное на ценности непрерывного совместного совершенствования. Связка возникает в результате работы коуча и других участников процесса развития (коучинга) на реализацией совместного потенциала.

В системном коучинге мы считаем, что коучу помогает в работе использование разнообразных методов и приемы развития. Они могут быть основаны на рационализации, например рефлексии и проак-тивном планировании. Также в процессе коучинга могут быть задействованы и иррациональные методы воздействия, например, визуализация, медитация, спонтанная импровизация, паратеатр, недирективный гипноз и т.п.

Миф 5. «Коучинг предназначен только для персонального консультирования».

Это не так. У нас есть опыт одновременного результативного коучконсультирования групп в 100-120 человек и это не предел. Техника системно-интегративного коучинга, например, эффективна, и в индивидуальной работе с партнером, и в коучинговой работе с большими группами и организациями.

Миф 6. «Коучинг — это, прежде всего, отсутствие экспертной позиции».

Постулирование о невмешательстве коуча, невнесении своей экспертной позиции также иногда возведено в некий абсолютизм и доводится до абсурда. Смешно и грустно смотреть, как в попытке убрать себя из процесса коучинга (с благой целью, естественно — чтобы освободить пространство для клиента) коуч совершает такие манипуляции, которые приводят к потере контакта с человеком.

Миф 7. «Коучинг не для молодых, его могут осуществлять только опытные люди».

Согласны, что коучинг требует зрелости и опыта. Связано это, прежде всего, с тем, что у

коуча должен быть успешный опыт в личной, социальной и творческой сферах жизни.

С точки зрения системно-интегративного подхода к коучингу, коуч должен иметь успешный опыт семейной жизни, уметь совершать личные продажи, уметь руководить другими, уметь выращивать лидеров, иметь инвестиционное и предпринимательское мышление, уметь проводить тренинги, владеть технологиями коучразвития.

Как вы прекрасно понимаете, на все это требуется время. Но зрелость и опыт могут прийти и в молодом возрасте. Важно сделать правильные выводы из полученного опыта.

Миф 8. «Коучинг — западный термин и поэтому надо искать его русский аналог».

Много слов было заимствовано нашим языком. Если на то пошло, то и тренинг не очень русский термин. А прижился же ведь! Поэтому, если хотите — назовите коучинг системой результативного развития или еще как-нибудь. А вообще этот миф оставим без комментария.

При желании можно поставить еще много различных вопросов к коучингу в его традиционной интерпретации. В мире и в России они будут различными. Скорее важно другое — как сделать так, чтобы коучинг действительно работал. Последние наши встречи с различными бизнес-сообществами навели нас на размышления, что, очевидно, у каждого свой Дзен или свой коучинг — кому что удобнее. В этой книге мы расскажем и передадим наше видение коучинга.

Часть 2. Основные концепты системно-интегративного коучинга.

Глава 4. Необходимые и достаточные определения системно-интегративного коучинга.

Падар (П): В российском коучинге, определенно, есть «западный» общепринятый взгляд на то, что это такое. При этом я исхожу из того, что относительно всего в мире есть общепринятые взгляд (профессиональной среды, которые позволяют созывать конференции, создавать школы, университеты, труды). Ведь действительно так просто — собираются специалисты и создают некий общий взгляд на вещи.

Рыбкин (Р): Скорее, они создают некоторые мифы и удобные интерпретации. Ведь каждый объясняет мир как ему удобнее. Если кто-то не верит — пусть почитает книги по теории личности. Каждый объясняет все по-своему. И самое интересное, что у каждого все работало и работает. Можно придраться и к Фрейдю и Леонтьеву, но того, что психоанализ и теория деятельности — работающие теории, у них не отнять. Главное — чтобы находились последователи, которые строят свои интерпретации мира на основе этих теорий. А также, чтобы такая теория была политически выгодна определённому государственному строю.

П.: Вернемся к коучингу. Если есть миф о коучинге — как мы определим для себя — в чем он состоит?

Р.: Давай определим. Но смотри, он у тебя уже есть — ты же с ним работаешь. Пусть он еще, как ты говоришь, не проявлен, но именно он определяет твои действия.

П.: Да — в этом плане — миф, безусловно, есть.

Р.: Тогда, как ты можешь разделить, то, что ты знаешь и то, что ты не знаешь? Как ты можешь понять, что ты этого не знаешь? Просто задать себе вопрос. Вот я и задаю его тебе — ты свой коучинг знаешь? В чем он заключается?

П.: Мой метод (если хочешь — назови его коучинг) заключается в том, чтобы узнать о человеке очень простые вещи: ЧТО ЧЕЛОВЕК ХОЧЕТ и ЧТО ЕМУ МЕШАЕТ. Все! Огромное количество технологий, разговоров, вопросов, провокаций, насмешек, анекдотов, и многообразие всего моего жизненного опыта крутится вокруг этих 2-х вещей.

Р.: Зная тебя, думаю, что ты хотел сказать не «что человек хочет», а ЧТО НА САМОМ

ДЕЛЕ ХОТЯТ КОУЧ И ПАРТНЕР, КАКИЕ У НИХ ЕСТЬ ПОТЕНЦИАЛ И РЕСУРСЫ И КАК ОНИ ВМЕСТЕ ДОБЬЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ. Это и есть суть коучинга для нас? Согласен?

П.: Да. И все равно это будет только один из мифов. В него верим мы и те, кто идут за нами. А у них в свое время могут появиться и свои версии коучинга....

Р.: ...и это хорошо.

Из диалогов Рыбкина-Падара, 2005 год.

Одновременно с изучением концептов и методов традиционного коучинга довольно быстро у нас появился свой взгляд на определение коучинга, на его методологию и технологию. В 2005 году вышла работа Ивана Рыбкина «Коучинг Социального Успеха». В ней были намечены основы системного коучинга в нашем понимании¹⁷. Уже тогда для нас стало ясно, что коучинг как отдельный термин работает, прежде всего, в спортивном его понимании. Здесь он яснее и понятнее любому из наших клиентов.

17 Хотим обратить внимание читателей на то, что надо различать наш подход к коучингу и другие варианты системного коучинга. Есть, например, книга Н.Томашека, которая так и называется «Системный коучинг. Целеориентированный подход к консультированию». Разницу можно увидеть, если сравнить предпосылки и концепты, которые находятся в основе подходов. Если Томашек сосредотачивается на кильской модели консультирования, то мы исследуем системы, которые могут гарантировать максимально возможный результат за счет реализации совместного потенциала.

Именно в МАКСИМАЛЬНОМ РЕЗУЛЬТАТИВНОМ раскрытии потенциала и есть точка соприкосновения коучинга и спорта. И в первом, и во втором, с нашей точки зрения, главное — это подготовка и установка наивысших достижений. Новые высоты можно брать по-разному. В нашей версии коучинга рекорды всегда связаны с тем, что они преодолеваются совместно — коучем и его партнером.

Совместность достижения максимально возможного результата — суть и сердцевина коучинга с нашей точки зрения.

При этом новые результаты достигаются во всех сферах жизни человека, команды, организации. От бизнеса можно перебросить мосты для решения «житейских» проблем, творческих задач. Повысив личную эффективность можно существенно повысить эффективность бизнес-организации и т.д. Поэтому новые планки вызова могут ставить себе не только продавцы и руководители, но и ученые, музыканты, учителя, бухгалтеры, водители, домохозяйки... Как вы увидите дальше, коучинг нужен всем и каждому.

На рубеже 2006-2008 мы сформулировали ряд особенностей нашего взгляда на коучинг и создали свое определение коучинга.

Первая особенность нашего определения связана с тем, что наше видение коучинга всегда предполагает СИСТЕМНОЕ СОВМЕСТНОЕ РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА всех участников коучинга — и КОУЧА, и его ПАРТНЕРОВ.

Второй важный акцент в нашем видении делается на технологии ГА-РАНТИРОВАННОГО достижения МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОГО ЭФФЕКТИВНОГО (МВЭР) результата. Причём максимальность и эффективность достигнутого оценивается всеми участниками коучинга, а также значимым для них окружением.

Третий акцент заключается в том, что МВЭР можно достигнуть только тогда, когда значимые результаты достигаются ОДНОВРЕМЕННО по ВСЕМ СФЕРАМ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ — в личной, в творческой, в социальной. Это позволяет говорить об ИНТЕГРАТИВНОМ характере нашего понимания коучинга.

В-четвертых, мы считаем коучинг СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЕЙ, которая в полном объеме может быть раскрыта только в КУЛЬТУРЕ управления/обучения/РАЗВИТИЯ, главной ценностью, которой является НЕПРЕРЫВНОЕ СОВМЕСТНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

В результате мы стали называть нашу систему развития системно-интегративным коучингом. За 10 лет работы мы с коллегами разработали и апробировали больше чем в 5000 индивидуальных и групповых сессий. С его помощью мы получили убедительные

результаты. У нас лучшая профессиональная сеть страховых агентов в России. Мы создали Лучшую Национальную Школу подготовки страховых агентов и менеджеров «Школу РЕСО», удостоенную двух Национальных премий «Золотая Саламандра» в 2005 и 2006 гг. С 2007 года наш подход к коучингу преподается в Школе Системно-Интегративного Коучинга. Провайдером ее выступает компания «Открытый портал» (Елена Горбанова, Анастасия Дуленко). Школа лицензирована Международной Академией Бизнеса (ректор Алексей Кирьянов).

Системно-интегративное и культуральное определения коучинга.

Книга содержит авторскую методику системно-интегративного коучинга. Это изложение нашей интерпретации тех феноменов и процессов, которые мы понимаем под словом коучинг. Поэтому обсуждать различные концепты коучинга мы будем через призму определений, которые сейчас «работают» в Школе Системно-Интегративного Коучинга.

Системно-интегративный коучинг — это СИСТЕМА реализации совместного интегративного (профессионального, личностного и творческого) потенциала всех участников процесса развития¹⁸ с целью ГАРАНТИРОВАННОГО получения максимально возможного эффективного¹⁹ РЕЗУЛЬТАТА.

Системно-интегративный коучинг — это ключевой технологический АТРИБУТ КУЛЬТУРЫ обучения/развития, главной ценностью которой является непрерывное совместное совершенствование.

Эти два определения взаимосвязаны. Они являются необходимыми и достаточными²⁰.

18 Под участниками процесса развития (связки) понимается коуч и его партнер/-ы (клиент, группы, организация).

19 Максимального результата в адекватные сроки.

20 Предполагаем, что некоторым читателям данные определения покажутся слишком сложными и нагруженными. Нам понятно, что велико искушение свести весь коучинг к цепочке работающих развивающих вопросов типа «техники 5 вопросов» или модели GROW. Как мы уже говорили выше, в том или ином виде, это как раз и происходит на современном рынке бизнес-обучения. Лично для нас это означает — признать, что никакой собственной специфики в коучинге не существует. Что этот термин обозначает только какую-то определенную и достаточно малозначительную часть консультирования. С чем мы, например, решительно несогласны.

Первое из них указывает на системно-интегративный характер коучинга. С точки зрения системности в нем можно выделить элементы, взаимосвязи и структуру. Они интегрируются в целостный процесс совместного развития, который гарантирует наилучший результат для всех участников коучинга.

Почему мы говорим об интеграции в системном коучинге? Изначально мы считали, что нам будет достаточно только определения коучинга как системы. Как четко отметила Н.Мельникова, системный подход — имеет свои ограничения т.к., прежде всего, связан с четким определением структуры, системы, системных элементов и отношений между ними. В свое время это была прорывная идея. Но время течет очень быстро. С бурным течением прогресса и ускорением социального времени, любая формализация устаревает.

Например, можно подробно формализовать озеро — изучить его, сфотографировать. Можно изучить по той же схеме равнинную реку. Но изучить горный поток по классической схеме невозможно. Его, конечно, можно сфотографировать. Но для исследования придется просто заморозить. Классические способы исследований не годятся для отслеживания событий со сверхвысокой динамикой.

Коучинг мы относим именно к такому ряду явлений. События в нем могут протекать и очень быстро, и, наоборот, очень долго. Например, возможен, коучинг за 30 секунд. Или, коучессия, которая возобновляется спустя несколько лет. И оба этих процесса меняют жизнь человека т.п.

Системно-интеграционный (культурный) подход к коучингу как целостному явлению позволяет, одной стороны, исследовать из каких элементов он состоит, а, с другой, воспринимать это явление во всем многообразии его проявлений. К примеру, через некоторое время, коуч и партнер превращаются в «связку», главной ценностью которой становится непрерывное совместное развитие. Она мало формализуема. Она синергична. В ней 1+1 равняется 4, 5, 7 и т.д. В ней действуют законы взаимоусиления достижения

результата. Она оказывает большое влияние на окружающую среду, изменяя ее, создавая в ней прецедент нового мышления и т.д.

Второе определение, и подчеркивает то, что — есть целостная, неотъемлемая часть определённой культуры обучения/развития²¹. Т.е. его культурную феноменологию.

Культура развития одновременно строится в двух направлениях. Во-первых, она основывается на ценностях, связанных с развитием. Во-вторых, постоянно акцептирует в себя нормы, ценности, другие материальные и нравственные атрибуты, связанные с непрерывным совместным развитием и коуча, и участников коучинга, и окружающей среды.

Коучинг успешнее всего протекает в определённой культуре обучения. Поэтому второе определение подчеркивает принадлежность коучинга к культуре, ключевой ценностью которой является ценность непрерывного совместного развития²².

Основные положения системно-интегративного коучинга.

1. Системно-интегративный коучинг основан на философии совместного успеха. Она включает ключевые концепты:

«И» — интегративность развития (развитие затрагивает все основные сферы жизни);

«Да» — позитивность развития (развитие направлено на рост осознанности и удовольствия от жизни каждого из участников процесса); «Мы» — совместность развития (каждый участник процесса развития необходим для достижения нового уровня развития).

Концепт «Мы» также подразумевает наличие развивающего диалога и анализа как основных инструментов, которые помогают реализовать потенциал совместного развития. Эта работа приводит к образованию связки «коуч-партнер»²³.

21 См. Глава 19.

22 Там же.

23 Связка — это особое состояние участников коучинга, основанное на ценности непрерывного совместного совершенствования. Связка возникает в результате работы коуча и других участников процесса развития (коучинга) на реализации совместного потенциала.

Когда происходит встреча Коуча и Клиента, то на первом этапе оба участника Коучинга работают над задачей Клиента. Коуч «живет» в парадигме развития и у него есть цели и задачи по разным направлениям (личное, социальное, творческое), которые находятся на различных стадиях и этапах завершения. Он пропагандирует и активно внедряет ценности совместного развития через коучинг, подтверждая их эффективность результатами.

Постепенно отношения «коуч — клиент» переходят в феномен, который мы называем связкой «коуч — партнер по коучингу». Чаще всего, связка проявляется в процессе коучинга не сразу. Такие взаимоотношения, основанные на общих ценностях развития, более характерны для зрелых стадий коучинга. Хотя, иногда, между коучем и его партнером по развитию отношения «связки» возникают сразу. При этом задача партнера не страдает, а наоборот, решается намного быстрее, так как возникает еще и эффект **синергии**, коуч работает не только за деньги, но и для своей цели!²⁴

Концепты культуры непрерывного совместного совершенствования, в свою очередь, проявляются в виде принципов совместного успеха. Об этих принципах речь впереди.

2. Системно-интегративный коучинг может быть направлен на развитие, как отдельного участника, так и группы, команды или всей организации в целом. Поэтому в качестве его участников могут выступать отдельные люди — в этом случае мы говорим об индивидуальном коучинге или персональном развитии.

В случае если речь идет о развитии группы или повышении эффективности команды, то мы будем говорить о групповом или командном коучинге²⁵. Если речь будет идти об изменении организационных процессов или повышении эффективности всей организации в целом, то такой коучинг мы будем называть организационным.

Предполагаем, что данную систему развития можно использовать и для более широких

социальных институтов, но насколько мы знаем, к сожалению, опыта такого внедрения пока нет ни у кого в мире.

24 Для гарантированного достижения результата важно сделать так, чтобы коуч каждый раз был бы мотивирован помогать партнеру достигать все большего результата. Коуч — это человек, который осознал, что он развивается вместе с другими на основе ценности непрерывного совместного развития. Именно эта заряженность на непрерывное совместное совершенствование отличает коуча от большинства клиентов.

25 При групповом коучинге в процессах развития обычно участвует часть участников группы. Объектом коучинга здесь выступают личные результаты, процессы и взаимоотношения участников группы. А в командном коучинге объектом коучинга является команда. Поэтому в центре внимания коучинга будут общекорпоративные ценности, процессы, ресурсы, результативность. Это происходит, потому что команда, с нашей точки зрения, в отличие от обычной группы, обладает четко осознанными ценностями совместного развития и взаимной ответственностью за достижение результата.

3. В коучинге, помимо коуча и партнеров по изменению, самое активное участие принимает внешняя среда²⁶.

К ней относятся: а) значимое ближайшее окружение коуча и партнера (семья, родственники, друзья); б) значимое для результатов коучинга среднее и дальнейшее окружение партнера (например, реальная/потенциальная организация партнера), референтные центры влияния и т.д.; в) различные возможности «по жизни» (в т.ч. сферы деятельности или бизнес партнера); г) культурно-общественные нормы и стереотипы относительно социального Успеха.

Внешняя среда рассматривается нами как активный участник изменений. Она может стимулировать достижение новых результатов, может быть нейтральной, а может препятствовать процессам коучинга.

4. На результат коучинга оказывают влияние не только осознанные выгоды (польза) от изменения (приобретения социального Успеха), но и подсознательные факторы, прежде всего, ценности среды и участников коучинга. Каждого из участников системного коучинга (коуча, его партнеров по развитию, среду) можно представить как уникальную совокупность трех составляющих: ценность — процесс — ресурс²⁷. Эта триада лежит в основе модели личности и получения результата «Ц-Ц-П-Р-Р», которая используется в нашем подходе к коучингу.

26 Вводя в систему коучинга социальную среду в качестве активной силы влияния на результат развития, мы следуем традиции, о которой, в свое время, говорил А.Адлер. Он считал, что невозможно рассматривать человека вне контекста того социума, в котором он живет. Более того, у каждого человека есть сильнейшее стремление быть причастным. То есть меньшая система стремится присоединиться к большей системе (космический закон). Данное стремление Адлер называл чувством общности или социальным интересом — врожденным желанием создавать отношения сотрудничества. Классики коучинга также подчеркивали особую важность среды. Например, Т. Голлви в «Работе как внутренней игре» определял коучинг «как искусство создания — с помощью беседы и поведения — среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение».

27 Модель "Ценности-Процессы-Ресурсы" Кристенсен и Овердорф предложили для того, чтобы определять инновационные способности организации (см. К.Кристенсен, М.Овердорф. Разрушительные перемены. Искусство управления, №5 (2001)). Нам же эта модель показалась уместной и жизнеспособной в качестве описания структуры основных действующих лиц в системно-интегративном коучинге.

Под ценностями мы понимаем — бессознательные идеалы, нормы, установки, на основе которых строится выбор приоритетов или предпочтений. Если ценности осознаются человеком — в этом случае говорят о его ценностных представлениях.

Под ресурсами — материальные и нематериальные активы (деньги, время, знания, навыки и т.п.), которые есть в распоряжении участников коучинга.

Под процессами — изменение состояния участников коучинга в результате применения определенной последовательности действий (технологии коучинга). К процессам мы также относим и компетенции участников коучинга. Под компетенциями мы понимаем знания, навыки, умения, проявленные в поведении человека.

5. В системно-интегративном коучинге мы считаем, что коучинг надо понимать как целостную систему совместного развития. На результат коучинга оказывают взаимное влияние следующие элементы системы:

А. Коуч/партнер по коучингу (прежде всего, их личные ценности, процессы и ресурсы).

Б. Окружающая среда (ценности и ресурсы референтного круга коуча и его партнера; возможности и потенциал среды, общественные ценности, нормы и стереотипы и т.д.).

В. Технология коучинга.

Система коучинга состоит из следующих взаимосвязанных между собой элементов: организационно-культурной среды, личности коуча и других участников процесса развития, а также технологии взаимодействия между ними (см. рис. 2). Система коучинга располагается в определённой системе трехмерных координат. По оси Y — рост капитализации/удовольствия участников коучинга. По оси X — время. По оси Z — рост компетентности связки.



Рис 2. Общая схема системы коучинга.

6. При проведении системно-интегративного коучинга мы исходим из того, что у партнера по коучингу есть ряд проблем/задач²⁸ в достижении Социального Успеха, которые можно решить с помощью особой технологии, основанной на реализации совместного потенциала.

²⁸ Эти задачи/проблемы составляют основу проектов успешности (см. Глава 6).

Для этого исследуется собственная ситуация партнера по коучингу, его личные возможности и возможности среды. По ходу исследования коуч и партнер договариваются о «планке вызова», т.е. той цели/результате, которую и партнер, и коуч, считают целью успеха. Для того чтобы ее добиться, партнеру надо решить важные (значимые) задачи.

На этом этапе, суть коучинга состоит в совместном поиске вариантов решения значимой задачи партнера по коучингу. Все варианты решений анализируются с трех точек зрения — коуча, самого партнера и значимых других (социальной среды).

Выполнение варианта решения строится на основе плана личного развития партнера по коучингу (плана 100). Он формируется за счет перераспределения ресурсов в соответствии с ключевыми ценностями участников коучинга. Или происходит коррекция самих ценностей, на основе которых происходит перераспределение доступных человеку ресурсов.

Затем происходит анализ/корректировка/отработка технологий эффективной деятельности

(ТЭД), которые позволяют реализовать решение наиболее эффективным образом. Одновременно ведется (если требуется) работа с личными ограничениями. Также параллельно проводится развивающий анализ, который позволяет оценить достигнутые результаты с точки зрения гарантированного получения максимально возможного эффективного результата (МВЭР) для участников коучинга

7. В системно-интегративном коучинге есть узкое и широкое понимание результата. В первом случае понимается конкретный МВЭР, определённый для «связки» участников процесса развития.

Как вы увидите ниже, это могут быть самые разнообразные результаты: увеличение бизнес-показателей, создание семьи, написание книг и.п.

Результатом коучинга в широком смысле служит создание обоюдовыгодной среды для совместного развития. Причём важно, что в коучинге эта среда равно комфортна как для партнера, так и для коуча.

Изменение среды для партнера может восприниматься по-разному, в т.ч. и как новый Социальный Успех. Для коуча постоянное совершенствование социальной среды очень важно. Именно в постоянно развивающейся среде формируются новые планки социального успеха и, соответственно, новые вызовы для самого коуча.

Таким образом, формируется новое понимание успешности и создается культура непрерывного совместного совершенствования.

Технологически этот процесс проводится в виде формирования «цепочки передачи». Так мы называем непрерывную работу коуча и его партнеров по формированию культуры непрерывного совместного развития.

Так как коучинг — социальная технология, то создание вокруг себя общества довольных и успешных людей помогает внести свой вклад в гармонизацию и развитие общества. Как ни утопично это звучит, но коучинг ведет к тому, что вокруг каждого коуча увеличивается количество красиво успешных людей. Все они, к тому же, являются еще и единомышленниками. Кто будет спорить, что так жить становится легче?

На протяжении всей книги мы будем показывать, как наше понимание коучинга работает и помогает добиваться лучшей результативности. Начнем мы с вопросов, которые должны появиться у заинтересованного читателя к нашему пониманию коучинга.

Вопрос 1. Какие принципы лежат в основе Философии Совместного Успеха, как они связаны с системно-интегративным коучингом?

Вопрос 2. Какие результаты можно получить с помощью системно-интегративного коучинга, что такое максимально возможный эффективный результат (МВЭР), чем он отличается от просто эффективного результата?

Вопрос 3. За счет чего можно ГАРАНТИРОВАННО получить МВЭР? Если мы настаиваем, что коучинг — это система реализации совместного потенциала, то требуется выяснить, как связан максимально возможный эффективный результат и совместный потенциал участников процесса развития или, говоря иначе, с помощью какой технологии его можно реализовать?

Вопрос 4. Как взаимосвязаны между собой коучинг как система развития и культура непрерывного самосовершенствования. Т.е. надо знать когда, в какой ситуации, при каких условиях стоит организовывать коучинговое взаимодействие? Это необходимо, чтобы получать максимальный эффект от применения коучинга.

Глава 5. Философия Позитивного Изменения и Совместного Успеха.

Наверное, вам, наши уважаемые читатели, знакомы люди, для которых привычным стал образ мира, в котором они находятся в позиции или Жертвы обстоятельств, или Жертвы долга? Вы могли обратить свое внимание на то, что это стало для них нормой существования, уже укоренилось в менталитете. Очень многие их поступки делаются (или не делаются), исходя из рассмотрения мира как пространства, в котором бессмысленно

предпринимать какие-либо усилия по его социальному развитию. Более того, это является оправданием своего бездействия: «Зачем что-то предпринимать, если все равно я окажусь в проигрыше?»

Так проявляется синдром «гомо советикус». Он тесно связан с понятием каста. Ведь она определяет всю дальнейшую жизнь человека. Вырваться из ее заданного расписания почти невозможно. Человек привыкает к этому жизненному расписанию. Ему становится комфортно. И понятно, что когда это расписание под воздействием жизненных изменений нарушается, то у каждого появляется две возможности — воспользоваться кризисом как поводом для своего развития или встать на позицию жертвы ситуации и, тем самым, начать искать виноватых во внешней среде, а не в своих поступках и самом себе.

Чем больше коуч сталкивается с таким менталитетом, тем активнее его поиски по альтернативному мышлению и поступкам. Наверное, позитивных вариантов существует бесконечное множество. В системно-интегративном коучинге, в качестве главной альтернативы Менталитета Вечной Жертвы использована Идея Общего Дела и Совместного Успеха. Общее дело — эта идея — наша, родная. Она берет свои истоки из идей общинности и философии общего дела Н.Федорова. По-своему, ее пропагандировал и развивал М.Бахтин как необходимость «доопределения через другого» (познания себя с помощью другого человека). Многие мыслители XX века так или иначе обращаются к ней.

Хотелось бы сделать ремарку о том, что коучинг в его традиционном понимании много уделяет внимания именно персональной, личной эффективности. Это, с одной стороны, правильно, так как основа основ — личное изменение и личностное развитие. Но как показывает практика, этого не всегда достаточно. Руководитель, который заботится только о собственном развитии, остается без команды. Мама, которая сосредоточена только на будущем своего ребенка, рискует остаться на старости лет одна.

Системно-интегративный коучинг «заточен» на взаимную успешность его участников. Поэтому идея совместного развития звучит у нас как идея Совместного Успеха. Для Совместного Успеха нужно положительное изменение всех участников общего дела. Ожидать, что все сразу могут измениться — это утопия. Но то, что можно изменить связку участников развития — это реальность и доказанный факт. Так что в данном случае мы занимаемся не отвлеченным теоретизированием. Позитивное совместное изменение — это ежедневно свершающееся действие. Для него требуется соблюдение принципов успешности и технологии совместного изменения.

Парадоксы философии Позитивного Изменения и Совместного Успеха.

Эта философия — практическая, действенная. Она как дзенская практика не терпит умозрительности и передается «из рук в руки». Сначала ее обретает и постигает коуч. Затем он заново открывает основные ее положения еще раз вместе со своим партнером.

В зависимости от личной силы и жизненного опыта участников коучинга, в нее будет привноситься что-то новое. Поэтому, смело можно сказать, что конечного выражения философии Позитивного Изменения и Совместного Успеха, мы не узнаем никогда. И это прекрасно — потому что (еще и еще раз повторюсь) — нет пределов совершенству. Мы можем сформулировать несколько важных принципов, которые позволяют передать ее дух «здесь и сейчас». И помните, что многие принципы коучу еще только предстоит открыть в процессе неустанной практики.

1. Принцип позитивности. Концепт «ДА!».

Позитивный образ восприятия окружающего мира является основой философии Совместного успеха. Основное положение позитивной философии коучинга звучит так:

Человек всегда может добиться значительно большего, чем он добился на сегодняшний день.

Хороший коуч не только часто употребляет это понятие — позитивная работа — он живет им. Обычно, под позитивным подходом имеется в виду только создание благожелательной атмосферы, в которой удобно проводить встречу с партнерами по развитию. Часто можно услышать, что главное в позитивной работе — это настрой, умение создать отличную атмосферу работы с клиентом, а остальное приложится.

На самом деле, позитивная атмосфера, важна не сама по себе. Она необходима для того, чтобы можно было бы скорейшим образом помочь свершиться изменению и достичь социального Успеха. Позитивный образ контакта складывается из осознания возможности и реальности изменений, конструктивной работы над проблемами партнера, оптимистичного обоюдного настроения, что проблемы имеют решение, которое всех устраивает.

Позитивный подход требует от коуча соблюдения определённой жизненной позиции, которая выражена в базовом принципе человеческого общежития:

В вас должно быть доверие к миру: люди хотят, чтобы им помогли.

В наше время, подспудно, где-то там, в глубине, считается, что люди потеряли интерес и уважение друг к другу. Не верьте!

Попробуйте сделать небольшое упражнение. Подойдите на улице к незнакомому человеку и заговорите с ним. Коучинга, естественно, не будет, но повод для общения «найдется» легко! Только подходите к тем, кто вам понравился, с кем у вас с одного взгляда возник контакт глаз.

«Доверие к миру» — одна из основополагающих идей позитивного подхода и основа развития коуча и его партнера. Когда мы говорим о том, что коучинг возвращает веру в завтрашний день, ценность человеческой жизни — это действительно так, потому что в наше время нужно каждый день реализовывать свои возможности. Для того чтобы не отстать от жизни!

Ответьте миру ДА! Позитивный подход к жизни — легко сказать, но сложно осуществить. Как Вы думаете, с кем люди скорее поверят в успешность своего изменения? С тем, кто сам не видит позитива в мире? Или с тем, кто внимателен к ним и, к тому же, не грузит своими проблемами! На практике это умение оборачивается огромным трудом над собой. Здесь преуменьшать трудности не стану! Всем достанется сполна! Большинству из моих учеников (и мне в том числе) приходится каждый день буквально «перелопачивать» себя заново, переводя себя в позитивное состояние.

Что же это такое — позитивное состояние? В восточных духовных практиках, у учителя . . . ОШО²⁹, есть такое упражнение, — «Говори миру ДА!» (Падар, кстати замечательно владеет этим умением). Суть в том, чтобы на все вопросы и предложения из внешнего мира отвечать ДА! (Если Вы, внимательно понаблюдаете за собой, то быстро увидите, что чаще всего, мы начинаем наш ответ с фразы «Нет»). Самое абсурдное, когда мы говорим с умным видом, соглашаясь с чем-нибудь: «Нет, это замечательная идея!» Поэтому отвечать миру: ДА! необыкновенно сложно. Но необходимо!

Как перейти в позитивное состояние?

Норбеков в «Опыте дурака» советует сделать это так³⁰. Выпрямить позвоночник. Улыбнуться. Сохранять эту позу как можно дольше. ВСЕ!

Когда Вы попытаете выполнить это упражнение в первый раз самостоятельно, продержитесь в этом состоянии хоть пару минут. Легче не станет³¹. Но зато Вы почувствуете, КЕМ Вам предстоит стать! День за днем увеличивайте время и наращивайте интенсивность выполнения упражнения!

Все действия в коучинге Вы всегда должны делать только из позитивного состояния. А теперь проверьте свой позвоночник и улыбку! Если позвоночник «осел» — выпрямите его. Если улыбка «ушла» — верните ее и постарайтесь не потерять всю оставшуюся жизнь!

Анализируйте свои лучшие достижения.

Кроме открытого и восприимчивого состояния, позитивность заключается в умении найти положительные стороны в том, чем вы занимаетесь. Вспомните любую свою жизненную ситуацию. Найдите, что было хорошего в ней? От того, что вы делаете правильно, легко "перебросить мостик" к тому, что, или 1) мы могли бы сделать значительно лучше; или 2) необходимо "подтянуть" или дополнить в вашем поведении.

В нашей жизни немного праздников. Поэтому люди особенно рады тому, что может доставить им удовольствие. Пусть работа вашей связки станет для вас встречей с удовольствием. В коучинге надо работать азартно, "в драйве".

Коучинг должен становиться праздником для вашей связки. Найдите праздничное и красивое в привычном!

Наверное, у вас такое бывало в жизни. Идете по давно знакомой улице, настроение, прямо-таки, сказать, неважнецкое, все вокруг серо и буднично, перспектив никаких. Но вдруг выглянуло солнышко, и все осветилось особым радостным светом, и мир, который мгновение назад казался унылым и мрачным, стал приятным и замечательным. И так это удивительно, что хочется песни петь или стихи написать!

Чаще удивляйтесь самым простым и привычным для себя вещам. Это очень важно в коучинге. И вот когда окружающие вас люди будут радоваться вам, как вы солнышку, то и успехи ваши будут возрастать так стремительно, что только держись! Пусть это станет одной из ваших профессиональных тренировок: из будничных моментов учиться создавать праздник для себя и своего окружения.

2. Принцип «позитивный результат = создание среды, максимально способствующей совместному развитию».

Еще один парадоксальный принцип позитивного изменения состоит в том, что вы «построите вокруг себя сад», если свои «сады» смогут создать для себя ваши партнеры по развитию. Тогда это действительно стоит делать. Лучшая награда Учителя — это счастливые ученики. Действительно, счастливые. Тонкая грань заключается в том, что никто, кроме самого человека не знает, счастлив ли он на самом деле.

Вам надо научиться добиваться собственного счастья (себя не обманешь!). Если Вы чувствуете себя хорошо, значит, делаете правильное дело. Доверяйте себе! В коучинге надо идти «от Себя». (Хотя надеемся, что наши читатели разумные люди, на всякий случай напомним здесь об этике ответственности за ваши действия в отношении других).

Повышение персональной эффективности и реализация потенциала связки «коуч-партнер» — это процесс, который происходит в определённой социальной среде. И коуч, и его визави работают среди людей, в определённом обществе. Окружающая среда оказывает прямое воздействие на них, формируя их ценности, убеждения, вкусы, запросы и общую культуру. Окружающую социальную среду можно разделить на две части — общественную и среду близкого круга для участников коучинга. Каждая из них задает свои стандарты успешности и возможность их реализации. Тем самым, они напрямую влияют на успех самого коучинга.

Дело в том, что коучинг — это процесс создания новых стандартов успешности в окружающей среде. Если люди в него вовлечены, то значит, как минимум, один из них должен соответствовать высоким стандартам личной успешности. Для этого он должен быть носителем определённой культурной среды, где эти стандарты успеха реализованы.

Поэтому коуч, чаще всего, сам создает вокруг себя новые нормы совместного успеха для среды близкого круга партнера. Зачастую он является живым вызовом для стандартов и норм окружения последнего. Тем самым человек ставится перед выбором — или сохранять свою ситуацию в паритете, практически оставаясь в старых требованиях среды, или начинать свое изменение, ориентируясь на совершенно новые параметры успеха,

которые олицетворяет собой коуч.

В качестве окружающей среды для связки коуч/партнер выступают:

- состояние общественной среды;
- референтные (профессиональные или домашние) круги общения;
- сферы достижения социального или личного успеха.

Состояние общественной среды задает самые общие параметры социального успеха и формирует отношение к позитивному изменению. Она содержит много различных по своему значению и силе воздействия факторов. Пожалуй, наиболее яркий из них — это возможность реализовать в данной среде профессиональный и личностный потенциал связки коуч-партнер.

Например, возьмем какой-нибудь проект в организации, требующий управления изменениями. Такие проекты, как правило, отвечают на определённые вызовы конкурентной среды. Для них требуются новые технологии, новые люди, новое понимание успешности. Оно вырабатывается не сразу. С помощью коучинга можно значительно ускорить сроки реализации проектных заданий.

Также на процесс коучинга, конечно, будет влиять и мнение значимых для обоих участников связки людей.

Влияние «среды» на коуча.

Коуч реализует свою услугу, которая заключается в том, что он помогает другим участникам процесса развития реализовать свой потенциал. Коучинг как услуга должен обладать рядом свойств, которые позволяют удовлетворить запросы коуча и партнера. Доверие коуча тому, что он делает, его осознание успешности своей работы, оказывает решающую роль на успешное завершение коуч-сессий. И, наоборот — если коуч, по каким-либо причинам, не доверяет тому, что он сам делает — он, часто, не в состоянии выполнить свою задачу и успешно завершить коучинг.

Допустим, коучу надо помочь клиенту сохранить семью. Если же у коуча самого семьи нет или она распалась, то этот факт будет «фонить» в процессе коучинга. Отношения могут и не перейти в плоскость «коуч — партнер по коучингу», а так и останутся «коуч — клиент». Отсутствие собственных социальных достижений — в данном случае долгосрочных семейных отношений, снижают эффективность коучинга. Вместо того чтобы осваивать успешные технологии, коуч может предложить партнеру только работу над ошибками, что гораздо менее эффективно.

Свое влияние на продуктивность коуча оказывает мнение референтного круга общения. К нему относятся, прежде всего, круг близких (значимых) людей, а также коллеги — профессиональные коучи и обучатели.

Наконец, настроения в обществе в целом являются позитивным или негативным фоном, на котором разворачивается работа конкретного коуча. Отсюда возникает необходимость просветительской миссии коучей. Для коучей ее кратко можно обозначить так: «Внедрить культуру совместного развития, ответственности за свою жизнь, веры в свои силы и неограниченные возможности в повседневную жизнь России!»

Влияние «среды» на партнера по коучингу.

Среда, в которой находится партнер по коучингу, формирует свои требования и критерии успешности. Ближний круг человека определяет его зону социального комфорта. Т.е. те ценности, социальные нормы и материальные условия жизни, которые он рассматривает как приемлемые и приносящие удовлетворение.

Отмечу, что у каждого из людей существует своя зона комфорта, в которой ему привычно и безопасно существовать. Например, в нашей Школе страхования есть незримый лозунг: «Советской женщине достаточно 500 долларов на руки в месяц». Это для Москвы. Для Подмоскovie и дальних регионов еще меньше — около 300. Горькая правда заключается в том, что это предел мечтаний многих наших с вами соотечественников и устраивающий их порог жизни. Следующая зона комфорта — от 500 до 1000 долларов в месяц. Есть еще и несколько других — например 3000 " и выше.

Правильней, конечно же, было бы называть их не зонами, а ямами комфорта.

В зависимости от того, в какой зоне социального комфорта находится партнер, его осознание своей успешности сильно меняется. Это напрямую влияет на успех коучинга.

Чем в более высокой зоне комфорта находится человек, тем больше усилий ему надо предпринимать для своего изменения.

Ниже мы еще не раз вернемся к влиянию зон социального комфорта на успех коучинга. Пока же отметим, что коуч отличается от других участников коучинга, тем, что осознает наличие таких зон комфорта и у себя, и у партнеров по коучингу. Он помогает партнерам осознать их влияние на успешность достижения поставленных целей.

При движении к социальному Успеху партнер, так же как и коуч, зависит от мнения референтного сообщества. Это люди или организации, или сообщества, чье одобрение для него важно. Отношение человека к профессии коуча, социальному Успеху и самому процессу коучинга часто создается под воздействием заблуждений, распространенных среди обывателей. Помимо этого, общественные стереотипы относительно личной успешности также оказывают прямое воздействие на результат коучинга.

Мнение родных и самого близкого круга оказывает также большое значение на все шаги участников коучинга.

«Заниженные планки», «комплексы неполноценности» и «личные ограничения»³², сплошь и рядом, рождаются из негативного отношения со стороны самых дорогих и близких нам людей.

В результате правильного коучинга вокруг связки создается определенная микросреда, которая содержит возможности дальнейшего развития и для партнера, и для коуча.

Только в этом случае действия связки действительно отвечают философии Совместного Успеха. Поэтому принцип позитивного результата в системно-интегративном коучинге сформулирован так:

каждая связка коуч-партнер стремится к созданию наиболее благоприятной для совместного развития окружающей среды/культуры.

По сути дела мы говорим здесь о создании социальной среды осознаваемых возможностей как цели и результате позитивных изменений связки коуч-партнер. Это позволяет коучу сформулировать свою личную миссию.

Перед коучем должна «идти» миссия!

Миссия — это то, что мы "несем" нашим партнерам; то, ради чего мы занимаемся именно этой работой. Миссия должна быть —

во-первых, выполняема;

во-вторых, технологична, т.е. она должна достигаться инструментами коучинга;

в-третьих, направлена на быстрое получение эффективного результата;

Нашу миссию можно выразить так:

способствовать созданию социальной среды, главная ценность которой — непрерывное совместное развитие.

³² См. Глава 17.

3. Принцип совместности успеха. Концепт «МЫ»³³.

Увидеть свой потенциал можно только совместно! Нам нужен друг, чтобы доопределить себя.

Очевидно, что в рамках философии позитивного изменения, понятие о социальном успехе можно согласовать только вдвоем.

Признайтесь, что сами по себе, без других людей вы не сможете прорваться к чему-то

большему в своей жизни. Осознание, что прорваться в неизведанное можно только в связке, является началом реальных изменений. Если вы можете сделать это один, сам по себе, тогда вам не надо заниматься коучингом — займитесь чем-нибудь другим.

Парадокс заключается в том, что коуч при этом должен быть, с одной стороны, реально независим от обстоятельств, то есть от других, в т.ч. и своих партнеров по коучингу. А с другой, осознание диалектики собственной взаимозависимости от своих партнеров — начало прозрения коуча.

Изменить зону социального комфорта самостоятельно могут единицы!

Выше мы уже говорили, что у каждого человека есть своя зона комфорта. Это тот уровень жизни, который человек воспринимает как устраивающий, достаточный для себя. Человек «трепыхается по жизни» до тех пор, пока не попадает в свою зону.

Дальше он ничего уже не делает, только говорит: «Хочу больше денег, надо бы изменить жизнь, хорошо бы что-то делать по-другому...» Но только говорит. Более того, когда начинаешь предлагать реально что-то поменять, чаще всего слышишь, что?.. Правильно: «Отстаньте от меня, мне и так хорошо». «А как же твои мечты, твой проект, который называется Твоя Человеческая Жизнь?» А он нам отвечает, ну сами знаете что...

33 Более подробно о технологической стороне концепта «МЫ» — см. Глава 15.

Это может продолжаться до бесконечности, пока коуч, не осознает, что без его помощи другим участникам коучинга не прорваться к изменению, к своему Большому Успеху. Это тонкий момент! Чаще всего, кажется, что взрослые люди — они сами все уже про себя знают. На самом деле каждому человеку на Земле нужен коуч для подлинного прорыва. Только настоящих коучей мало. Особенно для тех, кто уже успешен по меркам социальной среды.

Чтобы добиться максимума в реализации своего потенциала, рядом с человеком обязательно должен быть коуч!

Или, проще — кто-то, кто придет и скажет: «Эй, послушай, ты можешь сделать в этой жизни гораздо больше...» А затем вы вместе наметите контрольный результат и сроки.

4. Принцип «от разделения к интегративности». Концепт от «ИЛИ» к «И».

Этот принцип говорит о том, что все в человеке целостно, взаимосвязано и разделить что-то можно только условно. Философия позитивного совместного развития говорит о том, что надо уметь сочетать мышление приоритетами и интегральное мышление. Первое важно для того, чтобы уметь выделить приоритеты (концепт «ИЛИ»). Второе говорит о том, что нужно уметь делать все параллельно и одновременно, важно уметь все взаимоувязывать в целостную картину мира (концепт «И»). .

Эффективный человек умеет использовать концепт «ИЛИ». Но он также умеет двигаться от концепта «ИЛИ» к интеграции и получать системную и целостную картину, т.е. к концепту «И».

Диалектика взаимоотношений этих двух концептов пронизывает весь системно-интегративный коучинг. Она подробно описана в главах, посвященных результатам коучинга (глава 6) и медиаторам модели Ц-Ц-П-Р-Р (главы 7 и 10).

5. Принцип жизненной активности и ответственности участников коучинга за результат.

Кто управляет Вашей жизнью: вы или окружающий Вас мир? Это вопрос, ответ на который, прожив жизнь, многие обыватели так и не найдут. В результате, они так и умирают, не поняв, зачем жили. Нет, самооправдаться всегда можно. Но, где-то там, в глубине, все равно нет ясности и цельности. Вспомните Фирса в «Вишневом Саде»: «Жизнь прошла — словно и не жил». Другой, не самый глупый человек, сказал: «Прожить жизнь надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы». Учат

нас учат, но мы не учимся ничему.

Вы управляете своей жизнью.

Пожалуй, осознание этого постулата — это самое главное изменение, которое может произойти в коуче и его партнере.

Совместный Успех рождается из активной позиции человека. Каждый из участников коучинга рассматривается как человек деятельный и созидающий. Созидатель позитивных изменений преобразует вокруг себя мир. Он осознает, что сам и только сам отвечает за преобразование мира. Так как это преобразование возможно только с другими, то возникает диалектика взаимответственности. В границах жизни коуча и его партнеров по коучингу она сугубо индивидуальна. Но в связке, при проведении коучинга, ответственность за результат изменений коллективная, командная. Это осознанно взятые на себя обязательства. Они служат основой достижения результата от позитивных изменений.

Эту мысль проиллюстрируем таким примером. Чем больше в нашу жизнь «вторгается» новая экономика, тем больше ответственность за качество существования перекладывается с государства на конкретного человека. Известный лозунг "Я отвечаю за все!" раньше часто оставался только красивыми словами на бумаге. Сейчас его можно перефразировать: "Я отвечаю за собственное благополучие!" Эти слова стали основой «рыночного мышления». На практике, выполнение этого принципа оказывается довольно болезненным процессом. Мышление человека инертно. Многим про-, должна казаться, что еще можно жить "как прежде": «кто-то» должен прийти и все сделать за нас, чтобы нам хорошо жилось. "Еще бы, — согласятся эти люди, — ведь мы старались, получали свои профессии в институтах, тратили время на "диссеры", честно работали..." Все правильно. Только ситуация «рынка» часто безжалостна. Востребовано только то, что необходимо. Огромная армия педагогической, технической, творческой интеллигенции, врачей, военных оказалась «никому не нужна» в современных условиях. За их услуги платят "очень и очень немного". Я намеренно упрощаю положение дел. Но, общая ситуация, думаю, ясна, и с такой ее оценкой согласятся многие.

Здесь не место и не время анализировать причины — почему люди оказались в такой ситуации.

Коучу важно только одно: что будет с его партнерами в будущем? Многим сейчас необходимо научиться выживать, а еще лучше, достойно жить в современном мире. В т.ч. и самим коучам. И в этой ситуации вполне уместен вопрос:

Вам хотелось бы жить лучше (зарабатывать больше и т.п.)?

Теперь у вас есть два варианта.

Первый сказать: «нет». И отложить книгу о коучинге.

Многие скажут — так не бывает, чтобы Успеха было достаточно. Но мы встречались и с теми, которые на этот вопрос отвечали: "Зарабатываю я свою копейку, и мне хватает..." (sic!). В таком случае не тратьте времени зря — системно-интегративный коучинг понадобится вам немного позже. Но все равно понадобится!

Изменения нужны тем, кто ответил на вопрос: Вам хотелось бы ЖИТЬ ЛУЧШЕ?

«ДА!»

"Да, я хочу ЖИТЬ ЛУЧШЕ!"

6. Принцип результативного управления поведением связки.

Для того чтобы добиться максимального результата коучингом надо управлять!

Принцип управления коучингом играет важную технологическую роль. Проявляется он в следующем. Например, коуч при работе с другими участниками коучинга обязан:

во-первых, управлять контактом в связке;

Это может быть сделано явно. Иногда управление производится скрытым образом. При этом ведомый часто может считать, что инициативой владеет он.

во-вторых, сохранять инициативу и удерживать влияние при проведении коучинга. Вариантов управления может быть много. Только вот от принципа нельзя уйти. Эффективный коучинг осуществляется через четкое управление задачами, целями коучинга, временным регламентом и т.п. К тому же люди с удовольствием передают ответственность за себя тем, кому доверяют. Так что, к управлению структурой добавляется управление совместным поведением.

В философии Совместного Успеха за счет того, что действительно ищутся новые возможности развития участников коучинга, можно решить многие проблемы или реализовать новые проекты. Поэтому коуч проводит базовый принцип позитивности через определенное поведение:

А. Поведение, в центре которого стоит партнер.

Б. Поведение, ориентированное на цель — взаимовыгодное решение проблем/достижение проектов.

А) поведение, в центре которого стоит партнер.

Системно-интегративный коучинг строится с учетом интересов и возможностей тройки среда-коуч-партнер. Без учета этих факторов решение важных проблем, препятствующих изменению невозможно. Более того, можно сказать, что, если не учитывать влияние среды и положение в ней человека, его сопротивление нам обеспечено.

Коуч должен уметь ставить себя на место своего партнера, а также значимых для него людей в социальной среде. Это помогает сохранить объективность при выборе варианта достижения Успеха.

Б) поведение, ориентированное на цель — «взаимовыгодное решение задач/проектов развития».

Учитывая интересы своего партнера, коуч должен продвигаться к тому, чтобы коучинг был завершен в адекватные сроки. Это требует управления контактом с нашим подопечным. Образно говоря, через многие моменты коучинга мы должны провести человека «как ребенка, буквально за руку».

Для отдельных коучей (чаще всего, с бэкграундом психологов) это положение в системно-интегративном коучинге кажется неприемлемым. Они считают, что в этой ситуации «коуч будет навязываться», «человек сам выберет» и т.п. В действительности такой позицией некоторые «коучи» пытаются подменить сразу несколько понятий.

Во-первых, слабое осознание своей миссии как коуча. Технологически здесь надо получить ответы на вопросы — зачем они встречаются с человеком сегодня, для каких задач развития, почему для этого выбрана коучтехнология? Во-вторых, стоит определиться, что такое работать с учетом интересов клиента. И третье — отсутствуют успешные социальные результаты в части жизненных проектов (см. матрица «Возраст-Достижения»).

Всем, кому мерещится излишняя назидательность в технологии достижения совместного успеха, можно сказать только одно. — Пока вы еще не понимаете сути системно-интегративного подхода к коучингу. Напомню, что кратко он формулируется так — получение МВЭР во всех сферах развития на основе реализации совместного потенциала всех участников коучинга. Чем же вы тогда занимаетесь со своими подопечными? И при чем здесь коучинг?

При управлении поведением необходимо помнить, что успех в коучинге приносит стратегия выигрыш — выигрыш. У связки общая цель — «взаимовыгодное сотрудничество».

Задачи коуча могут быть достигнуты через совместное позитивное изменение.

Все, что мы делаем — мы делаем в интересах связки коуч-партнер по развитию и ради совместной пользы!

Если поведение коуча направлено на ее достижение, то «ведение» приобретает совершенно

другой смысл: завершить коучинг в адекватные сроки. Т.е. реализовать технологию успеха или найти устраивающее решение важной проблемы, связанной с позитивным изменением. В системно-интегративном коучинге необходимо совместно разрабатывать и внедрять технологии успеха. Также совместно исследовать варианты решения значимой проблемы, препятствующей достижению успеха, если это необходимо. Но нельзя навязывать «одностороннее решение».

Иллюзия односторонности может возникнуть оттого, что коучинг основан на исследовании внутреннего мира одного из участников, та иллюзия может перерасти в серьёзные проблемы, которые препятствуют эффективному коучингу. Иллюзия односторонности может спровоцировать реально однонаправленные отношения. Чтобы этого не происходило, коучу необходимо все время проверять совместность принимаемых решений и «мониторить» на этот счет каждую коучсессию. Это тем более важно, что односторонность отношений в силу лидирующей роли коуча, может сформироваться очень легко. Чтобы этого не произошло, все решения по изменению должны выработываться и приниматься связкой совместно.

Коуч помогает человеку ответить на вопросы, которые без него, может быть и не были бы поставлены последним в обозримом будущем. Или поставлены не так и не с такой остротой. Ведь некоторые свои проблемы человек сознательно считает «табу».

К ним часто относятся вопросы, связанные с существенными изменениями в его жизни. Человек часто закрывается от необходимости их решения, откладывает их решение «на потом». Практически всегда он внутренне оказывается не готов к своему изменению. Особенно, если оно требует значительной силы воли и самодисциплины.

Основная причина, сдерживающая активность человека в своем развитии — это, прежде всего, зона существующего комфорта. Возможность изменений сопровождается суеверный страх: если начать меняться — можно потерять все, в т.ч. и существующую степень комфорта. А так, если ничего не предпринимать, то, может, «чаша сия минует меня». Этот страх почти не осознается нашими подопечными. В то же время, он приводит в действие многие механизмы сопротивления позитивному изменению. По мере продвижения к постановке проблемы-«табу» и необходимости ее разрешения, человек все явственней становится ареной для поля действия двух сил.

Первая из них, это рациональное признание того, что его успешность зависит от собственного изменения и значимые проблемы, препятствующие ему, надо решать немедленно. Вторая, это отрицание наличия такой проблемы или необходимости ее немедленного решения. Эта двойственность всегда присутствует в участниках процесса развития. Первая сила позволяет коучу уверенно продвигать процесс изменений. Вторая — тормозит и затягивает решение данного вопроса.

На практике коуч всегда ищет третий путь — срединный. Это путь рационального продвижения процесса изменения к его логическому завершению. Коуч, постепенно, шаг за шагом отвоевывает позиции у «детских страхов»/интуитивных опасений участника. Это тот этап, когда коуч сражается за лучшее в человеке с самим человеком (как ни парадоксально это для кого-то прозвучит). Здесь иллюзия односторонности отношений может проявиться наиболее ярко, и особенно для стороннего наблюдателя. Но в подлинном коучинге — это только иллюзия. Проверяется это просто — если все правильно сделано, то человек начинает меняться.

Для профессионала важно понимать, что опасения от неожиданности/непривычности изменений мы до конца никогда в клиентах не изживем. Да это и не нужно. Коучу надо, пользуясь набранным кредитом профессионального доверия, преодолеть и переформулировать внешние аргументы человека против изменения в аргументы «за», т.е. важные для него выгоды. Последний должен подтвердить, что его устраивают позитивные аргументы, и что он получил ответ на свой вопрос. И здесь коуч, и внешне и внутренне, должен действовать в тесной связке с партнером.

7. Принцип непрерывного творчества.

Надо уметь меняться. Жизнь не стоит на месте. В ней все время происходит что-то новое и увлекательное. С каждым днем коуч находит новые классные идеи относительно того, как принести больше пользы себе и другим. Творческий подход к жизни в коуче неиссякаем и должен развиваться. Если он собирается остановиться на "достигнутом", то, в этот момент коуч перестает быть коучем. Поэтому коуч неустанно пробует и развивает в себе новые возможности.

Что такое таинственное, мистическое чувство вдохновения, с которыми у многих связано понятие «творчество»? В коучинге оно заставляет нас интуитивно находить «ходы», которые связка не ожидает, но которые, тем не менее, находятся в логике отношений совместного успеха и приводят к конкретным результатам. Человеческое поведение и личное, и в профессиональной деятельности подчиняется определённым законам. Творчество, интуиция, вдохновение берется из повседневной кропотливой работы над собой, когда коуч:

- 1) каждый день меняет какую-то мелочь, какую-то маленькую деталь в себе или своем поведении (в полном соответствии с принципом маленьких побед);
- 2) пробует соединить несовместимые варианты, которые могут привести к успеху, но, чаще всего, являются ошибочными;
- 3) разрешает себе «право на ошибку».

Вдохновение и импровизация должны быть тщательно продуманы и подготовлены. Это можно сделать на основе анализа того опыта, который обычно приводит к успеху.

Начинающие коучи у нас иногда спрашивают — системно-интегративный коучинг так разработан — нам не осталось места для творчества... Это, конечно же, не так. В нашем коучинге действительно используется так много техник и технологий, что может сложиться впечатление, что уже все действия связки «расписаны по маршруту». Это верно, но только отчасти.

Роль коуча заключается в том, что он создает возможность изменений. Поэтому всегда остается возможность для самостоятельного выбора слов и действий (в рамках общего сценария). Творчество «без рамок жанра» невозможно. Поэтому, импровизация на заданную тему — великая вещь, доступная только классным «профи».

Развитие технологично, технология коучинга не догматична!

Творчество с точки зрения совместного позитивного развития означает, что к каждому человеку мы подходим, с одной стороны на основе технологии, а с другой — индивидуально, осознавая неповторимость и уникальность его личности.

Индивидуальность влияет, во-первых, на предложение тех вариантов решения проблем в достижении успеха, которые адекватны возможностям участника. Во-вторых, на то, насколько изменение человека зависит от мнения значимых других и как сильны стереотипы успешности его среды. В-третьих, она определяет конкретный набор внутренних ценностей (ценностных представлений) и мотивов изменения партнера по коучингу.

Эти три момента во многом определяют творческое своеобразие работы коуча с данным конкретным человеком. По большому счету каждый коучинг уникален, т.к. уникальны его участники в своем соединении ситуации, среды и потенциал развития. И каждая связка коуч-партнер также уникальна. Так что, простор для творческих действий огромный.

8. Принцип осознания личных ресурсов.

Постоянный поиск личностных ресурсов — важнейшая часть философии позитивного развития. Успешный человек целостен. Все в его работе подчинено достижению цели. Однако — это идеальный случай. На практике же, люди делают несколько дел одновременно, разбрасываются, отсекают свой успешный опыт и т.д. Т.е., стараются все время начать свою жизнь заново. Но, как ни парадоксально звучит — все из того, что

человек уже умеет к началу коучинга, будет полезно для развития.

Поэтому нужно соединить, «связать в единое целое» все успешные внутренние «фрагменты» коуча и партнера по развитию. Задача — вспомнить те вещи, которые участники хорошо делали к началу коучинга. Технологии личного успеха хороши везде. Поэтому, если что-то делается хорошо, надо использовать это для того, чтобы добиться большего социального успеха. Перечислим часть личностных ресурсов, на которые часто обращают мало внимания, но такие нужные для позитивного изменения. И среди них:

- 1) осознание собственной значимости (значимости своей фамилии как личного бренда);
- 2) соединение в себе различных талантов и способностей, на первый взгляд не имеющие прямого отношения к позитивному изменению;
- 3) отбор из прошлого опыта того, что полезно для достижения успеха;
- 4) развитие своих сильных черт участников коучинга для сознательного усиления возможностей связки;
- 5) осознание своих характерных профессиональных ошибок, которые делаются при выполнении технологии достижения успеха;
- 6) и, наконец, — один из главных ресурсов — мужество развиваться.

1. Осознайте собственную значимость и свою фамилию как личный «бренд». У многих людей в жизни бывают моменты, когда им что-то в себе не нравится. Почему же так часто возводится эта неприязнь к себе в абсолют? Часто она перерастает в тотальное неверие в свои силы, в ложную убежденность, что вашу личную ситуацию нельзя изменить в принципе.

Много ли вы знаете вокруг себя людей, которые могут сказать: моя фамилия — это мой личный "бренд = торговая марка". Для коучей это высказывание можно перевести так — мои клиенты платят не только за развитие, но и за то, что Я (Рыбкин, Падар, Савкин и т.д.) составляю с ними связку. Иногда это становится похожим на шоу. Брендинг для артистов необходим как воздух. — Люди ходят на «звезд». В России коучинг также персонифицирован. Люди ходят к коучам, которых им лично рекомендуют.

Осознание собственной значимости заставляет нас с вами обращаться к лучшей части нашей личности, подключать в работу самые мощные психологические и энергетические ресурсы. Осознавая собственную фамилию как «личный бренд», вы, тем самым, заявляете миру: Я ЕСТЬ! Со мной надо считаться! И именно поэтому я буду уважать право БЫТЬ и буду считаться с вашими интересами.

2. Соедините в себе различные таланты и способности — ведь все имеет отношение к достижению успеха! Человек разносторонен. Ему свойственно быть талантливым не только в одной конкретной области, но и во многих других областях. Почему нужно говорить об этом? Потому что существует социальный стереотип, что наши таланты и способности ограничены какой-то одной сферой жизни. Но в полном соответствии с принципом специализации нас приучают к мысли, что мы обладаем особыми способностями только в одной, конкретно взятой, области человеческой деятельности.

Для философии совместного успеха это абсолютно неприемлемо. Даже те способности и таланты, которые могут показаться не очень соответствующими успешности, надо постараться максимально использовать.

Например, талант лениться или долго готовиться. Каким образом? Вот лень, например, как известно, могучий двигатель прогресса. Она удобна для достижения максимально экономного пути решения какой-либо проблемы. Лень, к примеру, хороший контролер грамотности вашего личного внутреннего временного планировщика. Если вам ни на что не хватает времени (и, прежде всего, на лень) — значит, ваша внутренняя система плохо запрограммирована. И ее надо отрегулировать. Для этого вам придется пересмотреть программу своих действий. Не принимать участие в малоэффективных поездках; оптимизировать ваши маршрутные карты встреч и т.д. Лень заставляет жестче

соблюдать временные рамки разговора, более настойчиво выдерживать плановые этапы беседы, для того что "поджать" общее время разговора.

Примеры можно множить, но главное становится понятно — если участники коучинга обладают какими-либо, пускай даже самыми странными талантами для сферы развития, их все нужно использовать в качестве личных ресурсов, позволяющих вам эффективнее достигать позитивного изменения.

3. Отберите из «прошлого» опыта то, что полезно для успеха. Это важно сделать, хотя бы, потому, что опыт, который участники коучинга накопили в своей жизни, можно и нужно использовать в других областях.

Весь жизненный опыт можно разделить на две большие сферы — личный и профессиональный. Личный опыт, как правило, содержит большое количество разнообразных ситуаций общения и их результаты. Но, очень-очень редко, люди анализируют причины, которые привели их к успешным результатам в личном опыте. Необходимо разобраться, насколько личный опыт применим в данной конкретной ситуации. Если его необходимо адаптировать — в чем и для каких ситуаций? Адаптация личного опыта позволяет переносить опыт действий из одной ситуации в другие. Если удачный аргумент или вопрос «работал» в одной области деятельности, то надо проверить, как он «действуют» при позитивном изменении для достижения новой планки социальной успешности.

Зачастую, проблема состоит не в том, чтобы вспомнить профессиональный опыт общения, а в том, чтобы его «подключить» в позитивное изменение. Так любимое действие многих — начинать свою работу с "нуля" или с "чистого листа". Конечно, такое поведение характерно для новичков, но и опытные коучи и их партнеры иногда просто «отрезают» свое прошлое, считая, что оно вряд ли им может понадобиться. А ведь именно здесь и возникает возможность соединить прошлый опыт и новую реальность. И получить новый источник уверенности в себе.

Также необходимо использовать успешный личный и профессиональный опыт других. Коуч должен помочь своему партнеру перенести результативные действия третьих людей на его собственную ситуацию. Это касается всех техник. И "малюсеньких" приемов, которые надо подсматривать и "снимать", где только возможно, и глобальных стратегий проведения позитивного отношения к окружающим людям.

4. Развивайте свои сильные черты и сделайте слабые стороны вашей связки своей силой. Парадокс, но, чаще всего, люди находят в себе больше слабых сторон. И очень мало сильных сторон. Это свидетельствует о чем? О том, что организму (= подсознанию), на сегодняшний момент, зачем-то, выгодно делать из человека жертву и неудачника.

Подумайте сами, зачем это ему нужно? Поэтому давайте соберемся и наметим еще две-три сильных своих черты. Это и будет конкретный разговор о вере в свои силы.

Необходимо найти в себе три, по крайней мере, три, сильные стороны в работе. Сильных сторон лучше найти больше — 4-5-6, кто больше?

Как я всегда говорю — после того как мы себя похвалили, надо внести немного здоровой самкритики. Она должна быть дозированной, чтобы не убить в связке желание заниматься своим развитием.

Найдите, три, (только три, не больше!) слабые стороны в вашей работе. Подумайте, как бы вы могли использовать их для достижения Успеха? Действительно ли эти слабые черты являются такими уж «слабыми»?

Заботливо развивайте свои «сильные» стороны. Если вы будете это делать постоянно, то и «слабые» черты характера подтянутся.

5. Коуч помогает партнеру увидеть характерные ошибки, которые он делает при выполнении технологии достижения успеха.

Первое: ошибки надо пометать и использовать их как «точки роста». Бесполезно их избегать. Мое отношение к профессиональным ошибкам: они — источники изменений. Помните о том, что «ошибки» могут быть самыми маленькими.

Например, вы записываете информацию на маленькие листочки, которые имеют свойство постоянно теряться, именно в тот момент, когда они больше всего нужны. Нужен рецепт? — Отсортируйте информацию. То, что у вас должно идти как важное сообщение или сразу записывайте в ваш компьютер, или перенесите эту информацию в календарь мобильного телефона. А если это не делается — то, значит, эта информация для вас не особо важна и тогда что о ней так беспокоиться?

6. Последнее и самое главное (без комментариев)

Ваша связка должна иметь мужество развиваться!

Глава 6. Что может дать человеку системно-интегративный коучинг? Личные проекты, результаты, реализация потенциала.

Для чего нужен коучинг? Это вопрос задают многие из тех, кто впервые встречается с коучингом: те, кто обучаются коучингу, те, кто пользуются услугами внезапно появившихся коучей. Выше мы уже видели, что и среди тех, кто практикует или говорит, что практикует коучинг, согласия в том, что является результатами коучинга, особо нет. Поэтому не удивительно, что многие остаются в недоумении — а что это было и почему это стоит так дорого?

Проекты развития и жизненные перспективы.

От консультирования коучинг отличается тем, что, в первом мы сосредотачиваемся на решении конкретной проблемы и останавливаемся там, где клиент пожелал остановиться. В коучинге же нас не интересуют, или почти не интересуют, его сегодняшние проблемы. Они — как правило — порождение каких-то личных малоудачных стратегий в прошлом. Нам важно глобальное изменение мировоззрения клиента в сторону достижения максимального личного и профессионального Успеха. Это не просто красивая фраза. Это суть нашего понимания и выражение тотальности системно-интегративного коучинга как непрерывного процесса развития и совершенствования Личности. И оно подтверждается нашим подходом к коучингу как единственному методу, который позволяет гарантировать результат.

Системно-интегративный коуч, в каждом своем клиенте, наряду с реальной личностью, ее достижениями и ограничениями, еще успеваает заметить дальнюю перспективу реализации любого Человеческого проекта «по жизни». Эта перспектива идеальна и во многом кажется недостижимой, ведь «предела совершенству нет». С нашей точки зрения она развивается в течение всей жизни человека и складывается из многих различных социальных и духовных проектов, связанных с непрерывным совместным развитием человека.

Для того чтобы все упростить и перевести в технологию, надо представить социальную жизнь человека как ряд успешных проектов. К таким проектам относятся такие разные направления как создание семьи, рост объёмов личных продаж, повышении стоимости своего часа, развитие бизнеса, решение личных проблем и т.д. и т.п. Это и есть Личные проекты развития. Подробнее о проектах мы поговорим чуть ниже.

Традиционный коучинг часто состоит из работы над одним Личным проектом развития, например, поиск партнера и создание семьи. В системно-интегративном коучинге мы говорим о том, что таких проектов всегда несколько. Они охватывают все сферы развития человека. Все Личные проекты развития поддерживают друг друга, переплетаются в интегральный проект, который называется Уникальная Человеческая Жизнь. Именно этот проект системно-интегративный коучинг делает еще эффективней за счет поиска открытия новых ресурсов и взятия творческих вершин.

Коуч — человек, который постоянно ищет новые возможности непрерывного совместного развития. Он «заряжен» на это. Это его главная ценность. В зрелой связке часто происходит интеграция Личных проектов развития партнера в Проект Совместного Развития связки «коуч-партнер». И здесь нет никаких ограничений и препятствий, кроме тех, которые создадут для себя сами участники процесса развития. Настоящая коучинговая связка может развиваться хоть всю жизнь! Это даст ее участникам гораздо большие результаты, чем они могли бы добиться в одиночку.

Предвижу, что это положение будет непонятно многим коучам и консультантам, которые мыслят развитием только одного клиента. Часто они говорят — или развивается коуч, или клиент. Но так чтобы сразу двое — так не бывает...

Одновременно с дальней перспективой, коуч работает с более понятной многим психологам и педагогам проекцией ближайшего развития. Это то, кем мог бы сейчас уже быть его партнер по коучингу. Выгодский технологично называл эту проекцию Зоной Ближайшего Развития. Личные Проекты Развития состоят из задач. А задачи в коучинге всегда связаны с конкретными действиями и показателями эффективности. Для нас это уже имеющиеся, но еще нереализованные компетенции или отдельные ЗУНЫ (знания, умения, навыки), которые позволяют реализовать максимальный потенциал человека «здесь и сейчас».

Поэтому коуч, обсуждая ближайшие задачи развития человека, всегда соотносит его с дальней перспективой развития. Это и есть для нас то, что составляет ВЕСЬ потенциал развития человека. В системно-интегративном коучинге мы говорим не только о ближайшем развиг идее конкретных задач по достижению Успеха, но и обо всем Проекте конкретной Человеческой Личности³⁴.

Сегодняшний прорыв в бизнес-результате (или творческом и т.п.) только один шаг на пути реализации великого проекта, которым является жизнь каждого из людей. Если угодно — классный коучинг - это реализация Мечты каждого из нас, реализация человеческого Проекта каждой личности на Земле. В этом смысле коучинг абсолютно тотален. Он помогает каждому из его участников достичь Самого Себя. А связке — полностью реализовать возможности Совместного развития. И так как понятно, что это экзистенциальная (идеальная) задача, то основная ценность коучинга — это непрерывное развитие всех его участников.

И здесь коучинг (сугубо социальная технология) может вырваться из сферы спорта, психологии и бизнеса на просторы духовного роста и самопознания. Если угодно, с нашей точки зрения, коучинг — это новая социальная религия, основанная на эффективности. И это не просто образное сравнение. Конечно, «душой и телом» коучинг в социуме. Он рожден и предназначен для достижения Успеха на этом Свете. Но, одновременно — Коучинг — это Путь к новой эффективности, равной которой по возможностям еще не было!

Недавно в ходе одной из дискуссий мне сказали, что нельзя коучинг приравнивать к религии. Это только социальная технология. Конечно, это правильно. Но для того, чтобы исполнять коучинг, надо иметь огромную веру в то, что вы можете сами быть эффективны и помочь в этом другим. В нем есть определённые моменты, которые нельзя объяснить рационально — их можно только пережить, что называется, на собственном опыте. Например, когда мы говорим вам, что

ЗДЕСЬ ВЫ УДИВИТЕСЬ СВОИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ.

Вы можете нам только поверить.

НО МЫ ЗНАЕМ, что подлинные наши ВОЗМОЖНОСТИ БЕЗГРАНИЧНЫ.

Это иррациональное знание. Пока Вы его не почувствуете «на своей шкуре», оно будет умозрительным. И наоборот, если Вы один раз это осознали, то это знание навсегда с Вами. Это касается очень многого, чем занимаются наши читатели, не только бизнеса, менеджмента, но и многих других сфер жизни. Коучинг «работает» и с топ-менеджерами, и с «суперсейлами» в области продаж, а также с начинающими, только пришедшими в бизнес. Коучинг работает не только в бизнесе. С его помощью можно

найти ответы в науке и творчестве, личном здоровье и отношениях в семье.

34 Дальняя перспектива в системно-интегративном коучинге исследуется с помощью специальных инструментов — программаторов будущего, о которых см. Глава 12. Подробно а техника обсуждается в книге «Коучинг Личной Эффективности» (готовится к печати).

Классический проект/результат — повысить личную эффективность.

Традиционно коучинг используют как инструмент повышения личной эффективности. Это означает, что с помощью коучинга достигаются максимальные личные результаты в минимальные сроки.

В системно-интегративном коучинге эффективность можно определить по формуле:

Эффективность = максимальный результат (максимум удовольствия/денег) за минимум времени/сил

В системно-интегративном коучинге Личная Эффективность включает в себя максимальную реализацию того потенциала, который заложен в трех сферах развития личности: *социальном, личностном и творческом*. Эти три сферы характеризуют целостную личность.

В личную сферу развития входит все ближайшее окружение человека. Он сам, его семья, дети, родные и близкие.

В социальную сферу развития входит все, что связано с так называемым дальним окружением — социальный успех, карьера, бизнес, овладение тем или иным социальным навыком и т.п.

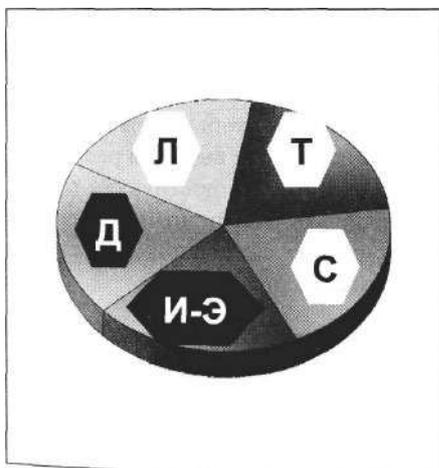
Творчество в системно-интегративном коучинге понимается как выражение своей уникальности, особенности, неповторимости. Поэтому в творческую сферу развития включается то, что помогает выразить человеку то, себя как абсолютно непохожую на других лич-

ость. Другими словами творчество для нас — это то, что может сделать только конкретный человек и никто другой. Нельзя нарисовать вторую Мону Лизу — это всегда будет копия.

Каждая из социальных технологий, которая еще мало или совсем не освоена человеком, также относится к творческой сфере развития. Это правильно, т.к. все, что не пройдено, можно рассматривать как потенциальный вызов. Ведь технология, которая освоена, становится рутинной.

Личная, социальная, творческая сферы развития — это основные сферы, которые позволяют выразить весь объем требуемых изменений в социальной жизни (см. рис 3).

Как правило, с этих сфер начинается определение направлений роста. Помимо этих сфер есть еще и другие, например, духовная или энергетическая. Коучинг может включать в себя работу с разными сферами развития, но это зависит от того, насколько готовы к этой работе коуч и его партнеры.



- Личное - всё, что связано с ближайшим кругом человека
- Социальное – всё, что связано с социальным окружением
- Творческое – всё, что проявляет уникальность личности
- Информационно-энергетическое
- Духовное

Рис.3. Сферы развития человека.

Чаще всего, когда говорят о развитии, имеют в виду развитие в какой-либо определённой сфере. Например, если речь идет о психологическом консультировании или психотерапии, то решаются личные или семейные проблемы. Организационное консультирование сосредоточено на решении бизнес-задач. Творческое развитие, чаще всего, вообще не становится предметом специального консультирования.

Наш подход к личной эффективности состоит в очень простом утверждении:

Личность по-настоящему успешна тогда, когда она успешна во всех трех сферах

Поэтому системно-интегративный коучинг подразумевает развитие (= реализацию потенциала) сбалансированной личности **ОДНОВРЕМЕННО** и **НЕПРЕРЫВНО** в трех направлениях: в социуме, в личностной и в творческой.

Таким образом, если заказывается коучинг личной эффективности, то стоит сразу наметить, а какой РЕЗУЛЬТАТ в каждой из трех сфер жизни НАСТОЛЬКО ИНТЕРЕСЕН, что сам человек или его организация готовы за него заплатить? Ведь вполне вероятно, что самостоятельно можно добиться многого. Тогда, казалось бы, зачем же им коуч? При работе с личной эффективностью коуч нужен для того, чтобы человек вместе с ним показал намного более высокий результат, нежели тот, который мог бы достигнуть в одиночку. Ровно также как спортивный тренер помогает каждому из спортсменов показать сверхдостижения и выйти на рекорд.

Этот сверхрезультат или сверхэффективность часто оказывается такой поразительной для конкретного человека, что я еще раз повторю «меседж», в котором для меня отражена вся суть коучинга

Здесь вы удивитесь своим возможностям!

Общий результат, который может быть достигнут с помощью коучинга, можно рассмотреть как результаты отдельных проектов в каждой из трех сфер развития. Некоторые из этих проектов представлены в таблице 1 и рассмотрены ниже.

Таблица 1. Сферы и проекты развития.

Сферы развития	Примеры проектов развития
Личная	Решение личных проблем
	Достижение семейного успеха
	Повышение личной эффективности
Социальная	Карьерное продвижение
	Повышение бизнес-результаты команды и организации
	Увеличение личного объёма продаж
Творческая	Создание своего бренда
	Реализация своей творческой уникальности

Личная сфера развития. Проект «Достижение семейного успеха». Результаты: встретить любимого/создать/сохранить семью.

В наше стремительное время сфокусированность на карьере, бизнесе, профессиональной реализации часто съедает почти все свободное время. А на семью — на ее создание, сохранение и развитие времени не хватает.

Выйти замуж/жениться, создать семью, завести детей — серьёзные и важные в шаги для каждого человека. В последнее время на коучинг приходят много женщин, которые вполне успешны в бизнес-делах, но хотят выйти замуж. Если это подлинная цель человека, то преград для ее реализации не существует.

В качестве примера приведу одну замечательную историю. Одна из участниц программ развития, собственник рекламного агентства, пришла на коучинг с целью повысить свою управленческую квалификацию. Постепенно стал выясняться другой повод. Руководитель «оказался» простой женщиной, которой хотелось бы встретить любимого, найти опору в жизни и просто стать счастливой. При этом ей не 20 лет, уже четыре ребенка и отличный опыт как выкарабкиваться из сложных жизненных коллизий самой.

Казалось бы — уже невозможно, уже поздно. Надо сосредоточиться на том, чтобы обеспечивать своих детей и на себе ставить крест? Не тут-то было. В ходе коучинга она написала в своем плане личного развития в качестве цели успеха — встретить любимого и выйти замуж.

И что вы думаете? Уже через месяц ее разыскивает одноклассник, который любил ее еще со школы. Он уже давно жил в Канаде. Но о ней помнил. Всегда. Они списались через интернет и встретились. Сейчас у них все хорошо. А попутно и бизнес в кризис не упал, а только прибавился.

Это один из многих примеров. Иногда, мы в шутку называем нашу Школу Системно-интегративного коучинга, новым брачным агентством. Слишком многие женщины сейчас стали выполнять сразу две роли и хранительницы очага, и добытчиков ресурсов. А на мужчин и полноценную жизнь времени уже и не остается. И коучинг может отлично помочь устранить этот жизненный дисбаланс. Системно-интегративный коучинг позволяет найти необходимый баланс между работой и семьей, отработать новые роли для создания и сплочения семьи, выработать новые успешные сценарии.

Личная сфера развития. Проект «Решение личных проблем». Результаты коучинга в личной сфере: осознание подлинных целей, включение новых ресурсов, новые поведенческие модели.

К сожалению сплошь и рядом коучинг путают с психотерапией или психологическим консультированием и просят коуча помочь в решении какой-нибудь назревшей личной проблемы. Под личной проблемой может быть все что угодно — от проблем типа «отцы-дети» и до вопросов сохранения бизнеса.

В системно-интегративном коучинге фокус внимания при решении личных проблем переводится в будущее. Т.е., коуча в меньшей степени интересует то, что было у человека в прошлом. Гораздо важнее, что будет с ним дальше — в будущем. Правильно разрешенная проблема содержит в себе важный ресурс успешности. Она делает человека сильнее. Взять, например, усталость и все ту же лень. Усталость говорит нам о том, что надо отдохнуть. А лень, помимо прекрасного организатора, еще и отменный творческий ресурс для создания белой бытовой техники «одной кнопкой».

Самое интересное — то, что личная проблема отражает подлинную цель действий человека. Т.е., то, что человек хотел получить на самом деле. Парадоксально — но каждый из людей получает тот результат, который он хотел получить. С этим можно было бы спорить, но не стоит. Из этого положения есть несколько практических выводов.

Коуч может выяснить, что человек получит, если проблема уже будет разрешена. Изменение угла зрения помогает обнаружить странные ситуации. Иногда неожиданно для самого человека (но не для коуча!) выясняется, что эти проблемы зачем-то ему нужны. Более того, он сам их создает вокруг себя.

Например, когда люди ведут себя по принципу «чем мне хуже — тем мне лучше». Для чего — спросит кто-то? А чтобы пожалели. Обычно так ведут себя люди с менталитетом «жертвы обстоятельств». Об этом синдроме мы будем еще подробнее говорить ниже.

А может быть, человек только играет в них, наподобие «любимых игрушек». Звучит странно, но часто именно так и бывает. Ну не хочет человек расстаться с какими-то своими сложностями и комплексами. Считает подсознательно, что делают они его особенным. И т.д., и т.п. Поэтому человеку часто надо помочь осознать, зачем он это делает. В процессе коучинга он может понять, как использовать те или иные личные проблемы для своего развития. Он принимает целиком на себя (идеально) или разделяет с коучем ответственность за разрешение проблемы (чаще всего) как совместный результат коучинга.

И помните — чем больше пытаться избавиться от так называемых личных проблем, тем больше их становится. Надо изменяться, строить с миром отношения совместного развития и учиться использовать свои личные проблемы для развития себя и своих партнеров. Поэтому в системно-интегративном, по большому счету, нет слова

«проблема», хотя и часто мною используется в книге. Это не более чем дань консультативному подходу. В коучинге есть слово «задача».

Социальная сфера развития. Проект «Карьерное продвижение». Результаты коучинга: смена позиции/организации/направления бизнеса.

Профессиональная реализация в современном мире играет значимую роль в жизни каждого. Успешная карьера, рост по карьерной лестнице, продвижение, новая интересная работа — с такими задачами часто обращаются к коуч-консультанту.

За счет реализации скрытого потенциала, поиска дополнительных ресурсов, работы с долгосрочным стратегическим планированием коуч вместе с партнером выходит на серьезные результаты,

Компетенция коуч-консультанта позволяет быстро продвигаться и развиваться в выбранном направлении, находить и создавать новые интересные проекты на своей работе, занимать значимые для человека должности. Только стоит помнить, что реализуются подлинные карьерные устремления.

Карьерный коучинг приводит к успешной карьере и интересной работе

И обратите внимание, в системно-интегративном коучинге вопрос о том, чем человек готов пожертвовать ради своей карьеры, отсутствует как факт. С точки зрения системного коучинга человек должен учиться быть успешным в карьере, личной жизни и творчестве **ОДНОВРЕМЕННО**. Вопрос распределения ресурсов и владения технологиями эффективной деятельности. Это помогает личности стать целостной.

Социальная сфера развития. Проект «Развитие организации/команды». Результаты коучинга: конкретные бизнес-результаты организации/команды.

Мы являемся приверженцами ЗАКОНА, что

Повышение личной эффективности руководителя напрямую влияет на эффективность его команды, отдела или структуры, которую он возглавляет.

Поэтому системный коучинг за счет реализации потенциала его участников в организации позволяет влиять на

- финансовые показатели;
- показатели работы с клиентами;
- качество используемых технологий;
- использование потенциала сотрудников;
- инновационный потенциал организации;
- и другие бизнес-результаты организации или команды.

Коучинг легко отделить от организационного консультирования. Он всегда нацелен на получение максимального возможного эффективного результата (МВЭР) от связки коуч — объект коучинга.

Социальная сфера развития. Проект «Создание бизнеса». Результаты коучинга: возврат на вложенные инвестиции в коучинг.

В качестве целей и результатов системного коучинга открытия/сопровождения/развития бизнеса можно привести такие:

1. Создать новый бизнес-проект или изменить динамику развития уже существующего, при условии, что участник играет в нем лидирующую роль;
2. Изменить личную капитализацию участников программы на рынке за счет практического овладения технологиями системно-интегративного коучинга и внедрения его элементов в практику менеджмента в их организациях;
3. Внедрить инвестиционно-предпринимательское мышление у участников коучинга.

4. *Снизить* издержки на развитие бизнеса за счет внедрения «нулевого» бюджета (= все расходы лишние).

5. Обеспечить возврат инвестиций в коучинг/обучение с указанной доходностью за выбранный период развития за счет внедрения коуч — технологий в бизнес-практику.

Запуск новых бизнесов — это увлекательная задача с точки зрения системно-интегративного коучинга. Системно-интегративный коучинг часто используется предпринимателями и собственниками для активизации своего бизнеса или запуска новых проектов. Он используется при разработке и сопровождении выполнения реальных проектов участников. При этом важно все время контролировать, насколько эффективны вложения в коучинг, что получаете с помощью коучинга для своего бизнеса его собственник, «отбиваются ли вложения»?

Например, характерная ошибка предпринимателей среднего и малого бизнеса заключается в том, что они сосредотачиваются на управлении расходами (что мне надо потратить?) вместо того чтобы развивать в себе инвестиционное мышление (что я получу и что я для этого могу себе позволить потратить?).

Творческая/социальная сфера развития. Проект «Создание бренда». Результаты коучинга: изменение личной стоимости рабочего часа.

Бренд-коучинг — это одно из новых направлений в коучинге. С точки зрения системно-интегративного подхода. В качестве результатов бренд коучинга можно привести следующие:

- изменение личной стоимости на рынке;
- изменение узнаваемости бренда;
- осознание собственной значимости (значимости своей фамилии как личного бренда);
- раскрытие различных талантов и способностей, способных влиять на бренд;
- включение всех ресурсов и технологий прошлого — того, что полезно для достижения успеха;
- развитие сильных черт участников коучинга для сознательного усиления возможностей связки;
- осознание своих характерных профессиональных ошибок, которые делаются при выполнении технологии достижения успеха;
- и, наконец, — обретение мужества постоянно совершенствоваться и изменяться.

Творческая сфера развития. Проект «Реализация уникальности». Результаты коучинга: конкретные факты/предметы/произведения в материальной сфере и взаимоотношения в нематериальной сфере.

В жизни иногда сталкиваешься с тем, что в бизнесе все сделал/сделала, дома все хорошо, а общее ощущение от жизни пресное, вкуса нет. Связано это с тем, что уникальность человека- его отличие от других, его неповторимость не проявлена в жизни.

Уникальность — это то, чем человек отличается от всех в этом мире!

Коучинг нужен для того, чтобы раскрыть Вашу уникальность, проявить ее в реальности, найти то, чем вы отличаетесь от других людей, в чем Ваше преимущество, будь то создание ручных поделок из проволоки, занятие танцами, ...

Одним из неожиданных результатов в творческой сфере жизни может стать то, что:

- *сначала коуч сам становится успешным как личность и профессионал;*
- *становясь успешным и начиная жить в удовольствие, он создает вокруг себя среду успешных людей;*
- *и, наконец, его ученики воспитывают продолжателей в духе философии совместного развития.*

Понятие о социально желательном успешном результате. Матрица «Возраст - Достижения».

С точки зрения социального общества к успешному результату предъявляются свои требования. В современном обществе считается, что определённые результаты следует достигать в определённом возрасте.

Это положение родилось из нашего наблюдения за молодыми продавцами. В «Школе РЕСО» мы заметили, что им гораздо легче даются навыки продаж, чем людям в возрасте. Также существуют житейские наблюдения о том, что есть определённые закономерности в создании семьи — семьи, которые создаются слишком рано, часто обречены на распад. Последней каплей стало наше понимание коуча как человека, обладающего результативным опытом многих социальных достижений. В нашей Школе системно-интегративного коучинга мы увидели, что коуча гораздо легче подготовить из человека, у которого есть успешный опыт продаж, управления, лидерства, тренинга, предпринимательства, консультирования и т.п.

Это наблюдение навело нас на мысль о существовании возрастной закономерности социально желательного лучшего результата. Мы ее сформулировали так:

Для каждого достижения существует наилучший возраст.

В результате мы разработали матрицу «Возраст — Достижения» (см. рис. 4). Эта матрица образуется возрастом и сферами развития человека. По каждой из сфер отмечается тот результат, который он должен достигнуть к определённому возрасту. Используя эту матрицу, стало гораздо легче понимать, насколько успешен тот или иной человек в своих достижениях. Понятно, что существует большая доля условности в создании такой матрицы, но опыт работы с теми «кто, мог бы раньше и постепенно, а теперь надо все сразу» наводит на мысль о том, что мы правы. Важно понимать, что, когда на каждом этапе жизненного пути реализованы необходимые жизненные проекты, тогда личность развивается гармонично. Если есть нереализованные сферы жизненных интересов, отсутствие опыта в них, накладывает отпечаток на дальнейшее развитие и реализацию потенциала человека и его деятельность.

Нагляднее всего эта закономерность проявляется в социальной сфере. Например, в системно-интегративном коучинге мы считаем, что продажи как взаимовыгодное решение проблем клиента с помощью продукции продавца, лучше осваивать в период с 18 до 23 лет, а дальше надо их совершенствовать. В этот период гораздо легче даются освоение коммуникативных навыков, которые помогают активному поиску клиентов. Также в это время проще находиться в исполнительской позиции, которая рассматривается как start-up и т.д. В данный временной период вообще проще и легче проходятся любые этапы работы с клиентом — обслуживание, презентации и т.п.



Рис. 4. Матрица «Возраст-Достижения» (Матрица Социально-Желательных Результатов).

В период с 23 до 27 стоит успеть получить опыт управления исполнителями. С нашей точки зрения это идеальный возраст для менеджеров небольших групп, для руководителей отделов, для владельцев небольших бизнесов. В период с 27 до 33 можно и нужно осваивать стратегическое лидерство, переходить на директорские позиции, учиться управлять менеджерами и выращивать лидеров. В это же время замечательно учиться инвестировать и развивать предпринимательские проекты «различного калибра», с использованием ресурсов, накопленных на основной работе. К 33 вы должны уметь разрабатывать технологии эффективной деятельности, т.е. быть консультантом и обучать своих людей с помощью тренингов, т.е. владеть компетенцией внутреннего тренерства. Здесь же возникает адекватная возможность применять коучинг как технологию совместного развития.

После 33 наступает мастерское время, когда человек совершенствует свои социальные умения и получает более высокие социальные результаты. Здесь же особое внимание уделяется созданию и развитию личного бренда как основе личной капитализации.

В личной сфере также все достаточно наглядно, хотя и в большей степени условно — 18-23 период выбора партнера по браку. Создание устойчивой семьи, как правило, происходит в период с 23 до 27 лет. Этот период одно из лучших времен для появления первого ребенка — уже есть осознанность и ответственность за его будущее. К 30 замечательно, если появляется второй. (Дальше все зависит от желаний и возможностей☺).

С точки зрения социально желательных результатов в личной/семейной сфере есть несколько очень важных задач во временной перспективе.

Первая из них — создать семью, которая оказывает всестороннюю поддержку начинаниям каждого из ее членов. В такой семье на практике реализована ценность совместного развития.

Вторая группа задач — это помощь ребенку в прохождении психосоциальных, возрастных или личностных кризисов.

На эту группу задач обратила наше внимание Лина Ханевская — успешный бизнес-тренер и слушатель Школы Системно-Интегративного Коучинга.

В творческой сфере все с одной стороны, сложнее с другой проще. Мы считаем, что получение нового опыта и новых личных и социальных результатов — это творчество.

Поэтому к творческой сфере мы относим:

- что в жизни не успели, не сделали;
- все новое, с чем человек еще не сталкивался в жизни (продажи, управление, вязание, путешествия, инвестиции, рождение ребенка...);
- освоение новых технологий, которые уже работают и приносят результаты в социуме (техники продаж, эффективное управление...);
- создание новых технологий ранее не существующих или специально предназначенных для решения определённой задачи.

Временные границы для творчества ставятся нами только в том смысле, что к каждой возрастной отсечке уровень удовольствия и открытий должен повышаться. Иными словами удовольствие от жизни должно нарастать, а не наоборот. Т.е. каждый из достигнутых социальных результатов должен быть основой для новых достижений.

После того как реализованы личная, социальная и творческая сферы в жизни человека, начинается путь духовного поиска и совершенствования.

Мы считаем, что системно переходить к активному освоению других сфер развития стоит тогда, когда все участники коучинга уже имеют позитивные и осознанные СОЦИАЛЬНЫЕ результаты. Здесь имеется в виду целенаправленная, активная и системная работа над энергетической и духовной сферами развития. В противном случае, возникают такие явления как подмена духовными исканиями отсутствия социальных достижений. Очень много стало встречаться в нашей жизни людей, которые ничего не добившись в жизни, не состоявшись лично, уходят в «духовность» как последнее пристанище. Без значимых социальных результатов и, мало что, осознав на пути Духа, они остаются к концу своей жизни ни с чем.

Между тем, с нашей точки зрения, сфера духовного развития затрагивает аспекты нашего существования «до, во время и после социальной жизни». Умения и практики Духовного Пути, если применяются массово и напрямую, часто становятся выхолощенными, теряя свое глубинное предназначение, энергетику и связь с Всеобщим Информационным Полем. Т.е. они становятся объектами манипулирования массовым сознанием. Можно, конечно, забежать в церковь помолиться. И это даже создаст акт приобщения к Божественным Силам нашего эгрегора. Но это вряд ли создаст акт осознания своей роли и предназначения в постижении мира.

В то же время, применение законов духовного развития к социальной жизни всегда требуют подвижничества и настоящего подвига духа.

Это не голословное утверждение, достаточно изучить Путь Великий Учителей Человечества — Христа, Магомеда, Будды, Конфуция, Лао Цзы, Святых и Подвижников Земли Русской, а также многих других.

Духовный Поиск — это самое серьёзное, что ждет человека в жизни. Следуя ему, нужно быть сосредоточенным на умениях, которые по большей части сильно востребованы в обществе, но мало кто их может передать и научить им. К тому же «духовная работа над собой» предполагает труд, требующий значительных сил и воли.

Чтобы быть готовым с точки зрения Пути Духовных исканий постигать, осмыслять, и, изменять свою жизнь (и жизнь других), нужно иметь время и возможность. Для этого стоит, как можно эффективнее, пойти уровень личных, социальных, творческих достижений. Но тогда ничто не мешает вам успевать все делать сразу — и развиваться социально, и духовно, и работать с энергетикой. Хватило бы на все времени и сил ☺.

Понятие о максимально возможном эффективном результате (МВЭР).

Системно-интегративный коучинг помогает получить результаты во всех сферах развития. Но мало этого, коучинг позволяет получить не просто результаты. Результат результату рознь. Задача ставится по-другому — надо получать Максимально Возможный Эффективный Результат (МВЭР).

Классическое определение эффективного результата состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу при минимальных затратах.

Однако тут же обнаруживается, что это сложно сделать потому, что есть непредвиденные

издержки, потери различной природы. Они могут носить и объективный, и субъективный характер. Их различные комбинации напрямую влияют на конечный результат.

Дж. Гилберт считал, что нужно сравнивать сегодняшнюю эффективность с наилучшей, когда-либо проявленной в схожих условиях. Получается, что при одних и тех же стартовых условиях возможна различная эффективность. Стремиться показать каждый раз наилучшую — и есть то, что мы называем максимально возможным эффективным результатом (МВЭР). В идеальном случае его можно выразить формулой:

100-0-0-100, где

100 - цель, реализованная в приближении к 100% от планируемого/ ресурсы, полученные в результате ее достижения;

0 - время (минимальное из возможного), инвестированное для получения данного результата;

0 - энергия, минимально необходимая для данного результата;

100 - максимальное удовольствие от процесса совместного развития.

Эта формула описывает так называемый идеальный МВЭР. Актуальный же МВЭР всегда будет стремиться к данным показателям, но на практике он будет ниже. Насколько — это другой вопрос. В системно-интегративном коучинге с помощью данного концепта заложена идея непрерывного развития и стремления к получению «здесь и сейчас» максимального из возможных результатов.

Разница между идеальным и актуальным МВЭР есть потенциал развития связки коуч-партнер.

Она показывает, насколько потенциал «связки» реализован. Можно сказать, что актуальный МВЭР — это верхняя граница достигаемого «здесь и сейчас» потенциала.

А общий потенциал, как известно, бесконечен.

Именно под достижение актуального МВЭР «заточена» наша технология развития как технологии системно-интегративного коучинга.

Введение концепта МВЭР позволяет понять, почему корни коучинга уходят в спорт и лучшие образцы спортивного тренерства. Почему говорю о лучших? Потому что в спорте хватает просто хороших тренеров и наставников, которые просто работают и не думают о сверхдостижениях.

Основатели коучинга сочетали спорт и бизнес. У Тимоти Голлви с его внутренней игрой в теннис стал идейным вдохновителем коучинга в контексте бизнеса. Его идеи развили такие известные спортсмены-наставники как: Джон Уитмор (чемпион в гонках), Дэвид Хермери (олимпийский медалист в беге с препятствиями) и Дэвид Уитакер (наставник олимпийской хоккейной сборной).

Внутренняя игра в спорте означает помощь в достижении максимального возможного результата «здесь и сейчас» через активизацию психологического потенциала каждого из участников «коучинга». А результатом работы спортивного тренера, владеющего внутренней игрой, является рекорд спортсмена или выигрыш чемпионата.

Если вернуться в бизнес-обучение, то руководителя организации можно уподобить спортсмену, например, по прыжкам в высоту. Ему нужно «взять» планку, получить результат (прибыль, долю рынка или что-то еще). А коуч — тренер, который помогает ему это сделать. Для этого он использует самые разные методики — например, ищет скрытые возможности, раскрывает потенциал сотрудников и т.д. Но каждый раз они вместе стремятся сделать все, чтобы преодолеть заветную планку, которую они сами (и значимое для них окружение) считают еще не взятой высотой. В стремлении каждый раз выйти на МВЭР, каждый раз получать наивысшие достижения и есть для меня точка соприкосновения системного коучинга со спортом.

МВЭР тройки «коуч — партнер — среда».

Коуч и его партнер по коучингу намечают цель как образ будущего результата.

Для того чтобы им добиться результата, необходимо время. Также им необходимо знать текущие показатели текущих ресурсов, которые есть у партнера по коучингу, например, капитализации (рыночной стоимости) участников, коучинга. Кроме ресурсов важно также удовольствие, и, вообще, позитивное настроение, которое сопровождает процесс развития. Рост капитализации/удовольствия с одной стороны, и «время» составляют две шкалы, с помощью которых можно оценить МВЭР. Так нам нужна 3-ая шкала, которая будет отражать «степень компетентности», коуча, его партнера или всей связки в целом. Эта шкала помогает оценить изменения в овладении личностным или технологическим процессом.

В этом континууме рассмотрим возможные варианты получения результата коуча и его партнера (см. рис. 5).

Вариант 1. «Саморазвитие». В этом случае человек сам, вследствие самообразования или какого-либо другого внешнего/внутреннего инструмента переходит из текущего состояния в желаемое. В данном случае он ориентируется только на себя. Иногда, в ситуации огромной внутренней мотивации это могут быть достаточно большие результаты. Но таких людей очень немного. Считается, что их меньше 1 % от общего активного населения. Все остальные развиваются, используя помощь кого-то, например, возможности своей команды, своей семьи, организации, и т.д.

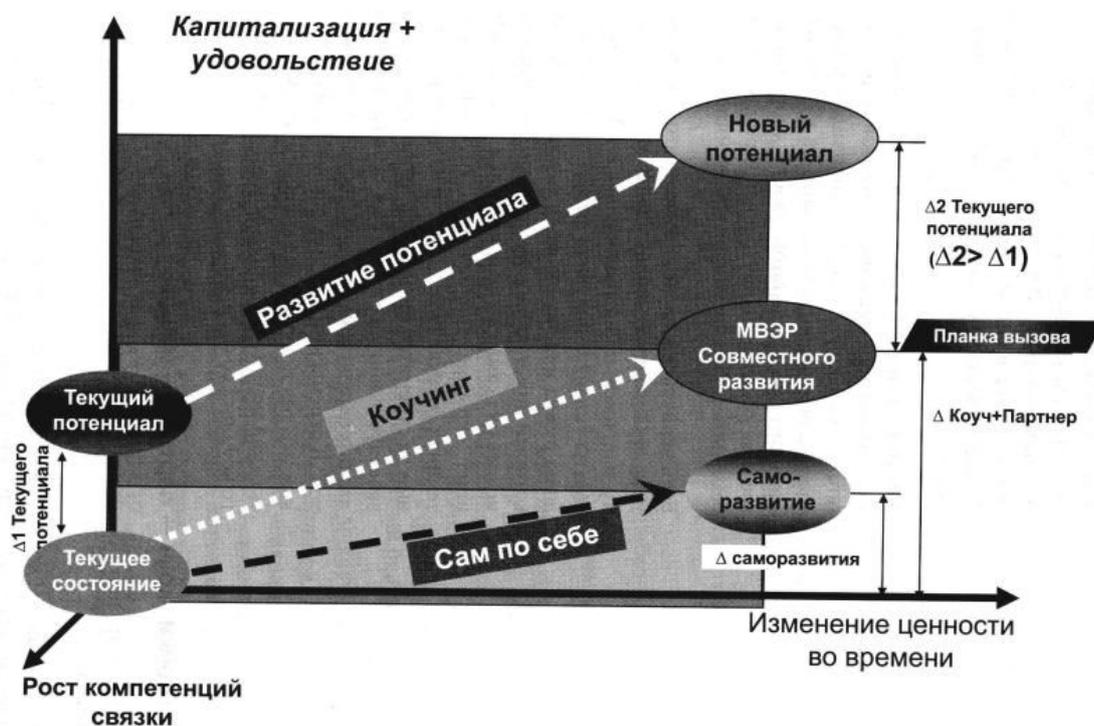


Рис. 5. МВЭР тройки «коуч-партнер-среда».

Вариант 2. «Обучение». С помощью специального консультанта, тренера из текущего состояния можно перейти в позицию, которая обозначена на рисунке, как позиция обучения. Этот результат в общем случае всегда выше, чем саморазвитие. Более того, в абсолютном большинстве случаев он эффективней — сокращается время на освоение знаний и отработку умений за счет освоения технологий или опыта значимых других.

Вариант 3. «Совместное развитие». Коуч всегда ориентирован на МВЭР. Он всегда заряжен на поиск самых эффективных схем, которые помогают развиваться и ему и его партнеру. Поэтому результат совместного развития всегда будет значительно выше, чем результат саморазвития. Более того, в нашем подходе мы говорим о том, что он ГАРАНТИРОВАННО должен быть выше, чем тот результат, который человек может достигнуть сам по себе.

За счет чего?

Во-первых, за счет того, что на результат совместного развития в коучинге влияют 3 силы: коуч, партнер, значимая среда. Все эти участники коучинга активно участвуют, и в получение, и в оценке результата.

При достижении результата активность каждой из сил может быть различна. Например, иногда клиенту может казаться, что все сделал он, а коуч тут не причем.

Но оценка безусловна, только тогда, когда в ней принимают участие все 3 силы. Поэтому, мы говорим, что МВЭР объективируется всеми 3-ми участниками коучинга.

Во-вторых, в текущем состоянии у коучинговой связки всегда есть потенциал развития партнера, потенциал возможностей среда и потенциал коуча. С этим потенциалом коуч сверяет уже достигнутые результаты.

Коуч знает, кем уже стал партнер к началу коучинга. Но больше его интересует, кем бы он мог стать.

С этой позиции оцениваются все дальнейшие результаты, которые получает «связка». Когда мы получаем с помощью коучинга МВЭР, то одновременно у нас появляется новая зона роста для всей связки: коуч, партнер, среда. Это понимание объединённого потенциала характерно для зрелых стадий коучинга. За счет того, что потенциал всегда опережает результат «здесь и сейчас», связка будет иметь возможность показывать наилучшие результаты в будущем.

МВЭР и особенности совместной реализации потенциала.

Концепт МВЭР помогает глубже понять особенности совместной реализации потенциала.

1. Дело в том, что, с нашей точки зрения, оценка максимальности достигнутого у коуча и участников коучинга принципиально не совпадают. Это происходит, так как коуч всегда исходит из потенциала участника, а сам участник, чаще всего, из своих текущих возможностей.

Можно возразить, что, сплошь и рядом, бывает так, что оценка достижений совпадает. Да, согласимся. Но коуч делает это по каким-то своим соображениям, например, по политическим и/или из желания поддержать проводимое изменение, или из банального желания не потерять клиента и заработать на нем деньги. Может ли он в этом случае называться коучем? На Западе считают, что может. Для меня же это просто нормальная работа консультанта. Коучинг, с нашей точки зрения, здесь не причём. В системно-интегративном коучинге оценка ПОЛУЧЕННОГО РЕЗУЛЬТАТА принципиально различаются у коуча и его партнера по развитию☺.

Продолжим пример с прыжками в высоту. Допустим, спортсмен установил рекорд. Тренер, конечно радуется. Но, если его тренер обладает навыками коуча, то у него всегда будет «просчитана» новая высота. И поставленный рекорд означает, что именно к ней коуч и спортсмен начали сейчас готовиться. Именно эта новая, еще не взятая высота, мгновенно сформировалась в мыслях коуча-тренера, как новый МВЭР.

2. Мы все привыкли к тому, что в успешность процесса развития его участники оценивают преимущественно по персональным результатам. Если почитать книжки по консультированию, тренингам, да и тому же коучингу, формулируются только такие результаты.

В качестве примера приведём выдержки «для чего нужен коучинг»?

- Для постановки правильных целей.
- Для более быстрого достижения поставленных целей.
- Для внесения важных изменений.
- Добиться большего процветания в финансовом плане.
- Для разработки модели идеальной жизни и следования ее образцам.
- Для принятия лучших решений.
- Для улучшения отношений и укрепления семьи.

- Оказать большее влияние на мир.
- Для упрощения собственной жизни.
- Для укрепления своей личной основы.
- Для снятия стресса и напряжения.
- Для увеличения заработка или дохода.
- Для того чтобы стать лучшим менеджером, администратором или предпринимателем.

И только один результат был обозначен как

- Для получения партнера для сотрудничества.

«Когда у вас есть кто-то, с кем вы можете поделиться идеями, кто-то понимающий суть творческого процесса, кто-то расширяющий ваше мировоззрение, то вы неизменно придете к сотрудничеству. И, по нашему мнению, именно сотрудничество будет являться обязательным минимальным условием достижения успеха в следующем десятилетии. Без сотрудничества ваша творческая производительность ограничена; при наличии же сотрудничества, прогресс и творческий процесс протекают куда легче»³⁵.

Да и в нашем опыте, в ранних стадиях коучинга, в качестве персональных результатов, которые ассоциируются с личным успехом, участники процессов развития в основном называют персональные изменения в трех сферах жизни: профессиональной, творческой и личной. В качестве целей, приемлемых для начала коучингового взаимодействия, персональные или как мы их еще называем — моноцели, вполне подходят. Они привычны.

Между тем, с нашей точки зрения, такие цели и результаты отражают мононаправленность всего современного обучения/развития. Парадигма проста — есть тот, кто учит и тот, кто учится. Или если говорить о коучинге в его традиционном восприятии — есть тот, кто развивает и тот, кто помогает развиваться. Даже, когда говорят о сотрудничестве в коучинге, результаты, прежде всего, связываются с достижениями того, кто учится. Это хорошо иллюстрирует следующий фрагмент:

«Я часто использую своего коуча как увеличительное стекло. Я могу прийти на встречу с коучем, принеся с собой какую-нибудь сырую идею или концепцию, и просто начать рассказывать о ней, не заботясь о логике или организации моего повествования. Мой коуч использует имеющийся у нее опыт, интуицию и талант слушать для того, чтобы помочь мне очистить идею от ненужных примесей и попытаться увидеть какие-нибудь другие перспективы. Это очень просто, но такая возможность предоставляется далеко не каждому из тех, кто надеется достичь успеха, используя лишь собственный творческий потенциал. Такой подход к делу позволяет мне надеяться на двойное увеличение своих доходов в течение следующих шести месяцев»³⁶.

В этой парадигме считается, что тот, кто учит/развивает уже, по определению, должен быть целиком сфокусирован на том, кто учится/развивается. Собственные результаты и открытия учителя всегда опосредованы результатами учеников, касаются в основном технологии обучения и в определенном смысле вторичны. Все просто и понятно.

Не в этой ли всеми принятой и возведённой в рамках социального стандарта вторичности учителя по отношению к ученикам, кроется крайне непростое их отношение к учителям, обречённых каждый раз рассказывать одно и то же. Совсем как участники огромного конвейера, который вместо машин и станков выпускает учеников.

Тем временем, лучшие практики развития основаны на совместном и взаимоусиливающемся развитии учителя и учеников. Кто сомневается — перечитайте «Педагогическую поэму» и «Флаги на башнях» Макаренко. Как сказал Рыбкину в частной беседе Т.Ю.Базаров — это одни из самых лучших книг по командо- и коллективообразованию.

³⁵ Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. СПб.: Питер, 2005.

³⁶ Там же.

Три понимания МВЭР — в качестве персонального результата участника, сверхзадачи коуча и совместной задачи по развитию среды.

В отличие от спорта и современного экспертного обучения, в системном коучинге МВЭР рассматривается нами как продукт активной совместной работы. В его достижении равноправно участвуют все его участники: и коуч, и участники коучинга, и значимые другие. Значит, речь идет о не только персональных достижениях каждого из участников, но и более общем понимании совместно значимого результата.

О различных вариантах персональных результатов мы уже говорили выше, когда разбирали личные проекты и матрицу «возраст — достижения». Но это так сказать персональные результаты коучинга. Легко заметить, что похожим образом формулируются цели/результаты в других процессах обучения, например, тренингах.

Отличие же МВЭР, как мы уже сказали, состоит в том, что справедливость его достижения всегда оценивается со стороны всех участников коучинга. И, значит, в качестве МВЭР коучинга должен быть выбран такой общий критерий, который позволит судить не только судить об успешности коучинга, но и устроит ВСЕХ его участников.

Сверхзадача коуча в коучинге.

Что же можно принять за персональный результат коуча? Этот общий знаменатель совместной работы в коучинге по аналогии со стратегическим менеджментом или режиссурой можно называть личной миссией/сверхзадачей коуча. Другим словами — это личный смысл занятий коучингом.

Мы считаем, что

сверхзадачу системно-интегративного коуча можно сформулировать как создание условий для непрерывного совместного совершенствования участников процессов развития.

Коуч это делает с помощью того, что каждый раз выбирает и предлагает новый уровень МВЭР «здесь и сейчас». Таким образом, он сам является постоянным персонифицированным вызовом для потенциала других участников, «новой планкой достижений» и, одновременно, гарантом того, что их можно достигнуть.

Для этого коучу должно быть всегда интересно вести коучинг. Т.е., для него самого каждый коучинг должен становиться вызовом — содержать интересную задачу/финансовую планку/новый личный проект.

В этом случае коуч всегда будет стараться опережать своих партнеров. Понимаем, что это непростое для многих условие. И к тому же для зрелых стадий коучинга, когда сформирована ценность непрерывного совместного развития, опережение коуча не так существенно. Связка основана на том, что «коуч-партнер-среда» становится новой планкой социальной успешности для значимого окружения. Поэтому опережение здесь и так существует по определению.

Но именно постоянные вызовы, которые коуч видит в окружающей среде и транслирует своему партнеру, позволяют каждому из участников коучинга добиваться персональных МВЭР.

В конечном итоге, совсем неважно идет ли речь об индивидуальных сессиях, точечных коучкращениях в тренинге или командном коучинге. Во всех этих случаях, коуч использует каждый коучинг для постоянного совершенствования социальной среды. Это очень важно. Ведь именно в постоянно развивающейся среде формируются новые планки социального успеха и, соответственно, новые вызовы для самого коуча. Таким образом, у коуча формируется новое понимание своей успешности, а у участников — есть шанс прорваться к великим результатам.

Для того чтобы выполнить свою сверхзадачу коучу нужно вовлечь в ее выполнение тех участников, кто также считает для себя важным именно совместное развитие. Включение осознанно и происходит на основе обсуждения в том случае, когда коучинг доходит до

обсуждения тех ценностей, которые изначально важны для коуча. Это — ценности постоянного совершенствования и непрерывного совместного развития. В ходе коучинга, какой бы теме он ни был изначально посвящен, всегда возникнет диалог об этих ценностях. Именно они определяют все действия коуча, как направленные на получение МВЭР «связкой».

Совместный МВЭР

Таким образом, совместным МВЭРом системно-интегративного коучинга служит обоюдovыгодное создание среды, максимально помогающей развитию всех участников коучинга. В этом случае формулу МВЭР можно переосмыслить как:

Максимальные персональные результаты «здесь и сейчас» + создание среды, максимально помогающей совместному развитию за минимальное время и минимальные усилия

Почему мы заговорили о необходимости совершенствования среды? Потому, что она оказывает самое непосредственное значение на процесс развития. В ней, например, существуют, так называемые «зоны комфорта», в которые может попасть абсолютно каждый. Любое развитие можно представить в виде диаграммы, с увеличением и снижением динамики роста в определенное время. Такое снижение динамики роста, когда человек останавливается на достигнутом, называется зона комфорта, или яма комфорта. На этом этапе человек имеет определённый постоянный доход, который его устраивает, даже если его конечная цель пока не достигнута.

Он может говорить, что ему нужно больше денег, но для этого ничего не делать. Зоны комфорта характеризуются тем, что, зарабатывая определённые стабильные деньги, человек может останавливаться в своем развитии. Он удовлетворяется тем, что имеет на сегодняшний день. Для каждого человека — это своя сумма. Для кого-то это 300 долларов/месяц, а для кого-то 1 000 000 евро/ день.

Как показывает жизнь, эти ямы комфорта трудно преодолеть в одиночку. Коуч может быстро и эффективно помочь перейти в другую жизненную парадигму, свободную от ям комфорта. Взамен человек приобретает среду постоянно иницирующую его развитие.

Концепт осознанного достижения МВЭР, который устраивает всех участников процессов развития, является водоразделом, который отделяет системный коучинг от многих практик развития, например консультирования. Этот непривычный для большинства концепт требует от коуча стремления каждый раз выйти на максимум, создавая вокруг «связки» среду непрерывного развития. Он связан с необходимостью соотносить, как мы уже говорили выше, сразу две перспективы — ближайшую и стратегическую.

Человек приходит в коучинг в поисках решения заявленной проблемы. Коуч помогает найти ответ. Но, если коуч будет решать только заявленную проблему, то он остановится там, где останавливается большинство консультантов. И тогда речь будет идти о консультировании, а не о коучинге. Системно-интегративный коуч всегда работает с тем, что действительно важно для развития человека на протяжении всей его жизни. Именно с этой точки зрения коуч всегда будет на шаг (год, два, три — десять, двадцать лет) впереди своего клиента. И это нормально для начальных сессий. Постепенно, в процессе встреч планки достижений выравниваются (а с ними и временной разрыв).

Коучинг — социальная технология. МВЭР «связки», как создание вокруг себя общества позитивных, развивающихся людей, помогает внести свой вклад в гармонизацию и развитие общества. Как ни пафосно это звучит, но системно-интегративный коучинг действительно ведет к тому, что вокруг каждого коуча увеличивается количество красиво успешных людей, которые к тому же еще являются и единомышленниками. Кто будет спорить, что так жить становится легче?

Глава 7. Модель Ц-Ц-П-Р-Р и медиаторы достижения результата.

Когда мы начали работать в коучинге, перед нами встала задача — объяснить, почему

человек намечает один результат, а достигает совершенно другого. Причём нас не интересовало — выше или ниже этот результат по абсолютным данным. Важно было то, что он не совпадает с намеченным.

Это ситуация стала для многих людей и организаций привычной. Во всяком случае, часто оговаривается нижняя планка достижения результата, при которой он считается хорошим. Эта планка может быть различной, но часто она составляет показатель в 70 % (во всяком случае, в реальном бюджетировании организаций). Таким образом, руководители сознательно закладывают допуск до 30% на то, что намеченная цель может быть не достигнута.

Подобная ситуация характерна и для личной жизни человека. Только в этом случае она вообще приобретает гипертрофированный характер. Большинство людей, по нашим оценкам — до 90%, вообще не могут самостоятельно и быстро сформулировать свои цели. Люди любят рассказывать о своих мечтах или желаниях, но только не целях в сроках и результатах. Как следствие, многие получают такие результаты, которые совсем не желали получить.

А, казалось бы, все просто — достаточно рационально сформулировать цель, разработать для нее план действий. Но... или спонтанно цель перевыполняется, а, чаще всего, находится множество причин, объясняющих, почему этой цели нельзя достигнуть.

Конечно, на это несоответствие обратили внимание уже давно. Сначала его пытались преодолеть за счет того, что уточнить само понятие цели. Одновременно обсуждались требования, которые помогут ее достичь.

Постановка цели развития.

«В 50-е годы Питер Друкер сформулировал суть менеджмента таким образом: управление — это не пассивное реагирование на внешние импульсы, а развитие компании на основе постановки и достижения целей. Он практически воплотил свою идею в концепции управления по целям (management by objectives, или МВО). В то время менеджеры концентрировались в основном на процессах и функциях, и мнение Друкера о том, что менеджмент должен начинаться с определения целей и только после этого переходить к функциям, процессам и взаимодействиям, было новым и непривычным».

Приведём несколько определений целей:

Цель — это результат, который необходимо достичь.

Цель — это образ конечного результата.

Цель — это желаемое состояние будущего, достичь которого пытается компания.

Говорить о том, что коучу нужно уметь определять и хорошо ставить цели в 2009 году нам кажется излишним. На ту тему написано много книг. В них описаны замечательные инструменты, о которых все знают, и которые, на самом деле, могли бы гораздо чаще применяться на практике. Мы говорим сейчас о широко известных критериях успешности поставленной цели SMART.

Расшифровок аббревиатуры существует множество. В общем случае, считается, что результат легче достигнуть, если:

цель максимально отражает специфику направления;

ее можно измерить;

она вдохновляет;

цель сформулирована как желаемый результат;

в самой цели заложен путь, как ее достигнуть.

Со времен появления SMART прошло много времени. В своей практике мы используем уже 17 критериев правильно поставленной цели. Как вы сможете заметить, многие целевые критерии отражают совместность работы. Это особенно важно для достижения результата в системно-интегративном коучинге.

17 критериев правильно поставленной цели в системно-интегративном коучинге.

«Умение ставить хорошо сформулированные цели — одно из самых значительных качеств. Хотя многим людям кажется, что самое главное качество — решать проблемы, специалисты по искусственному интеллекту уверяют, что уже созданы предпосылки к тому, чтобы экспертные системы на базе мощных компьютеров решали любые проблемы. Единственное, чего не могут «умные машины», так это выработать цели и определять проблемы».

Определимся в самом понятии цели. Мы являемся сторонниками определения, что «Цель — это хорошо сформулированный и спланированный результат». Любая цель является целью только тогда, когда мы хорошо сформулировали результат. Поэтому мы говорим о связке цель/результат. Что же это такое — цель как хорошо сформулированный результат?

Критерий 1. Цели/результаты должны быть осознанными. Перед тем как поставить перед собою цель, человек должен ответить на так называемые три базовых вопроса осознания: «Кто Я? Что Я делаю по жизни? Зачем Я это делаю?»

Допустим, ваша цель позволяет легко ответить на эти вопросы. Это означает, что в цели проявлены главные в вашей жизни ценности. Они окажут ей поддержку. Шансы на то, что цель будет выполнена, увеличиваются. И, наоборот, если человек ставит цели не осознанно, то есть большая вероятность, что цели вообще не будут достигнуты.

Критерий 2. Привлекательность и притягательность цели/результата. Она отражает потенциал человека. Она всегда содержит вызов самому себе, своей организации, окружающим.

Для некоторых здесь есть трудность. Вызов — это всегда энергетизация. А вы знаете, что вас «включает»? В чем для вас привлекательность вызова? Что является главным мотиватором создания/выполнения вызова — страх или удовольствие? Что влияет — адреналин или эндорфины?

Критерии 3-7. Цели/результаты должны быть — конкретные, измеримые, точные, краткие, понятные другим.

Цель позволяет определить стандарты деятельности. Человек знает, чего он хочет достигнуть в результате многодневных усилий, только тогда, когда у него есть инструмент оценки. Это — ясно и точно сформулированная цель, которая отражает, что конкретно должно быть достигнуто и в какие сроки. В этом случае есть с чем сравнить полученные результаты.

Чем больше цель ясна другим людям — тем легче ее достигнуть и, соответственно — коучу/руководителю становится легче управлять процессом ее достижения.

Структура формулировки цели/результата: глагол (в настоящем/будущем времени) + существительное + измеримый количественный критерий + срок/периодичность.

Сравните:

«Я хочу увеличить свой объем продаж ...» и — «Моя цель — увеличивать объем продаж на 40% каждый год в течение трех лет».

Прошло три года... «Ну как?!»

«Здорово! Я увеличивал объем продаж первые два года на 53% в год, а в прошлом на 46%! ...»

Критерий 8. Цель должна быть позитивно сформулирована.

Например, «я хочу быть здоровым!», а не «я не хочу болеть». Из хорошо сформулированной цели обязательно уберете все «не».

Критерий 9. Хорошо поставленная цель должна контролироваться тем, кто ее поставил. Вы всегда должны знать, кто отвечает за достижение цели, кто ее хозяин.

Ваш результат должны контролировать вы и только вы. Если контроль остается за начальником, то это не ваша цель, а его. Эта ситуация так распространена, что мало кто задумывается, а чьи цели он на самом деле выполняет? Вот и одна из причин отсутствия результата.

Критерий 10. Цель — это образ конечного результата. Результат описывается сенсорным языком: вы уже сейчас знаете, что вы будете видеть, чувствовать, слышать, ощущать, когда его достигнете.

«Когда я дострою третий этаж, я смогу видеть всю долину (описание) ..., и каждый раз по позвоночнику будет подниматься волна, которая захватывает целиком - вплоть до покалывания в ладонях, и вода из моего колодца такая вкусная и сладкая, словно из горного ручья ...»

Критерий 11. Цель/результат должна быть экологична лично для вас. При ее достижении вы сохраняете все выгоды, которые сейчас имеете.

Если вы что-то теряете при выполнении цели, то надо понимать, зачем вы это делаете. Например, у вас есть более высокая цель, которую вы хотите достигнуть/сохранить: «Если БЫСТРО, ЗДОРОВЬЕ потеряю!» Критерий личной экологичности можно устанавливать относительно своего здоровья, личных денег, личного времени.

Критерий 12. Цель/результат должна быть экологична для ваших близких/значимых других. Этот критерий требует, чтобы при достижении цели, она сохраняла выгоды ваших близких/значимых других.

Здесь мы соотносим нашу цель с тем, насколько она экологична для наших родных и вообще близкого круга общения. Если этот принцип не соблюдается — это повод для корректировки и для разговора с близкими/значимыми другими.

Например, в страховании женщина иногда не хочет зарабатывать много денег оттого, что муж получает меньше. Она переживает, что это может разрушить их отношения. Поэтому она стремится избегать крупных сделок — это для мужа нехорошо. Выход здесь есть. Например произнести ритуальные слова — разреши мне зарабатывать больше денег, чем ты. Потому что сфера бизнеса здесь такая и меньше просто не зарабатывают. А еще лучше — переходи к нам и давай развивать свой портфель вместе.

Критерий 13. Цель/результат должна быть экологична контексту (значимым явлениям окружающей среды).

Критерий экологичности контексту говорит о том, что человеку, который ставит цель, надо соотносить ее со значимым окружением среды. Это окружение изменчиво. Чтобы оставаться в потоке, его надо постоянно мониторить и изучать. Куда наиболее эффективно вкладываться, чтобы получить максимальную отдачу? Что измениться в окружении (контексте) с достижением цели?

Критерий 14. Цель всегда можно разбить на несколько задач. Задачи также должны иметь количественные и качественные параметры оценки: сроки, цифры, ресурсы.

Если цель слишком велика или отдалена на много лет, то разбейте ее на короткие задачи. Как говорят китайцы: «Дорога в тысячу ли начинается с первого маленького шага».

Критерий 15. Правильная цель контекстно включает необходимые ресурсы. Это означает, что при постановке цели подразумевается наличие ресурсов, технологий, компетенций, которые помогут человеку выполнить ее. Он должен не только знать о них, но и иметь к ним доступ.

Например, если мы говорим об одном из «внешних» ресурсов — связях, то нужно знать ключевых людей и иметь гарантированные «выходы» на них.

И еще один пример — бессмысленно поручать «новичку» мастерские задания — он сможет выполнить их только чудом. Тем не менее, сплошь и рядом результата ожидают от тех, кто еще не владеет необходимыми технологиями. Если человек еще только учится продавать, то крупные сделки (например, с корпоративным клиентом) могут произойти только случайно. Сначала важно научиться работать с клиентами — физическими лицами.

Полученный результат — это ресурс для достижения более высоких целей.

Критерий 16. Подлинная связка «цель/результат» создается параллельно с исследованием препятствий для получения результата.

Они существуют в виде реальных затруднений, например недостаток какого-либо ресурса

или навыка. Также препятствия могут иметь психологические причины, например, отсутствие уверенности в себе. Самые коварные препятствия связаны с ямами комфорта. Человек может находиться в них очень долго, самостоятельно выйти из них сложно и тогда «связка цель/результат» становится мечтой, но не руководством к действию.

различные препятствия достижения цели, вы узнаете, какие препятствия могут встретиться на пути. Вы знаете будущие препятствия, знаете, как они обходятся. И, самое главное, вы уже знаете, как их можно преодолеть.

Критерий 17. Связка «цель/ результат» должна показывать сразу, какие первые конкретные шаги вы сделаете. Они начинают делаться, как только цель/результат сформулированы.

Медиаторы модели ЦЦПРР (достижения МВЭР).

Критерии хорошо сформулированной цели/результата являются первым и необходимым условием для получения МВЭР. Но это отнюдь не единственное условие. Как бы хорошо ни были сформулированы цели, они отнюдь не гарантируют, что желаемый результат будет достигнут. Отсюда следует несколько выводов:

Во-первых, мы вправе говорить о том, что все цели и результаты, пока они не достигнуты, являются декларируемыми. А это автоматически означает, что есть подлинные цели и результаты, которые достигаются.

Любой результат, свыше или ниже ожиданий, но который достигнут, является подлинным.

Ведь именно он и достигнут. Зная этот результат, можно реконструировать подлинную цель. Ту, которую мы достигали, и которую реализовали.

Во-вторых, если есть несовпадение между декларируемыми целями и полученными результатами, можно предположить, что между ними находятся определённые медиаторы, которые напрямую влияют на достижение цели и получение результата.

В системно-интегративном коучинге есть ключевая модель/концепт Ц-Ц-П-Р-Р. В виде линейного алгоритма ее можно представить так (см.рис 6):

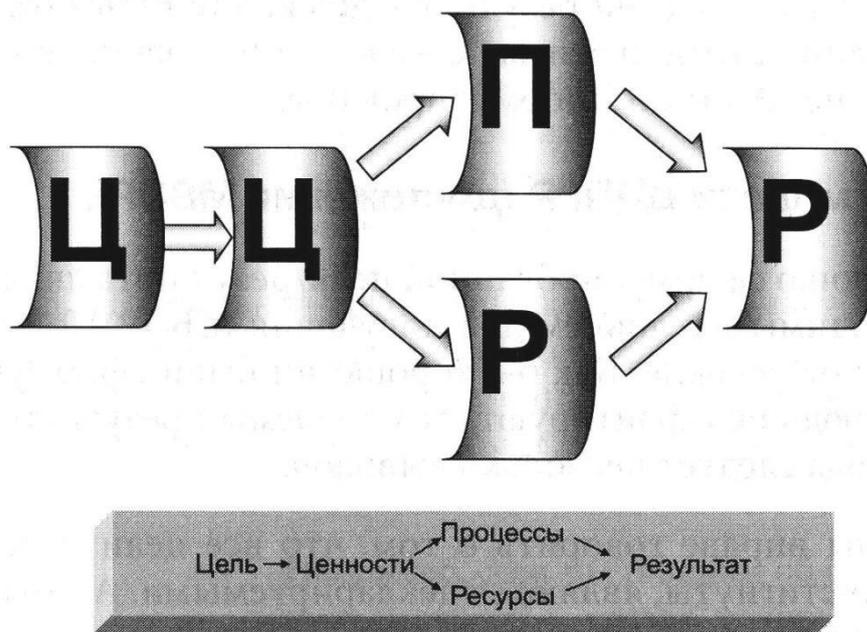


Рис. 6. Линейный алгоритм модели Ц-Ц-П-Р-Р.

Почему именно такой концепт? Мы понимаем, что у любой цели есть свой конкретный результат. В жизни случается так, что запланированный результат в итоге не

соответствует действительности. Такое расхождение задуманной цели и реального результата зародило в нас гипотезу, что между целью и результатом есть медиаторы, которые влияют на результат.

начали искать такие медиаторы и, основываясь на моделях арвардской Школы, предположили, что главные из них могут быть:

Ценность, Процесс, Результат. В этом случае формула «от цели к результату» будет звучать так

Достижение цели/ получение результата — это процесс перераспределения ресурсов на основе доминантной ценности.

Обратите внимание на то, что ценности играют ключевую роль среди других медиаторов. Особую роль ценностей в нашей модели мы будем рассматривать ниже — в теории ценностных фильтров.

Ценности, процессы, ресурсы (ЦПР) могут быть осознаваемыми, а могут быть малоосознаваемыми и вовсе бессознательными. Понимание степени нашей осознанности помогает нам понять уровень управления собой. Так как коуч помогает развиваться своему партнеру по коучингу, через структуризацию самого человека и расширение его поля осознания, нам необходимо уделить большое внимание элементам, образованиям, структурам, лежащим между целью и результатом.

Мы обратились к классическим теориям личности и выделили четыре большие зоны сознания, которые могли бы содержать различные медиаторы, влияющие на получение МВЭР:

- бессознательное (глубинные слабоосознаваемые образования);
- сверхсознание;
- предсознание (включая границу между легкоосознаваемым и сознательным);
- фокус осознания (то, что осознается «здесь и сейчас»).

Мы продолжили поиски медиаторов в бессознательном и предсознании. В результате, в нашей модели медиаторы делятся на осознаваемые, малоосознаваемые и бессознательные. Все они в той или иной степени влияют на получение МВЭР, поэтому важны для коуча.

Также мы выделили специальные медиаторы, которые связаны с социальной средой и взаимоотношениями с ней участников процесса развития.

Бессознательные образования.

Человек до сих пор мало знает, что хранится в бесконечном поле бессознательного. Труды З.Фрейда, Г. Юнга и многих других посвящены исследованию этой зоны нашего (?) сознания. Они много сделали, чтобы люди убедились, что а) оно есть, и б) во многом определяет получаемые результаты.

Тем не менее, по большому счету, любая трактовка бессознательного есть, не более чем удобный интерпретационный миф. При проведении коучинга мы много раз встречались с проявлениями бессознательного и сформулировали свою версию его строения. Мы считаем, что оно похоже на огромный бульон, в котором можно выделить определённые образования. Пусть это сравнение и не научно, но зато оно образно и передаёт специфику нашего внутреннего Соляриса.

Влияние бессознательных образований можно отследить только постфактум, когда мы уже получили результат. Именно тогда мы можем сказать, что же на самом деле мы достигали. Учитывая их роль, коучу надо уметь «договариваться» с бессознательными образованиями, Делать явным и осознанным то, что напрямую влияет на достижение цели.

Зачем коучу нужно изучать бессознательные образования? Они являются или ускорителями, или ингибиторами (= тормозами) движения к цели!

Знание структуры бессознательного помогает коучу быстрее достигать успеха вместе с

партнером. Мы изучаем их, потому что бессознательные образования — это огромные внутренние ресурсы развития. Коуч помогает партнеру их осознать, принять и направить их на достижение цели. В человеке нет сил, которые препятствуют его развитию. Все, что человек обычно рассматривает как антиресурсы — неверие в свои силы, негативные убеждения и т.л., для коуча это просто желание другой цели. Почему человек не смеет ее высказать? Может быть из-за того, что она слишком личная. А может он не доверяет окружающим людям? В любом случае, чаще всего, высказывают социально желательные цели, которые устраивают всех. А стремятся добиться и выполнить свою подлинную цель. Для задачи получения МВЭР мы выделили следующие явно выраженные бессознательные образования:

Архетипы и прототипы.

Архетипы (по Юнгу) — врожденные идеи или воспоминания, которые предрасполагают людей воспринимать, переживать и реагировать на события определенным образом. В действительности, это не воспоминания или образы как таковые, а скорее, именно предрасполагающие факторы, под влиянием которых люди проявляют в своем поведении универсальные модели восприятия, мышления и действия в ответ на какой-либо объект или событие

Каждый архетип содержит целостный набор объектов, отношений, чувств, типов поведения. Он в символической/скрытой форме объединяет их в самом себе. Архетипы проявляются, когда человек сталкивается с ситуацией, имеющей для человека особое эмоциональное значение.

Речь может идти об очень разных ситуациях. Например, медитативном постижении единства мира, переживании смерти близких, или ситуации, когда человек поставлен на грань выживания.

Здесь включается так называемая родовая память, которая вызывает конкретный архетип. Если действие бессознательное, то именно он определяет все реакции человека. Это помогает быстрее отреагировать возникшую ситуацию.

Юнг предположил, что архетипы есть первичные прообразы, заложенные в наше коллективное бессознательное. Среди прототипов есть национальные, родовые, всемирные коллективные бессознательные представления. Они едины для всех, что подтверждается определенным типом реагирования на определенные ситуации всеми людьми, принадлежащими к данному роду, нации, миру.

Это единство четко прослеживается в кросс-культурных исследованиях, где встречаются поразительные сходства символов, используемых людьми. Подобный анализ позволяет выявить фантастическое сходство различных культур.

Например, посмотрите на российский герб с изображением орла, этот орел удивительно схож с двухголовой птицей Себетту³⁷, изображённой на месопотамской печати второго тысячелетия до н.э. Подобные «совпадения» говорят нам о единых образах вне зависимости от культурных различий.

Прототипы мы часто встречаем на Паратеатре. Это уникальная площадка для исследования ролей. В ней есть единственное правило: взять роль и делать только то, что хочешь в отведенное время.

Как только прототипу разрешается проявляться, он вырывается наружу и захватывает большое пространство сознания. Подобные проигрывания в Паратеатре позволят человеку больше познать себя, осознать собственную структуру, а так же подключиться к источнику неиссякаемой энергии, который есть внутри каждого из нас.

Вы редко сможете встретить коучей, которые дошли до архетипов. Таким мало, но они есть. В нашей Школе мы «туда ходим». И возвращаемся со знанием того, какая наша роль на какие архетипы опирается.

37 Подробнее см. Б.Баландинский. Языческие шифры русских мифов. М.: Амрита-Русь, 2008 г.

Таблица 2. Примеры архетипов, описанных Юнгом

Архетип	Определение	Символы
Анима	Бессознательная женская сторона личности мужчины	Женщина, Дева Мария, Мона Лиза
Анимус	Бессознательная мужская сторона личности женщины	Мужчина, Иисус Христос, Дон Жуан
Маска, личина	Социальная роль человека, проистекающая из общественных ожиданий и обучения в раннем возрасте	Театральная маска
Тень	Бессознательная противоположность того, что индивид настойчиво утверждает в сознании	Сатана, Гитлер, Хуссейн
Самость, я сам	Воплощение цельности и гармонии, регулирующий центр личности	Мандала
Мудрец	Персонификация жизненной мудрости и зрелости	Пророк
Бог	Конечное проявление психической реальности, спроецированной на внешний мир	Солнечное око

Импринты и импринтное поведение.

Под импринтом мы понимаем некритично усвоенные поведенческие паттерны. Или, говоря иначе, — это образцы поведения, которые человек усвоил в раннем детстве. Такое усвоение, чаще всего, происходит до 3-х лет, до формирования критического Эго ребенка «Я САМ». Но также импринтное поведение свойственно и взрослым людям, хотя оно и гораздо легче осознается.

Самый показательный пример импринтов, который рассказывают как красочную иллюстрацию — новорожденные утята. Если в первые минуты жизни они увидели курицу/кошку/утюг — то этот предмет навсегда останется их матерью. Для примера раннего импринта, представим, что отец в детстве повышал голос на ребенка. Во взрослом возрасте девушка сильно эмоционально реагирует на любое повышение голоса, сжимаясь всем телом, цепеня.

Некоторые ученые говорят о возможности образования генетической связи, если мы говорим о механизмах создания импринтов.

В этой связи Эдуард Падар иногда во время обучения рассказывает свою жизненную ситуацию, связанную с импринтом. Он был с друзьями в бане и на верхней полке размахивал руками, изображая птицу, создающую жар! Не заметил, как сильно прислонился лопаткой к горячей трубе, первая телесная реакция - присел, параллельно, эмоционально, с юмором само проговорилось: «Ой, хорошо то как!», затем наступило естественное ожидание ощущения боли... Но контекст ситуации - друзья, игра, юмор, ... не «включили» сигнал боли и она наступила, как ощущения зуда и стягивания заживающей кожи на месте ожога, только через несколько дней. Прошло много лет и у родившегося у него сына оказалось пигментное пятно на месте ожога. Можно сказать условно, что гены эту информацию усвоили. Остается вопрос, КАКУЮ информацию усвоили гены!?

Импринт — это неосознанно запечатлённый опыт и переживание, или, говоря иначе, запечатлённая пара стимул-реакция. Где стимул может быть многосложным. Стимул, например, может представлять собой жест, цвет или форму. И реакция может быть сложносоставной.

Например, когда человек встречает определённый стимул или даже намёки на него — в нем много элементов — услышал голос похожий на мамин, и вдруг включилось другое поведение — возникает реакция. Все это происходит бессознательно. Человек не понимает, почему он так среагировал — так неожиданно бурно и неадекватно. Потому что работали бессознательные механизмы поведения.

Импринт часто видится как рефлекторное поведение человека относительно жеста другого человека, который, в свою очередь, расценивается как стимул. Допустим, когда мужчина поднимает руку — женщина сжимается. Этот импринт тянется из детства. «Мужчина может быть опасен».

Опыт импринта запечатлевается сразу и навсегда!!

Импринты, в большинстве своем, родом из детства. До 3-5 лет даже слабые переживания могут быть импринтами — потому что они переживаются впервые. У взрослого импринт возникает в результате сверхсильного и нового переживания.

Чаще всего, импринты связаны с зоной выживания и безопасности. А интроекты, так или иначе, присутствуют в зонах социализации, я, конечно, эта граница условна. Мы ее вводи просто потому, что чаще так бывает. Но это чаще — не есть всегда. Бывают различные исключения.

Интроекты и интроектные голоса.

Если говорить образно, то интроект — это голоса внутри нас.

Интроект — это значимый посторонний голос (вплоть до темпа, ритма, интонации) внутри нас, который говорит «что и как» нам делать. Чаще всего, такие голоса заселяются к нам в детстве. Интроектом также называют усвоенное некритичное поведение значимых фигур.

Интроектами могут быть самыми близкие люди: мамы и папы, бабушки и дедушки, первые учительница, старшие братья, сестры, значимые друзья, любимые герои фильма.

Интроектами можно так же назвать микроимпринты, четко внедрённые конкретным человеком (персонажем). Интроекты относятся к мировоззренческой позиции, так как они встраиваются в наши убеждения и верования. Импринт впечатывается сразу, а интроект впитывается в течение месяцев и лет.

Приведём примеры некоторых интроектов. Всем душно, а человек закрывает окно потому, что сквозняки приносят болезни. Это ближе к интроекту. Бабушка так делала.

Или хорошие девочки дружат только с отличниками. Кто так говорил в вашей жизни — мама или бабушка? Кто из них говорит в вас, когда вы повторяете эту фразу своей дочери?

Или я хочу отдать мальчика в кадеты, потому что ему 14 лет, потому что правильно, когда мальчики учатся с мальчиками.

Интроекты внешне похожи на убеждение. Но когда вы внимательно присмотритесь к человеку, то увидите, что это говорит в нем другой человек. Жесты и голос человека были другими, чем обычно. Как будто бы она сама была той бабушкой, которая говорит об этом.

Наблюдательный коуч может сразу заметить присутствие интроекта и проверить свою гипотезу вопросом —

кто тебе об этом часто говорил и когда?

Так он может выйти на интроект бабушки. Это значимая фигура для многих людей. Иногда эта фигура бывает даже более значимой, чем родители. По нашим наблюдениям, она оставляет большое количество интроектных следов в бессознательном.

Если голос бабушки помогает воспитать ребенка — то это ресурс. А иногда он может стать препятствием для развития. Особенно, если этот голос пытается говорить только о том, как все вокруг опасно и т.п. Вот для этого нужно осознания интроектов. Оно помогает определить, на какие интроекты опираться, а какие надо переосмыслить.

Субличности — несознаваемые целостные проявления определенного поведения.

Это понятие предложено Ассаджиоли в психосинтезе. Оно обозначает целостное уникальное соединение импринтов и интроектов. Они устойчивы и могут влиять на выбор

того или иного типа поведения. Субличности могут вступать в диалог внутри самого человека.

Ценности (данности).

Ценность является нормой и фильтром нашей деятельности и любой активности. Важно разводить наши ценности и ценностные представления о том, что мы считаем ценными. В бессознательном бульоне лежит именно подлинная иерархия ценностей, наша доминантная ценность, которая определяет наше поведение.

Самый наглядный пример того, как наши ценности выглядят в нашем бессознательном — это облако тегов. Его используют в информационных интернет ресурсах. Оно представляет из себя хаотическое движение значений. Пока не выделить одно из них (обычно это происходит за счет наведения мыши на одно из них). Это значение сразу же становится самой выпуклой и объемной, а также оно вызывает все информационные ресурсы на данную тему, представленные на сайте.

Ценности, которые глубоко укоренились в бессознательном и стали определяющими мировоззренческими принципами, на основе которых человек принимает решения, мы называем данностями.

Например, для кого-то данностью будет то, что он однолюб и всю жизнь будет любить одну женщину. Для коуча же данностью является необходимость непрерывного совместного развития и совершенствования.

Ценности и данности являются главным ключевым медиатором модели ЦЦПРР, поэтому ниже им уделено самое пристальное внимание (см. главу 8).

Бессознательные компетенции.

Это неосознаваемые знания, умения, навыки, которые отчетливо проявляются в поведении. Человек многому учится. Определённые навыки через некоторое время встраиваются в нас до автоматизма.

Например, в детстве мы учились есть с помощью ложки. Ребенку требуется некоторое время, чтобы овладеть этим навыком. Во взрослом возрасте мало кому придет в голову задумываться о том, как есть с помощью ложки. Этот навык уже перешел на уровень бессознательной компетенции.

Бессознательные образования могут серьезно исказить путь к результату. Для примера рассмотрим явление автоматизма с точки зрения системно-интегративного коучинга.

Автоматизмы.

Автоматизм в коучинге — понимается как неосознаваемая запрограммированная извне последовательность действий, которая выполняется людьми для достижения социально одобряемых результатов. Автоматизм, насколько нам известно, впервые применил в своем учении Гурджиев. В интерпретации его последователей он звучит так: А. — это работа на старом опыте, полученном очень давно, когда мир, окружающие люди, да и сам человек были другими. Человек отказывается учиться, меняться, адаптироваться под изменяющийся мир. Вместо этого он ведет себя так, как будто вокруг него застывшая неизменность, действует по старым заученным шаблонам, и очень злится и страдает, если сталкивается с давлением изменяющейся среды.

Автоматизм включает шаблонное реагирование на себя. Это — неумение трезво оценить, насколько твои знания, способности и опыт применимы к текущей ситуации. С точки зрения теории системно-интегративного коучинга механизм проявления автоматизмов тесно связан с импринтами и некритичными интроектами.

Автоматизмы часто работают в качестве личных ограничений, например, они мешают осваивать новые технологии эффективной деятельности.

Мотивационные структуры — потребности и мотивы.

Потребность — это сила, энергия, поле, в котором возникают мотивы изменения. Мотив изменения — это потребность, оформленная в стремление удовлетворить ее через достижение определенного ресурса или цели.

Потребности и мотивы изменения неосознаваемы. В сознании человека они проявляются через интересы. Интерес к изменению — осознанное желание получить выгоды через изменение или окружающей действительности, или своего собственного поведения. В качестве «идеальной иерархии потребностей» мы применили известную схему иерархии потребностей А. Маслоу.

Сверхсознание.

Коллективное Бессознательное граничит с сверхсознанием. Оно включает в себя:

- центр коллективного «Я»;
- творческая уникальность человека;
- общее информационное поле, схожее с ноосферой Вернадского;
- индивидуальные переживания единения со вселенной и сверхразумом.

Использовать их как медиаторы можно только после специальных практик и упражнений. В рамках социальных технологий эта тема пока выходит за границы нашей работы. В следующих наших работах, мы, безусловно, вернемся к более подробному описанию данных медиаторов и их роли в получении МВЭР.

Предсознание и его элементы.

Согласно Джорджу Келли, человек воспринимает мир с помощью систем и моделей, которые мы же и создали. Если говорить о последовательности, то сначала создаются модели, а потом мы их уже примериваем к реальному миру³⁸. Как Вы можете догадаться, такой подход не всегда оканчивается успешно.

Процент вероятности того, что наша модель подойдет, невелик. Но, все же, это срабатывает. Поэтому мы пользуемся данным инструментом. Человеку проще существовать в системе, где у него есть свои ящички, наподобие большого архива. Они сортированы по каким-то только ему понятным признакам и принципам. Все, с чем он сталкивается в мире, размещается по этим ящичкам.

38 здесь нам важен сам принцип моделирования мира. Конечно же, мы надеемся, что читатель понимает, что модели могут браться и как готовые рабочие образцы из внешнего мира. Например, наблюдение за деревянной щепкой, которая плавает по ручью и не тонет, однажды привело к появлению плотов и лодок.

Весь наш огромный мир он делит на кусочки и сортирует их по разным отсекам. Это нужно, чтобы нам проще жилось, легче запоминалась и лучше воспроизводилась информация. Такая система хранения поступившей информации упрощает нам восприятие окружающего мира. Это экономит нашу жизненную энергию.

Келли назвал модели описания мира, которые хранятся в этой своеобразной системе данных обо всем в мире, личностными конструктами. Это мысли, идеи, информация, которые человек использует для интерпретации полученного опыта.

Все было бы хорошо, если бы каждый раз человек связывал между собой эффективные интерпретации. Гораздо чаще, дело обстоит с точностью до наоборот. Если воспользоваться примером с ящичками памяти, то человек разложил что-то по полочкам, а потом забыл или потерял ключи к ним. Структура в предсознании, безусловно, есть, но только, что это за структура, сам человек вспомнить не может

Зона предсознания — это зона малоосознаваемых конструктов. Размеры этой зоны и его структурированность в сильной степени зависит от самого человека и его образа жизни. В мире встречаются такие люди, которые сами себя структурируют, направляя свой фокус внимание на зону предсознания. Они как бы «высветляют» ее, тем самым выхватывая в сознание необходимые элементы. Но таких людей очень немного, менее 1% из всего активного населения. Согласно подходу системно-интегративного коучинга большинству из нас нужен второй человек, который поможет войти в это предсознание и структурировать его, навести порядок.

Что входит в наше предсознание? Элементов большое количество — ресурсы, процессы, ценностные представления (о том, что мне действительно важно, образцы поведения,

образцы подражания), технологии, компетенции (технологии, проявленные в поведении), ЗУД (знания, умения, действия), убеждения (ценностные представления, связанные с ресурсами и опытом, т.е. наше представления об этом опыте), сценарии, роли, маски и т.д. и т.п.

Граница между осознаваемым и предсознанием. Континуум быстроосознаваемых медиаторов.

Элементы предсознания с точки зрения модели Ц-Ц-П-Р-Р должны располагаться в том порядке, который обеспечивает самый короткий и эффективный путь к результату. Мы считаем, что все медиаторы можно описать с помощью трехмерного континуума, образованного векторами «Ценностные представления — Ресурсы — Компетенции, технологии эффективной деятельности, ЗУНЫ». Этот континуум можно также назвать структурой быстроосознаваемых медиаторов.



Рис. 7. Быстроосознаваемые медиаторы границы предсознания/сознания.

Эти медиаторы быстро осознаются человеком при фокусировке на них внимания. Также они достаточно легко рационализируются, структурируются и технологизируются. Условно можно представить, что структурированный континуум, который они образуют, оформляет границу предсознания (см. рис. 7).

Вектор «Ценностные представления», если следовать логике Д.Леонтьева, это наши осознаваемые представления о том, что важно, о наших собственных ценностях. В них входят:

- представления о ценностных стереотипах и идеалах;
- ценностные перспективы и ретроспективы, т.е. представление о том, что было/будет важно для человека в прошедшие/ближайшие 5-10-20 лет;
- представления о системах ценностей отдельных людей или групп.

Ценностные представления структурируются согласно теории ценностных фильтров (см. ниже). В самом общем виде их условно можно выстроить, основываясь на широко известных факторах пирамиды А. Маслоу, а именно:

- витальные ЦП;
- ЦП, связанные с безопасностью;
- ЦП, связанные с представлением о личном комфорте;
- ЦП об элитарности;
- ЦП относительно смысла жизни. Также сюда мы включаем ЦП, связанные с необходимостью непрерывного совместного развития.

Ценностные представления могут быть выражены в виде интересов, мечтаний, отношений к тому или иному человеку или событию, общественным нормам и т.п.

Вектор «Ресурсы» в нашей модели предложено структурировать согласно целевым перспективам модели BSC и их развитию в варианте X. Рамперсада PBSC. На их основе выделяются следующие группы ресурсов:

- финансовые;
- внешние, связанные с возможностями внешней среды. К ним относятся такие ресурсы как связи, значимая информация, клиентская база, команда единомышленников, умение управлять проектами, решать разнообразные задачи и т.д. и т.п.;
- внутренние ресурсы человека, такие как воля, внимание и др. личностные процессы, здоровье, способности, умения, навыки, позитивные убеждения и т.п.
- инновационные, связанные со специфической возможностью человека обучаться и развиваться. Здесь надо говорить таких специальных ресурсах, как наличие системы развития, степени осознанности и рефлексии о самом себе и мире, принципов философии совместного развития, знание технологии коучинга или других техник развития и т.п.

Вектор «Компетенции, технологии эффективной деятельности» в нашей модели мы структурируем согласно самой общей модели компетенций, в которую включены три кластера (группы компетенций):

- управление собой (самоорганизация себя);
- управление группой;
- стратегическое лидерство.

Владея быстроосознаваемыми медиаторами, человек значительно быстрее может добиться поставленной цели и МВЭР. Это происходит за счет того, что между всеми медиаторами построены связи и связки, которые мгновенно актуализируются при решении поставленной задачи (см. Глава 10).

И тогда шкафчик, в виде которого мы образно представили систему хранения личностных конструкторов, будет действительно упорядочен и находиться в рабочем состоянии.

Коучу необходимо не только знать обо всех элементах предсознания — надо уметь работать с ними. Это позволяет управлять структурированием медиаторов, их упорядочиванием и включением в работу в качестве ресурсов достижения цели.

Фокус осознания

Если бессознательное можно рассматривать как большой океан внутри нас, то наше осознание и его структура лежит и внутри, и вовне. Сознание всегда взаимосвязано со средой, и является ответом на этот внешний мир. Можно много спорить о том, что первично, где первый стимул первого порядка или второго, но это сейчас не важно. Важно отметить самое ценное — сознания не существует отдельно от окружающего нас мира.

Образно мы представляем осознание как своеобразный прожектор, который одновременно направляет свой фокус внимания и внутрь человека, и в окружающий его внешний мир. Осознание всегда связано с 3-ей позиции выхода из ситуации и перепросмотр себя и своих Действий. Ничего нового здесь мы не придумали. Такой метод был открыт еще в конце 19 века В. Вундтом и называется интроспекцией.

Главные вопросы зоны осознания.

Зоны осознания строятся из ответов на вопросы:

— Кто я?

— Что я делаю?

— Зачем я это делаю?

Теснейшим неразрывным образом зона осознания связана с зоной представления. Последняя строится из ответов на вопросы:

— Как я представляю себя другим?

— Как я НА САМОМ ДЕЛЕ представляю себя другим?

Например, готовясь к выступлению, Вы представляете, как Вы это сделаете, как вы замечательно все сыграете, как в нужном месте сострите. А, выходя на сцену, все получается иначе. ¹ Конечно вопрос репетиций — скажет кто-то. Не только!

Это вопрос осознанности посланий — текста, который вы сообщаете и истинного послания. Более подробно об этом мы будем говорить в главе, посвященной управлению контактом в коучинге (Глава 12).

Уровни осознания для коуча и партнера.

Каждый из главных вопросов определяет свой уровень осознания для коуча и его партнера. Таких уровней три.

Уровень первый. «Кто Я?».

Это уровень личных процессов и ресурсов. Коуч всегда может дать ответ на вопрос: «Кто Я?» У хорошего коуча внутренняя структура построена. Он уже заранее, в процессе внутренней работы, выяснил:

- что в его «Я» есть что-то от импринтного поведения;
- чьи интроектные голоса, говорят от его имени в разных ситуациях — бабушка, брат и т.п.
- на какие он архетипы опирается;
- какие бессознательные компетенции и автоматизмы для него важны и как они работают;
- какие ценности и данности определяют его решения.

Уровень «Кто Я?» тесно связан с нашими социальными ролями. Роль - это набор требований общества к той или иной социальной позиции. Мы постоянно играем — в семье, на работе, на отдыхе. Причём, в семье — одни, а на работе — другие. В каждой из ситуаций есть определённые требования к роли.

Иногда к коучу приходят люди, у которых перепутаны роли. Одни путаются в семье вести себя как большие начальники. Или, наоборот, путаются руководить бизнесом как «мамочки» с помощью уговоров, увещаний.

Кроме социальной роли в «Кто Я?» входят еще и маски. Это самая поверхностная роль, которую осознают все люди. Маска появляется тогда, когда мы то-то прячем от других, когда что-то скрываем. От роли маска отличается тем, что а) она неконгруэнтна; б) это неправда про нас самих; в) она скоротечна — живет она несколько минут.

Маска — это самая осознаваемая часть уровня «Кто Я?». Даже дети понимают, что они прикидываются.

У партнера структура «Кто Я?», чаще всего, неосознанна вообще или осознанна только в части маски. Редко кто осознает свои социальные роли, скорее человек просто принимает их и в них играет.

Коучу или психологу для того, чтобы написать список из 20 или 50 ролей требуется 7 — 10 минут. А обычному человеку требуется минут 5, чтобы объяснить, что это и зачем это надо. А потом он начинает мучительно вспоминать, кем и где он бывает? Хотя, когда коуч смотрит на него, он видит сразу несколько масок и ролей. Коуч мгновенно создает гипотезы про интроекты, видит явные проявления импринта, например стремление

сжаться в теле. И понимает, какие архетипы сейчас актуализировались в партнере.

Если коуч не замечает ролевой структуры уровня «Кто Я?», то этот Уровень осознания в нем мало развит. При этом уровень «Кто Я?» относится и к ситуации «здесь и теперь», и вообще к тому, как человек проявляет себя «по жизни».

Уровень второй: Что Я ДЕЛАЮ?

Это уровень действий и их последствий. Этот уровень включает:

- во-первых, осознание плана действий;
- во-вторых, собственно действия в виде шагов, операций и т.п.;
- в-третьих, осознание последствий своих действий.

Это уровень, прежде всего, относится к ситуации «здесь и теперь».

Иногда вопрос: «что я делаю» человека не выводит в осознанность. Он начинает перечислять просто свои действия, не понимая, что от него хотят. В этом случае, выйти в третью позицию, можно с помощью вопрос: «Что Я ДЕЛАЮ в ПОДОБНЫХ СИТУАЦИЯХ?»

Например, при поведении коучессии, здесь также могут помочь дополнительные вопросы типа: «Что Я ДЕЛАЛ РАНЬШЕ и к чему ЭТО ПРИВОДИЛО? А, может, надо что-то делать по-другому? А как по-другому? А как это делают другие люди?»

Мучаются сами методом тыка (однажды будет правильный тык) или идут к коучу.

Уровень третий: Зачем Я ЭТО ДЕЛАЮ?

Этот уровень — уровень смыслов и выгод. Здесь человек осознает конечный смысл своих действий. Здесь он определяет окончательную выгодность этих действий для себя.

Коуч задает себе вопрос «что я делаю?» и вдруг начинает понимать, зачем ему это нужно, какие будут последствия, к чему это приведет и, самое главное, зачем ему это надо. Его действия наполняются внутренним светом и обретают смысл. Это внутренняя петля обратной связи в осознания коуча. Это способ рефлексии коуча.

Если бы партнер умел это делать сам без коуча (= задавать вопросы — кто я, что я делаю, зачем я это делаю), то он был бы гораздо более эффективным. Но, к сожалению, большинство людей выйти на уровень осознанности могут только с помощью коуча. Сказываются и ямы комфорта, и лень, и привычка жить в автоматизмах и многое другое. В любом случае актуализировать все уровни осознания — это задача коуча. Весь цикл целеполагания и строится на осознания последствий своих действий. На самом деле большинство действий люди выполняют как внутренние поведенческие шаблоны, не задумываясь. Не задумываясь — улыбаются. Не задумываясь — совершают подвиги. Необходимость что-либо осознавать появляется тогда, когда у человека что-то не получается. Тогда запускается система анализа и рефлексии.

Метафора процесса осознания.

У нас сложилась своя метафора о том, как человек начинает осознавать. Находясь в осознания (задавая себе соответствующие вопросы), он прожектором обращает свой фокус внимания на те или иные элементы структуры предсознания. В ответ, последнее, дает отклик. Чем сильнее фокус прожектора на конкретный объект предсознания, тем сильнее импульс (ответ), и быстрее перевод из бессознательного в сознание. «Освещенные» зоны нашего предсознания рожают феномен осознания, осознанных действий и решений.

Работа с Прожектором осознания требует определенных навыков и умений. Осознание — это всегда взгляд со стороны. Или как его еще называют психотерапевты и консультанты — третья позиция³⁹. Кроме того, это быстрый навык уметь поменять позицию.

Для работы с осознанием нужно уметь иллюстрировать свои действия, выводя

партнера в третью позицию и говоря: Что вы думаете об этом человек и его действиях? Как изменился ваш взгляд, если бы вы были любящим его, судьбой, экспертом? Что бы вы ему посоветовали?

И тогда у человека в третьей позиции приходит осознание.

Большинство людей этого не делают. Кто-то не умеет, кто-то ленился. А всего-то и нужно, чтобы направить свой прожектор в зону предсознания и найти там новый ресурс для реализации поставленной цели и получения необходимого результата.

39 Подробнее см. Глава 12.



Рис. 8 Структура личности согласно модели ЦЦПРР.

Глава 8. Доминантная ценность как ключевой медиатор достижения результата. Связка «ценность-выгоды». Теория ценностных фильтров.

В модели Ц-Ц-П-Р-Р при всем богатстве медиаторов есть один, который играет действительно ключевую роль — это ценности и данности. Вместе с мотивационными медиаторами в виде потребностей и мотивов, они определяют, будут ли НА САМОМ ДЕЛЕ ВСЕ ресурсы направлены на получение МВЭР. От ценностей зависит — будут ли задействованы процессы перераспределения имеющихся или осознания/освоения новых ресурсов достижения цели. Поэтому их роль и значение в получении МВЭР так велика.

Как и со всеми бессознательными медиаторами, работа с ценностями требует большого мастерства. Оценить, какие ценности нами управляли можно только после того, как мы уже получили какой-либо результат. На помощь могут прийти данности — это ценности, которые мы приняли, разделили и которые стали ДЕЙСТВИТЕЛЬНО определять наши действия согласно личному плану на жизнь. Напоминаем, что у коуча — это, прежде всего, ценности непрерывного совместного совершенствования.

Ценности тесно связаны с тем, как человек осознает мотивы своих поступков.

Если брать фокус осознания — это уровень: зачем Я это делаю?

Иногда внутренние мотивы своих поступков осознаются человеком. Иногда они руководят им подсознательно и их можно "разглядеть" только «со стороны».

Некоторые партнеры сами рассказывают нам о своих запросах. Но не факт, что они то, что человек хочет на самом деле. Коучу приходится проделать специальную работу для того, чтобы обнаружить подлинные намерения изменения ведомого. Сплошь и рядом они подсознательны. Их необходимо сформулировать сначала коучу. И только затем станет возможным вытащить "на свет божий", сделав явными для связки и совместно найти выгодные варианты изменения и тем самым обеспечить гарантированный переход от цели к МВЭР.

Целостный взгляд на структуру медиаторов, которую мы обсуждаем, показывает, что все они неотъемлемы друг от друга, образуя уникальное сочетание, определяющее конкретную человеческую личность. Но, если воспринимать их, как только структуру, можно впасть в большую ошибку. Человек как система становится жизнеспособным, когда он начинает осознавать определенное поле взаимодействия с другими. Поле состоит из сил. Поле пронизывает все уровни структуры, силы заставляют их изменяться. Друг без друга они не существуют.

Пример из физики. Своеобразным аналогом нашей модели может выступить частичка света. Она имеет одновременно и структуру (корпускулярную), и волновую природу.

Системные медиаторы цели — МВЭР, с нашей точки зрения, находятся в определённом ценностно-мотивационном поле, сходном с тем, о котором говорил Курт Левин, и которое определяется следующими потребностными факторами — «ХОЧУ», «МОГУ», «НАДО», «ВЫГОДНО». Они оформляют и определяют поле потребностей человека.

Потребностью полевые факторы: «ХОЧУ», «МОГУ», «НАДО» «ВЫГОДНО».

Фактор «ХОЧУ».

«ХОЧУ» исходит из глубин бессознательного. Он не всегда осознанно. В «ХОЧУ» меньше всего структуры по сравнению с другими факторами, но больше всего энергии. Это явные или тайные фантазии, которые постепенно структурируются и оформляются из мечталонок, желаний в осознанные интересы, подлинные (декларируемые) цели и задачи. Факторы «МОГУ» и «ВЫГОДНО» помогают структурировать «ХОЧУ».

Фактор «МОГУ».

«МОГУ» — это список ресурсов. Этот фактор включает в себя весь набор ресурсов, как внешний, так и внутренний. Иногда они представляются конкретному человеку под другими именами, но с точки зрения системно-интегративного коучинга, речь здесь, конечно же, идет о ресурсах. В качестве которых, кстати, может выступать такая неочевидная (с этой точки зрения) связка как «цель — ценность». Как вы увидите ниже, ценности всегда поддерживают ресурсы, а само их наличие, в определенное время является ценным для человека.

Например, фактор «МОГУ» относится к верованиям и убеждениям, т.е. к представлениям относительно своего опыта и опыта значимых других. Человек может сказать: «Я верю, что смогу. Или, наверное, не смогу».

Отдельно этот фактор важен как «уверенность человека в себе», как ресурс, который развивается благодаря определённым личным качествам.

«МОГУ» также относится к процессам и результатам. Здесь он выступает индикатором связки «цель — процесс (технология)».

А как смогу? А если долго — и не смогу? Да все равно смогу!

В этом примере прослеживается также и связка «цель — результат». Она соответствует последнему слогану: «Да все равно смогу!» Интересно, что она рождается со стороны ценностной составляющей фактора «МОГУ». — «Да смогу и к результату хочется идти!»

Фактор «НАДО».

«НАДО» может быть внешнее и внутреннее. Внешнее — потому что так принято в социуме. Внутреннее — потому что осознаю, что это мне даст.

Надо — потому, что это моя работа. Надо — потому, что дети выросли. Надо потому, что проект находится в этой стадии, потому что надо уже применить вот это. Надо развить новый ресурс — единомышленники. Потому что стремительно ускоряемся в движении к цели.

«НАДО» тесно связано с «ВЫГОДНО». В «НАДО» есть мало «МОГУ». Там где «МОГУ» мало, появляется «НАДО» как волевое усилие. И тогда они вместе с "ВЫГОДНО" они помогают развить ресурс «МОГУ».

«НАДО» чаще обращается к этапам, задачам и ресурсам, нежели к самой цели и результатам. Поэтому можно сказать, что цель результата — это «ХОЧУ», а все наполнение движения к цели и результатам определяется факторами «НАДО», «ВЫГОДНО», «МОГУ».

Фактор «ВЫГОДНО».

Это осознанность последствий применения ресурса. В нем уже есть работа петли обратной связи, которая позволяет проанализировать выгоды от применения ресурса. «Много — мало», «очень выгодно» и т.д.

Если мы говорим про выгоды, сразу идет «заход» в ресурсы.

Сколько надо вложить; а будет ли это настолько выгодно; а какие связи надо запустить, чтобы добиться МВЭР?

Далее, если спрашиваем: «как это сделать выгоднее?» — идет заход в «технологии/процессы».

Затем «ВЫГОДНО» обязательно предполагает связку с ценностями. Проверка идет по критерию — является ли сама выгода важной и ценной?

А семье это выгодно? А надолго ли мне это будет выгодно? А не будет ли каких-либо последствий?

Это может быть связано с оценкой риска. Или с промежуточными результатами. Или с умением протраивать все вокруг себя как долгосрочное планирование (как умение все видеть далеко).

И еще можно воспринять его как опыт интегрированный ресурс). Может быть сейчас не очень выгодно, но впоследствии получу больше.

«ВЫГОДНО» сразу задействует весь ЦЦППР — это целый аналитический процесс. Где, чаще всего, нужен второй участник.

Мне предложили, как это будет? Насколько выгодно — надо собраться и просчитать.

Взаимодействие факторов «ХОЧУ», «МОГУ», «НАДО», «ВЫГОДНО».

Желание измениться возникает из необходимости решить проблему, так или иначе связанную с объектом-источником проблем. Для того чтобы человек разрешил эту проблему, необходимо, как минимум, чтобы у него было желание (фактор «ХОЧУ») и возможности (фактор «МОГУ») это сделать. Так как изменения происходят «не в вакууме», а в социальной среде, среди других людей, то на принятие решения об изменении, будет оказывать влияние мнение людей, авторитетных (значимых) для ведомого, а также воля самого человека выполнить задуманное (фактор «НАДО»). Также окажут свое влияние и текущие выгоды от решения значимой проблемы/реализации проекта, т.е. от планируемого изменения (фактор «ВЫГОДЫ»).

Все было бы просто, если бы желания соответствовали нашим возможностям. Но в жизни такие ситуации, к сожалению, встречаются не часто. Гораздо чаще встречаются ситуации, при которых желания намного опережают возможности. Человек оказывается в ситуации выбора — меняться полностью, частично или только говорить об изменении, но ничего не предпринимать.

Каждый из факторов (возможности, желания, мнение значимых других, текущие выгоды от решения задачи развития/реализации проекта) оказывает свое влияние на принятие решения об изменении. В конечном счете, необходимость принимать то или иное решение, основывается на выгоды и ценности того или иного поступка для человека в данный момент времени.

Ценностные фильтры и ключевая ценность.

Приоритетность исполнения желания (фактор «ХОЧУ») зависит от ценностного фильтра⁴⁰ конкретного человека, т.е. неосознаваемых морально-нравственных и культурных установок (императивов). Фильтр — это иерархия ценностей. На вершине этой иерархии всегда есть ОДНА ключевая ценность, которая «здесь и сейчас» определяет все поведение человека. Именно от нее зависит, куда и как будут направлены/перераспределены ресурсы, которые есть в его распоряжении.

В зависимости оттого, что для человека ценно (или, что он считает для себя ценным), он выбирает ту или иную форму поведения: работает сверхурочно, бежит сломя голову домой, уходит в дауншифтинг и т.п.

Также от ключевой ценности зависит, будут ли осваиваться новые ресурсы. Для каждой из сфер развития, иногда даже для отдельных проектов существуют свои ключевые ценности.

Скажем, в семье — это ценность общения с близкими, а на работе — деньги, а с друзьями — свобода и творчество.

Но, с точки зрения нашего подхода к коучингу, всегда есть ОДНА ключевая ценность, которая отвечает за результат, который человек достигает в той или иной сфере развития или проекте.

40 Ценностный фильтр представляет собой иерархию ключевых (т.е. соответствующих основным потребностям человека) ценностей.

Ценностные фильтры дрейфуют в поле потребностей, которые определяются факторами «ХОЧУ», «МОГУ», «НАДО», «ВЫГОДНО». Часть этого фильтра подсознательна (основана на неосознаваемых ценностях), часть осознанна (основана на ценностных представлениях).

В бессознательном находится большая часть фильтра и всегда есть одна ключевая ценность (данность). В предсознании человека ценностный фильтр всегда присутствует в виде иерархии слабоосознаваемых ценностных представлений. В фокусе сознания часто попадают одно или сразу несколько ценностных представлений, далеко не всегда совпадающих с ключевой ценностью.

Взаимосвязь ключевой ценности, ценностного фильтра, потребностей и мотивов можно легко представить, если представить иерархию ценностей в виде пирамиды потребностей Маслоу. Это удивительно, но, скажем в случаях, когда человек ориентируется только на свои желания (= идеальный ценностный фильтр), ценностная иерархия и пирамида потребностей СОВПАДАЮТ.

Тем не менее, с нашей точки зрения, это не одно и то же. Отношения между ценностными и мотивационными медиаторами модели ЦЦПРР диалектичны.

Потребности человека, проходя через ценностный фильтр, могут изменить свою иерархию.

Образно говоря, потребности — это волны, которые бьются в огромный волнолом, в котором есть вход в порт для кораблей (ключевая ценность).

Когда потребность становится опредмеченной (= в поле появляется субъект / объект – источник / решения задач / проблем развития) формируется ведущий мотив изменений, который является движущей силой внутреннего развития. Сила его зависит от структурированности и осознанности потребностных факторов, медиаторов Ц-П-Р, а также взаимоувязанности их всех для достижения цели и получения МВЭР.

Если продолжить нашу метафору — когда появляется корабль (объект-источник задач) с

товарами (= ресурсы), то он должен правильно проложить курс (= ведущий мотив изменений) и войти в порт точно в той зоне волнолома, которая для этого предусмотрена. Иначе он, разобьется (ресурсы не будут задействованы в достижении результата).

Чем больше выгод, тем сильнее мотив достижения, тем он больше насыщает энергией ключевую ценность. Человек становится одержимым, заряженным одной идеей. Все ресурсы направляются на ее достижение. Другие ценности остаются важными, но менее приоритетными. Все в человеке направляется на получение МВЭР.

Допустим, желаемый результат получен. Это означает, что выгоды устраивают и получены новые ресурсы. Мгновенно происходит переоценка внутренней цели, медиаторов и интегральных факторов. Ключевая ценность, чаще всего, остается прежней. Если она устраивает, то все нормально. Все эта структура начинает бессознательно работать над новой целью под ее руководством. А вот, если под новую цель надо искать другую ценность, то здесь начинаются пробуксовки в получении нового МВЭР.

Допустим ключевая ценность «Я», а цель — создание команды единомышленников. Можно сколько угодно раз собирать команду, но она каждый раз будет разваливаться на глазах. Цель и ценность не поддерживают друг друга.

Таблица соотношения «риск изменений — выгоды изменений»

В основе модели ценностных фильтров идея о том, что человек, в зависимости от риска (= соотношение выгод и последствий⁴¹) и опыта изменений, т.е. уже полученных выгод, принимает решения, ориентируясь на различные ценностные критерии. Т.е., в различных условиях изменения у него «включаются» разные ценностные фильтры, которые корректируют иерархию ценностей.

Знание о том, на какие выгоды ориентируется человек при принятии решений об изменении, а также, какие свои мотивы он хотел бы удовлетворить в первую очередь, помогает существенно упростить проведение коучинга (см. таблицу 3)

⁴¹ Или, как еще иначе говорят, внутренней стоимости изменений.

Таблица 3. Соотношения «риск изменений — выгоды изменений»

	Опыт изменений (выгоды)	
	Знаком	Незнаком
Высокий риск	Приоритетна ориентация на свои возможности	Приоритетная ориентация на мнение значимых других при оценке данного изменения (кто использовал аналогичную услугу и каков результат)
Низкий риск	Приоритетна ориентация только на свое желание, личный опыт, затем на мнение значимых других, и, в последнюю очередь, на возможности.	

Ценностный фильтр работает так. Возможны следующие ситуации:

Ситуация №1 (идеальная). Если риск от изменения низкий и он человеку знаком (текущая выгода высока) — он будет ориентироваться при изменении поведения только на свои собственные желания. В этом случае «включается» идеальный ценностный фильтр (см. ниже).

Ситуация №2 (базовая). Если риск от изменения высок, но он знаком, то человек будет ориентироваться на свои возможности. В этом случае включается базовый ценностный фильтр.

Ситуация №3 (актуальная). Если последствия изменения незнакомы (= мы им раньше не испытывали), и риск высок, то при принятии решения ведомый будет сравнивать текущую пользу от изменения (набор выгод с затратами ресурсов) с мнением «значимых других». В этом случае включается актуальный ценностный фильтр.

Идеальный ценностный фильтр.

В идеальной ситуации принятия решения об изменении человек ориентируется только на свои желания. В системно-интегративном коучинге мы говорим о том, что в такой ситуации у него включается идеальный ценностный фильтр. Такой фильтр характеризуется тем, что он совпадает по своей структуре с иерархией потребностей личности (см. рис. 9).

Иерархия потребностей личности определяет структуру идеального ценностного фильтра.

Как известно, в базовые потребности личности включаются: физиологические потребности; потребность в безопасности; потребность в принадлежности к группе; потребность в успехе; потребность в самовыражении (самоактуализация). Каждой из этих потребностей соответствует своя ключевая ценность⁴², мотив достижения и диапазон возможных выгод.

Уровень 1. Ценность: выживание как организма.

⁴² Входящая в идеальный ценностный фильтр

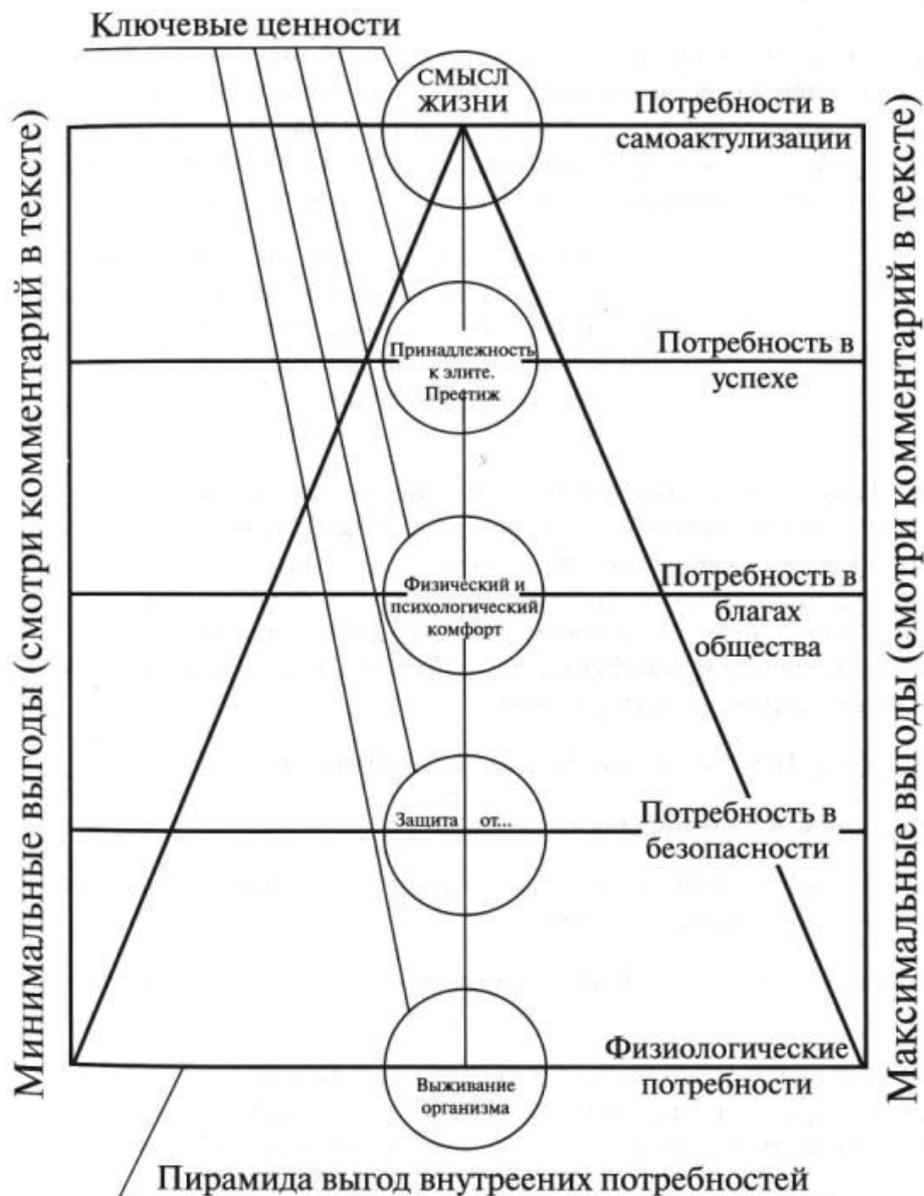


Рис. 9. Идеальный ценностный фильтр.

Физиологические потребности.

Мотив достижения: продолжение жизнедеятельности.

Варианты выгод — «ровно столько, сколько нужно» ... — «и еще меньше...»

В основе всего, конечно, находятся физиологические потребности. В первую очередь люди пытаются обеспечить себе удовлетворение, так называемых, естественных потребностей: голода, жажды, сна. Это те потребности, которые доминируют над многими другими, в силу того, что поддерживают жизнедеятельность человека.

Мы далеки от мысли, чтобы утверждать, что ими все и определяется. Для нас важно то, что если человек думает, прежде всего, о том, что он завтра будет кушать или где ему спать, то вряд ли ему нужно что-то другое, кроме еды и права на ночлег.

Это базовые потребности, которые позволяют выживать человеку как организму. Человек здесь будет меняться только потому, что ему необходимо обеспечить себе минимальный запас ресурсов необходимый для выживания. Выгоды этого уровня надо рассматривать как функциональные, т.е. человек рассчитывает получить от изменения выполнение

основной функции — выжить. Все остальные «прибамбасы» его сейчас не интересуют⁴³.

Уровень 2. Ценность: защищенность (защита от ...). Потребность в безопасности.

Мотив достижения (изменения): страх потери чего-либо/удовольствие от сохранения чего-либо.

Варианты выгод — «полная безопасность» ... — «хоть какая-то защита».

Как только человек решает свои основные физиологические потребности, перед ним встают вопросы безопасности. Поэтому второй уровень занимает потребность в безопасности. Она состоит из двух частей.

с одной стороны, человек управляется инстинктом самосохранения, например, в плане сохранения своего здоровья или жизни;

С другой стороны, он целенаправленно заботится о создании безопасности своей семьи и своего дома.

43 Отличайте выгоды этого уровня от выгод обеспечения минимального комфорта. В последнем случае клиент уже доплачивает за обеспечение собственного удобства.

Коучам надо помнить, что интересы партнера на этом уровне в большинстве случаев также строго функциональны. В основном ему интересно, чтобы изменение могло обеспечить сохранность или укрепление его здоровья или имущества в той степени, в которой ему это необходимо.

Под воздействием этой потребности человек будет меняться — так как боится потерять то, что он уже приобрел или может приобрести в ближайшем будущем. Страх — сильный мотиватор. Но он требует и жестких способов управления клиентом, что в обычной жизни не всегда приемлемо. Хотя часть процессов подлинных изменений происходят именно благодаря этой потребности. Такая диалектика жизни.

Уровень 3. Ценности: физический/психологический комфорт (минимальное время на освоение; простота в эксплуатации и т.д.)

Потребность в социальном комфорте.

Мотив изменения: обеспечить удобство в/при...

Выгоды — «адекватный комфорт при минимальном риске изменений».

Разрешив проблемы с безопасностью, многие позволяют себе "расслабиться". Жизнь их начинает определяться желаниями, которые позволяют воспользоваться "благами общества", прежде всего, комфортом, который ассоциируется с достижениями научно-технического прогресса.

Естественно, что для удовлетворения этих потребностей человек должен обладать уже определённой степенью состоятельности, прежде всего материальной. Для коуча этот уровень интересен тем, что здесь активно проявляются зоны финансового комфорта. Они диктуют и основную выгоду — адекватный комфорт, но с минимальным риском изменений.

«Комфорт» является основной рабочей областью обсуждений в начальных стадиях коучинга. В нем наиболее выражено соотношение затрат и выгод для каждого из партнеров. Эта потребность заставляет человека балансировать на грани "доступный риск — адекватные выгоды". Собственно, это и обуславливает весь поиск между двумя альтернативами: 1) «минимально приемлемая зона комфорта — минимальный риск от изменений» и 2) «высокий эффект изменений — адекватный риск».

Если партнер ориентируется на минимальную потребность в комфорте, значит, он будет выбирать то изменение, которое минимально по затрачиваемым ресурсам. Более высокие требования к комфорту «тянут» за собой серьёзное увеличение затрачиваемых ресурсов.

Как правило, партнеры, которым важны выгоды второго рода, выбирают более глобальные изменения. Данные выгоды «вплотную»

смыкаются с обеспечением других выгод, связанных с престижностью изменений (см.

ниже). Наша задача заключается в том, чтобы с помощью коучинга обеспечить клиенту адекватный по восприятию уровень внутреннего (в идеале и внешнего) комфорта.

Уровень 4. Ценность: принадлежность к элите (престижность покупки).

Потребность в успехе («престиж»)

Мотив изменения: доступно немногим (войти в круг избранных).

Выгода — «я могу себе это позволить («крутизна» обладателя)» — «имитация крутизны».

Чем социально успешней партнер, тем больше его потребности сдвигаются от чисто функциональных к статусным. На первый план при решении об изменении вещи выходит мнение окружающих. В этой ситуации человеку важно не столько само изменение, сколько, как он будет выглядеть в глазах своих друзей, знакомых, коллег, когда они увидят, что он изменился.

В данном случае изменение совершается, прежде всего, с целью принадлежать к определенному классу в обществе — элите. Для таких партнеров избранность и недоступность многим — вот определяющие мотивы совершения коучинга.

Престижность изменения надстраивается над комфортом и основными функциональными характеристиками, поэтому в основные выгоды должен быть добавлен акцент на "крутость"⁴⁴ обладания и избранность вашего партнера. Если ведомый руководствуется престижностью, то все его усилия направлены на то, чтобы:

- 1) сначала получить "пропуск" в соответствующие крути общества; затем
- 2) стать самому "законодателем мод" в группе, чье мнение важно для клиента.

44 В этом случае очень помогает техника «взгляд со стороны». "Представляете, что скажут ваши знакомые или друзья?"

На удовлетворение этой потребности уходят огромные ресурсы. Образно можно сказать, что такие клиенты это своеобразный «Клондайк» для "коуча". Единственное, что омрачает работу коуча с такими людьми — это необходимость проделать долгий путь, чтобы быть принятым в «их» обществе (войти в доверие к клиенту).

Уровень 5. Ценность: Я/Дети; Мы как непрерывное совместное развитие.

Потребность самоактуализации («смысл жизни»).

Мотив достижения: придать жизни смысл: (1) лучшее — детям; (2) «удовлетворение Я» (побаловать себя, ведь живем лишь раз), (3) совместное развитие.

Выгода — «мне хорошо от этого...» — «пусть дети будут жить счастливее, чем мы» — «вместе — больше».

Последний вид потребностей связан со смыслом жизни. Вернее сказать, с тем, как человек определяет и обосновывает его для себя. Этот уровень очень интересен для коуча. Ведь здесь все будут стараться «выложиться по максимуму». И действительно, зачем еще, в конечном итоге, нужны изменения?

Существуют ТРИ разновидности этой потребности:

- 1) смысл жизни — «дети»;
- 2) смысл жизни — "развитие собственного «Я» (получение удовольствия/самоосознание и т.д.)";
- 3) смысл жизни как непрерывное совместное развитие.

«Смысл жизни — дети». С точки зрения коучинга этот вариант "смысла жизни" является очень интересным. Для огромного большинства людей потребность в таком определении смысла жизни заключается в создании условий для появления/развития ребенка. В т.ч., создании семьи, возможности получить детям образование, иметь более высокий уровень качества жизни, использовать родительские знакомства и т.д.

Но при этом часто родители приносят себя в жертву. Очень сложным в этом случае оказывается путь личного изменения.

Этот уровень часто отличает то, что человек декларирует как приоритетное решение проблем своего ребенка, с которыми тот или уже столкнулся или ему, по мнению

родителей, еще предстоит встретиться, как проблему первостепенной важности. Тем, часто, он сам прячется от решения своих личных проблем за проблемами ребенка. Такая «разбалансировка» сфер развития распространенное явление.

Вариант "смысл жизни — дети" — интересный для коучинга. С одной стороны, партнер готов отказаться от многих личных интересов ради своего «чада». С другой стороны, против природы «не попрешь», и рождение и воспитание детей одно из самых значительных событий в жизни. Осознанно или нет, но удовлетворение потребности обретения смысла жизни через развитие своих детей является основополагающей⁴⁵ в жизни каждого родителя.

2. «Смысл жизни — Я». В отличие от престижности, основная черта проявления этой потребности — стремление человека доказать что-то не другим, а самому себе. За примерами далеко ходить не надо: история различных путей самопознания; чистого "искусства ради искусства"; делания "денег ради денег", "здоровье ради здоровья" и т.д. и т.п. В основе этого варианта данного уровня потребностей — предельное сосредоточение на самом себе. Этот случай встречается очень часто. Человек всегда будет искать возможность удовлетворить (в т.ч., и в коучинге) именно этот уровень потребностей.

3. Смысл жизни — непрерывное совместное совершенствование. Это, собственно, и есть системно-интегративный коучинг в самом широком смысле его понимания. Ему посвящена наша данная работа. Коуч занимается тем, что каждый день создает вокруг себя все новые культуральные среды, основанные на данной ценности.

К ценности непрерывного совместного развития мы вернемся в главе 19. В ней мы будем обсуждать типы групповых субкультур, которые характерны для совместной работы.

Схема работы идеального ценностного фильтра.

Наши желания («Фактор «ХОЧУ», или, говоря системным языком — мотивы изменения и интересы) являются результатом того, что внутренние потребности человека пропускаются через идеальный ценностный фильтр.

45 Для того чтобы полноценно использовать эту потребность, нам необходимо постоянно проверять характеристику отношение человека к себе, своей семье (любовь к своей семье и близким). Иногда семейные отношения могут быть не так прозрачны, как может показаться с первого взгляда. К примеру, бабушки могут очень любить своих внуков, но у них могут быть сложные отношения со своими детьми.

Когда стоимость изменения низкая, человек опирается в принятии решения только на свое желание. В идеальной ситуации изменения человек будет принимать решение, исходя сначала из ценностей высшего уровня — "смысл жизни", а затем уже ценностей последующих уровней «престиж», «комфорт» и т.д. Соответственным образом будет формироваться и иерархия мотивов изменения.

Идеальный фильтр ценностей, как мы уже говорили выше, аналогичен пирамиде Маслоу. В данной ситуации ценности и ценностные представления совпадают «по иерархии». В то же время они могут отличаться по форме конкретного выражения на «внутреннем языке» человека.

Базовый ценностный фильтр. Коридоры возможностей партнера.

Если внутренняя стоимость изменения становится ощутимо высокой для партнера, но выгоды от изменения известны (важны), в дело вступает следующий фактор «МОГУ». Под воздействием этого фактора меняется иерархия ценностей идеального ценностного фильтра.

Материальные возможности партнера состоят из:

- объектов-источников проблем⁴⁶;
- финансовых возможностей определяющих достигнутую зону социального комфорта;
- права вedomого принимать решения о своем изменении;
- информации, которой владеет ведомый о последствиях МВЭР;

- времени, которое партнер может отвести на получение МВЭР;
- положения в обществе, связей, которые могут быть задействованы при совершении изменения.

У каждого из партнеров свой «набор» возможностей (коридор возможностей). В общем случае могут быть три варианта «коридоров возможностей»: широкий, средний, узкий. Каждому из коридоров соответствуют своя иерархия ключевых ценностей и ведущих мотивов изменения (см. рис.10).

Участники коучинга, обладающие широкими возможностями, в первую очередь, будут ориентироваться на ценности уровней «престижность» и «комфорт».

Участники коучинга, обладающие средними возможностями, изначально будут ориентироваться на ценности уровней «комфорт» и «безопасность».

46 См. ниже.

Влияние фактора могу (возможности клиента)

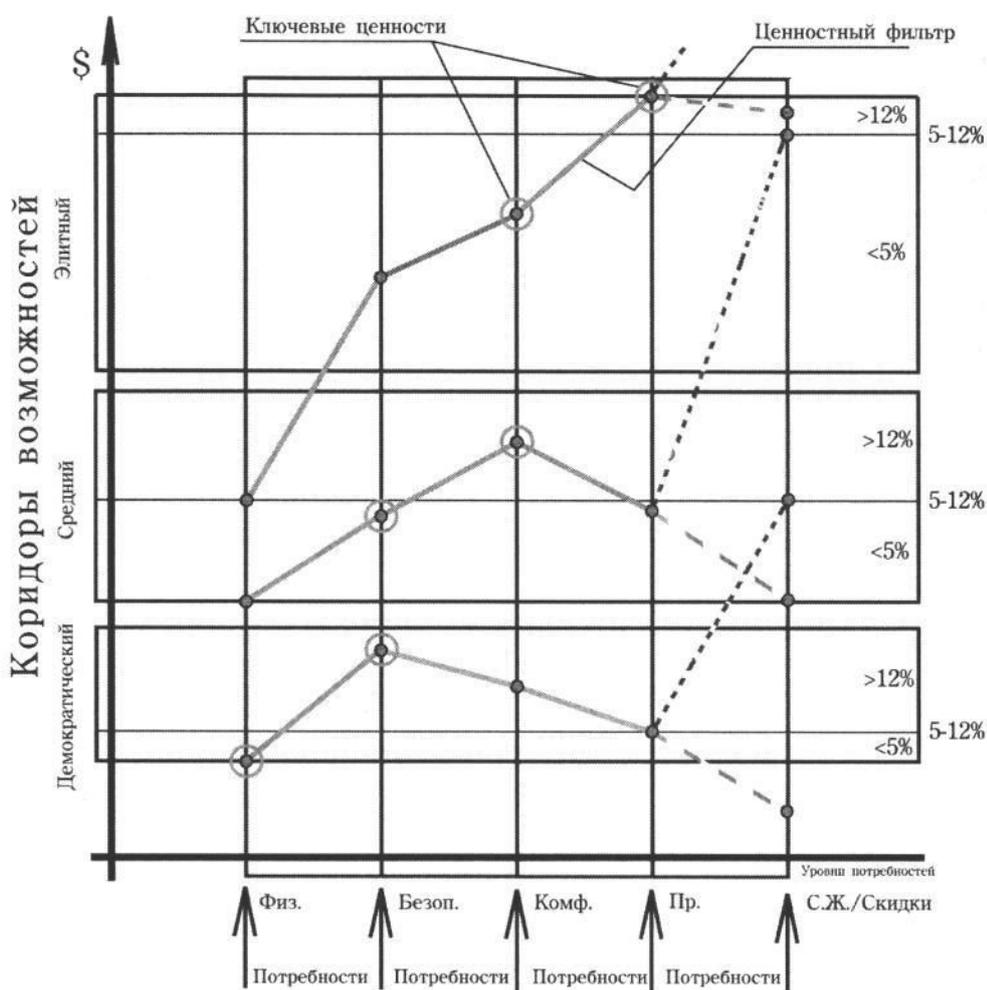


Рис. 10. Базовый ценностный фильтр.

Участники коучинга, обладающие низкими возможностями, изначально будут ориентироваться на ценности уровней «физиология/ максимальная экономия» и «безопасность».

Каждому из коридоров возможностей соответствует свой ценностный фильтр. В системно-интегративном коучинге их называют — базовые ценностные фильтры для различных коридоров возможностей.

Схема работы базовых ценностных фильтров.

В ситуации изменения с высокой стоимостью риска и известными выгодами, человек будет принимать решение, исходя сначала из ключевых ценностей, соответствующих каждому из коридоров возможностей.

Соответственным образом будут формироваться и иерархия мотивов изменения⁴⁷. В этом случае ценности и ценностные представления также совпадают «по иерархии», и могут отличаться только по форме конкретного выражения на «внутреннем языке» партнера.

Актуальный ценностный фильтр.

В ситуации, когда человеку надо принять решение об изменении, связанном с высоким риском, и к тому же малознакомым по опыту использования, он будет ориентироваться на «мнение значимых других» и «текущую выгодность от изменения».

Под воздействием этих факторов базовый ценностный фильтр может измениться в так называемый актуальный ценностный фильтр. На вершине иерархии ценностей такого фильтра в принципе может оказаться любая ценность, вне зависимости от коридора возможностей партнера.

Формирование актуального ценностного фильтра.

Это мнение складывается из мнения об изменении человека важных для него людей фактор «НАДО». Также свое влияние на партнера оказывают общественные мифы и стереотипы по отношению к вероятному изменению.

Мнение значимых людей включает в себя:

- а) высказанное мнение значимых для человека людей;
- б) его предположениях об их реальных реакциях.

⁴⁷ Мотив изменения является внутренней движущей силой

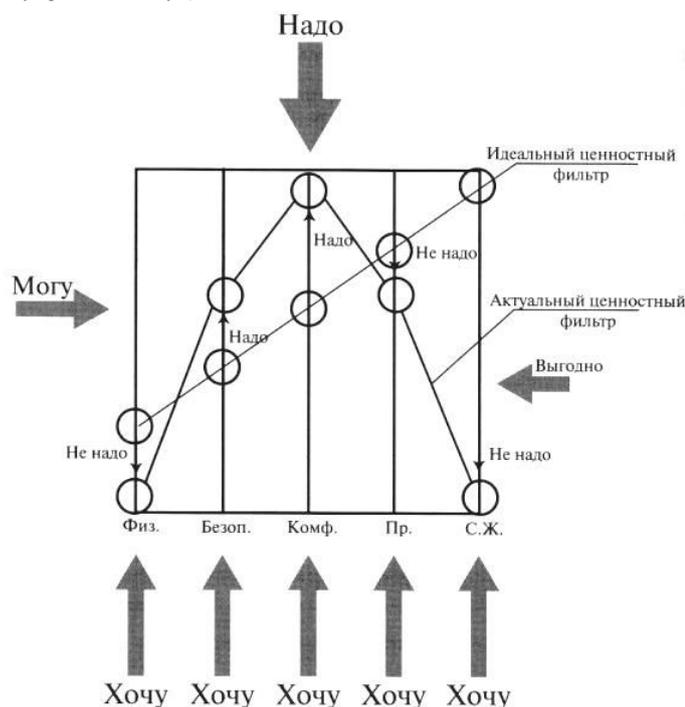


Рис. 11. Актуальный ценностный фильтр.

Мнение значимых людей высказывается:

- в виде их оценок прошлых действий человека;
- предположений его об их возможных реакциях на будущее изменение.

Влияние этого фактора очень велико. Он корректирует базовый ценностный фильтр за счет возникновения новых ценностных представлений о том, что важно при решении значимой проблемы/реализации проекта. Эти ценностные представления «могут

потребовать», чтобы ключевые ценности были выстроены в другую иерархию (см. рис. 11). Это изменение часто происходит через ценностный конфликт между осознаваемыми ценностными представлениями и бессознательными ключевыми ценностями.

Возможны три варианта формирования актуального ценностного фильтра.

Вариант 1. Ценностные представления совпадают с иерархией ключевых ценностей базового фильтра. В этом случае актуальный фильтр = базовому ценностному фильтру.

Вариант 2. Ценностные представления корректируют иерархию ценностей. В этом случае человек знает, чего хочет (какую проблему/ проект и как он будет решать/достигать), желание (= мотив изменения) оформляется в осознанный интерес к результатам коучинга. Впоследствии этот интерес может принять форму предметного (детального и конкретного) запроса (включая требования к характеристикам поведения, требуемым ресурсам, в т.ч. времени, в которое нужно провести изменение и т.д.).

Иерархия ключевых ценностей (относительно базовой) будет изменена. Но в этом варианте она также выстроена четко. (Коуч сможет ее легко определить через исследование ценностных представлений).

В подобной ситуации ведущий мотив изменения ясен и человек добивается намеченного. Как правило, эта ситуация характерна в тех случаях, когда проблема, что называется, созрела, варианты ее решения продуманы и поддержаны «мнением значимых других».

Вариант 3. Ценностные представления конфликтуют с ценностями. В этой ситуации человек одновременно находится под воздействием нескольких сильных мотивов изменения и никак не может выбрать что-то одно. Он, как бы, «зависает» в решении. Этот конфликт, по большей части находится в бессознательном личности. Человек может управлять своим представлением о том, что ему важно. Но понять, что же он хочет на самом деле (что для него действительно важно и имеет значение) часто можно только после того, как уже все случилось (постфактум).

Например, после того, как он уже добился чего-либо или упустил очередную возможность.

Так уж устроена наша психика. Полу— или неосознаваемые желания возникают в результате несовпадения ценностей с ценностными представлениями, т.е., того, что действительно важно для партнера, с тем, что он считает для себя важным (его представлениями о том, что же ему важно). Эту ситуацию отражает довольно распространенная шутка (на грани моветона, правда, зато наглядно): «чего-то хочется, а кого не знаю!»

В этом случае иерархия актуального ценностного фильтра будет все время меняться. Ценности «на вершине» будут перетекать одна в другую, и, как следствие, мотивы изменения будут сбивчивыми и неустойчивыми. Четкую иерархию ценностей в актуальном фильтре будет сложно выстроить до тех пор, пока не будет разрешен данный конфликт⁴⁸.

Соответственно, решение об изменении будет откладываться или выполняться импульсивно, наобум, под воздействием сиюминутных обстоятельств. Здесь, в качестве актуального ценностного фильтра могут выступать все ранее рассмотренные варианты фильтров, начиная с идеального.

⁴⁸ Или сделан вид, что разрешен. Что характерно для многих ситуаций половинчатого изменения.

Глава 9. «Характеристики партнеров по коучингу» как социальные медиаторы получения МВЭР.

Эти медиаторы модели ЦЦПРР связаны с взаимодействием триады «коуч-партнер-среда». Они активней всего проявляются именно в момент коучинга, помогая, как и другие медиаторы — или ускорять его, или, тормозить процесс развития.

Социальные медиаторы определяют уникальность ситуации конкретной связки коуч-партнер-среда. Они отражают социальное положение коуча и его партнера. Также они

предоставляют исчерпывающую информацию о среде коуча и партнера. Управление ими технологично и позволяет оценивать перспективу скорейшего получения МВЭР.

В системном подходе к технике продаж есть такое понятие — характеристики потенциального клиента. Они помогают оценить перспективность заключения сделки с данным конкретным человеком/организацией. В коучинге, несомненно, есть элементы, которые сближают его с техникой продаж. Например, стратегия «выигрыш-выигрыш» и т.п. По аналогии с техникой продаж в системно-интегративном коучинге ответ на вопрос — «Что влияет на успешность связки» — с нашей точки зрения надо начинать с характеристик партнеров по коучингу (ХПК).

ХКП =

критерии, которые позволяют коучу оценить перспективность работы коуча и его партнера.

Главные и вспомогательные характеристики (медиаторы), влияющие на результат коучинга.

Характеристики партнеров по коучингу делятся на две группы: главные и вспомогательные.

Главные характеристики

- должны позволить коучу однозначно определить перспективность образования связки с конкретным участником.
- в число главных ХПК включены:
 - 1) зона финансового комфорта;
 - 2) наличие объекта-источника задач (проблем);
 - 3) наличие горячей проблемы;
 - 4) отношение участников к горячей/значимой задаче (проблеме) (реальный ценностный фильтр);
 - 5) возможности решения горячей и значимой задачи (проблемы) (наличие внутренних и внутренних ресурсов, отношение к внешним и внутренним ресурсам);
 - 6) знание, кто и как принимает решение по вопросам развития в жизни партнера (или, говоря, по-другому, на кого он возлагает ответственность за результат).

Все главные характеристики (медиаторы) "работают" в комплексе. Среди них нет первостепенных и вторичных. Это означает, что для успешной оценки потенциала будущей связки, ее перспективности в быстром достижении социальной успешности, коучу надо обратить особое внимание на то, чтобы 1) получить информацию о главных характеристиках и, 2) по "максимуму", обо всех главных характеристиках.

1. Уровень зоны финансового комфорта.

Информация, которая нас должна интересовать, прежде всего — это зоны финансового/психологического комфорта партнеров. В коучинге эта информация может быть выражена и количественно и качественно.

Обратите внимание на то, что человек (в т.ч. и сам коуч!) может декларировать свое недовольство сегодняшним финансовым положением и при этом ничего не делать для того, чтобы его изменить.

Например, нам могут часто говорить, что хотят много денег, но при этом «деньги должны буквально свалиться с неба». Если вдруг выясняется, что для того, чтобы они появились, надо работать — это иногда вгоняет клиента «в ступор», преодолеть который можно только с помощью анализа ценностных отношений и фильтров.

Поэтому коучу важно знать:

- как осознает свою зону комфорта каждый из участников коучинга;
- связывает ли он свою зону комфорта с успешностью;

- собирается человек ее изменять или его она устраивает, что он в связи с этим готов предпринять.

Зона социального комфорта = зона равновесного отношения со средой. Поэтому коуч должен исследовать варианты взаимоотношений каждого из участников (в т.ч. и свои личные) и среды. В общем случае таких вариантов может быть три.

1. Человек находится в равновесном положении со средой.

2. Человек доминирует над средой, т.е., просто-напросто перерос ее по финансовым возможностям/запросам, по масштабу и новизне личных, социальных, творческих проектов/задач.

3. Он «не дотягивается» до возможностей среды, т.е. просто не видит все многообразие и выгоды потенциала социального окружения, в котором он находится.

Общее правило здесь одно—

чем больше превышение реального уровня финансовых доходов человека над окружающими, тем сложнее ему изменяться.

Например, если человек зарабатывает много больше тех, кто его окружает, то ему со всех сторон идут сигналы о том, что он уже превзошел всех и вся. Выдержать испытание такими «медными трубами» может далеко не каждый. Это требует большой самодисциплины и готовности к постоянному развитию. И удивительный, но вполне закономерный факт — здесь остановка в развитии означает совсем не сохранение прежнего уровня жизненного комфорта. Она предвещает стагнацию и кризис. Коучинг помогает этого избежать. С помощью коуча, здесь можно заглянуть в зеркало самого себя и увидеть новые горизонты. На это, конечно, уходит время. И тем больше, чем больше разрыв между зонами комфорта коуча и его партнера.

Рассмотрим другой пример. Допустим, человек задумывает совершить переход из одного социального слоя в другой. Чаще всего, это делается с помощью смены работ. Например, поменять «бюджет» на «бизнес». Для того чтобы человеку освоиться в новой сфере, требуется несколько лет. При этом процесс привыкания часто состоит из одной, в общем-то, простой вещи — человек заново обретает уверенность в себе. В том, что он может зарабатывать гораздо больше, чем сейчас, и при этом продолжать получать удовольствие от жизни. Это процесс продолжительный, поэтому коучинг здесь нужен как один из долгосрочных инструментов развития. Поэтому для изменения здесь также требуется время. И также, тем больше, чем больше разрыв между зонами комфорта коуча и его партнеров.

Зоны финансового комфорта, конечно же, влияют на необходимость изменений. Но они не являются достаточным условием для того, чтобы коуч сделал вывод о подлинных намерениях партнера изменяться и совершенствоваться. Как мы уже сказали: «хочу денег» совсем не означает, что «я готов для этого работать и зарабатывать».

Поэтому, уповать на то, что только «деньги» (изменение зон финансового комфорта) будут мотивировать к развитию, не стоит. Отсюда следует вывод, что возможности финансовой мотивации ограничены. И, значит, надо искать другие критерии (медиаторы), которые позволят определить человека в качестве успешного партнера по коучингу.

2. Какие объекты-источники задач (проблем) есть в распоряжении участников коучинга, и каково их влияние на достижение социального успеха?

Выше мы уже говорили о МВЭР, которые можно получить с помощью коучинга. Они появляются:

при достижении намеченных целей,

или реализации мечтаний,

или после разрешения каких-то накопившихся проблем.

Это означает, что у участников коучинга изначально существуют некоторые задачи (проблемы), которые они могут разрешить, если воспользуются коучингом.

Под проектом понимается набор задач, которые помогают реализовать мечту или

какую-либо фантазию человека. В свою очередь, чем подробнее и нагляднее она выражена в виде конкретного предмета или образа, «привязанного» к объекту-источнику задач, тем коучу легче помочь своему партнеру ее осуществить.

Например, хочу не просто яхту, а обязательно парусную и «однотонник». Или, не просто детский центр, а чтобы в нем можно было бы правильно воспитывать ребенка в гармоничной семье по всем направлениям — формировать его личность, проявлять творческую уникальность, способствовать социализации. Под проблемой понимается реальное или психологическое затруднение, которое испытывает человек в настоящий момент по отношению к тому или иному объекту-источнику проблем. Для каждого объекта-источника проблем всегда найдутся ресурсы, которые помогут решить конкретную проблему.

Если у «связки» есть схема разрешения проблемы, то она становится задачей. Это позволяет ее интегрировать в один из проектов развития. В системно-интегративном коучинге, как уже сказано выше, мы считаем, что все проблемы, связанные с успешностью, для коуча должны быть задачами.

Задачи (проблемы), в свою очередь, создаются или связаны с субъектами/объектами-источниками задач (проблем).

К таким объектам, например, относится сам человек. Есть даже такое выражение — «ходячая проблема».

И, несмотря на то, что это не коучинговый подход, суть дела остается. Любого человека всегда окружают различные задачи (проблемы), источником которых служит либо он сам, либо значимые для него люди и предметы. Таким образом, что человек связан по жизни с другими субъектами/объектами-источниками задач (проблем).

Например, возьмем страхование. Человеку (субъект-источник задач/проблем) нужно зарабатывать больше денег (ресурс), чтобы достойно содержать семью (объект-источник задач/проблем). Для этого ему надо искать дополнительную работу (проект) или вовсе менять старую. Он испытывает неуверенность в своих силах, но новый заработок манит. Ведь работа агентом в страховании многим приносит гораздо больший доход, чем на прежней работе. Выход, скорее всего, в совместительстве. С точки зрения коуча, проект заключается в том, чтобы помочь не только оценить возможности новой работы, но и сохранение прежней. Это поможет поддержать приемлемый уровень жизни и практически безболезненно перейти на новый уровень комфорта. А вот уже в дальнейшем, например, через три-шесть-девять месяцев, когда человек освоится в страховании, можно ставить дед-лайн полного перехода на новую работу. К этому времени будет уже абсолютно ясно, сколько и в какие сроки данный конкретный агент зарабатывает.

В системно-интегративном коучинге считается, что все проекты/мечты/задачи/проблемы участников коучинга связаны с пятью субъектами/объектами-источниками-задач (см. таблицу 4).

Таблица 4. Взаимосвязь задач/проблем с субъектами/объектами-источниками-задач.

Субъект/объект-источник задач (проблем)	Виды задач (проблем)
Человек (он сам)	Безопасность, здоровье, жизнь, образование, отдых, работа, самореализация
Его семья	Создание и сохранение семьи, здоровье членов семьи, образование членов семьи, семейный отдых
Эмоционально близкие и значимые люди, не входящие в семью	Сохранение и развитие отношений.
Его имущество (квартира, дача, автомашины, бытовая техника и т.д. вплоть до самых мелких товаров — часы, авторучки, книги, ножницы и т.п.)	Безопасность, комфорт, престиж.

Его работа/карьера	Наличие работы, соответствие зоне финансового комфорта, престижность, возможность карьеры и адекватной самореализации.
--------------------	--

Наличие объектов-источников задач, и степень разрешенности самих задач (проблем) напрямую связана с теми социально-желательными результатами, которые партнеры уже имеют к началу коучингу.

Все вместе они оказывает свое влияние на то, как быстро участники коучинга смогут достичь нового социального успеха.

Конкретный набор объектов-источников задач и опыт их решения участниками коучинга напрямую влияют на получение МВЭР.

В качестве иллюстрации рассмотрим этот тезис со стороны коуча.

Если у него «в копилке» есть большинство социально-желательных результатов, то он знает, как решить приведенные выше задачи. У него есть технология эффективных достижений, которую он передаёт своему партнеру (естественно, с адаптацией под конкретную ситуацию последнего).

Но если у коуча нет опыта решения таких задач, то они становятся для него и для его клиентов проблемами. Время их решения затягивается, т.к. в арсенале коуча нет готовой технологической схемы. И он сам вместе с клиентом инвестирует время в ее поиск и разработку. Поэтому крайне желательно, чтобы коуч к началу коучинга имел опыт достижения основных социально-желательных результатов (согласно матрице «Возраст-Достижения»). Это существенно ускоряет коучинг и позволяет связке экономить силы и средства.

Точно также работает эта схема и с другими участниками развития.

3. Мечты, проекты, задачи и проблемы партнеров по коучингу. Проблемно— и проектноориентированное мышление.

По отношению к объектам-источникам задач (проблем) у каждого из участников коучинга есть свои интересы. Они могут быть разделены на две группы. Первую условно можно отнести в прошлое, вторую — направить в будущее⁴⁹.

Изначально, чаще всего, интересы партнеров по коучингу, состоят в том, чтобы разрешить проблему, которая, что называется, назрела «здесь и сейчас», но тянется из более или менее отдаленного прошлого. Только во время самого коучинга, когда речь заходит о реализации потенциала, наши партнеры начинают планировать свое будущее. Поэтому у большинства наших клиентов проблемноориентированное мышление.

А коуч всегда нацелен на то, чтобы помочь партнеру добиться его мечты и реализовать еще неосуществленный проект. Сегодняшние проблемы важны, но они интересуют коуча только с точки зрения того, способствуют они достижению новой планки социального успеха или нет. Поэтому, коуч всегда мыслит мечтами, которые он помогает своему партнеру переводить в конкретные проекты/задачи. У коуча (а, впоследствии, и у всей связки), таким образом, должно быть проектноориентированное мышление.

49 Мы редко бываем в настоящем, "здесь и сейчас". В настоящем мы или решаем проблемы прошлого, или планируем будущее.

4. Отношение коуча и партнера к объекту-источнику задач (проблеме) и проекту. Концепты «горячей» и «значимой» задач (проблем) развития.

У каждого человека может существовать много самых различных проблем и задач. Коуча интересуют проекты, которые позволят связке взять новые «планки успешности». Но сначала, чаще всего, требуется помочь другим участникам решить проблемы, которые препятствуют достижению социального успеха. Коуч помогает их сделать задачами и найти взаимовыгодные для связки варианты их решения.

Коучу надо определить, какие из проблем, заявленные партнером, действительно ограничивают партнера на пути к достижению успеха. Поэтому, еще одной ХПК, будут ответы на вопросы:

Что хочет партнер? Что ему мешает, как он считает?

И что ему мешает на самом деле?

Для этого надо выяснить отношение ведомого к тому, что он сам считает для себя успехом. А также — что ему (с его точки зрения) препятствует его достичь.

Получается, что сами по себе задачи, проблемы и проекты важны только как «факт личной биографии человека». Коучу надо выяснить его отношение к объекту-источнику задач и проблемам, с ним связанным. Тогда он может сделать обоснованный вывод о перспективности работы с той или иной задачей/проблемой/мечтой партнера.

У партнеров могут существовать различные приоритеты в необходимости разрешения тех или иных проблем/проектов.

Горячей проблемой/мечтой партнера является проблема или мечта, которая для клиента, на момент проведения коучинга, является наиболее важной, первостепенной по сроку разрешения, с его точки зрения. Если брать психологическое консультирование «горячая проблема» — это, что мешает выполнить текущий запрос клиента.

Значимой задачей (проблемой)/мечтой партнера является задача (проблема) или мечта, которая на момент проведения коучинга является реально важной и первостепенной для партнера по сроку разрешения с точки зрения коуча. Она всегда связана с долгосрочным проектом развития личности. Ее разрешение поможет человеку стать более успешным «по жизни».

Сначала все действия коуча должны быть, так или иначе, увязаны с горячей проблемой (запросом) партнера.

Если коуч предлагает возможность решения каких-либо других проблем, в меньшей степени интересных клиенту сегодня, он столкнется с его сопротивлением. Действия коуча будут восприниматься последним как момент откровенной навязчивости — ведь при этом абсолютно не принимаются в расчет пожелания самого заказчика.

При дальнейшем проведении коучинга нужно сосредотачиваться на значимой проблеме, которая, с точки зрения коуча, должна волновать его партнера. Именно на ее разрешение должны быть направлены усилия коуча.

Но, (внимание!) совсем не факт, чтобы именно значимая проблема действительно заботила клиента «здесь и сейчас». Часто коучу приходится проделать специальную работу для того, чтобы перевести значимую проблему в «горячую». Именно в этом состоит успех коучинга и возможность его результативного завершения.

Значимая проблема, по определению, «наша». А «горячая» — может быть, какой угодно. «Горячая» проблема, в общем случае, может решаться с помощью коучинга, т.е. быть «нашей». А, может, и выходить за пределы возможностей коучинга. Хотя они поистине неограниченны ☺.

Например, ведомый должен завтра отдать крупный долг. Вряд ли его будут занимать решение других проблем, например, достижение социальной успешности. Или, у человека болят зубы, а мы ему предлагаем коучинг. Сначала предложите ему «баралгин», а потом, когда боль «отпустит», можно и другие проблемы решать.

В том случае, когда значимая проблема не совпадает с «горячей», нам предстоит проделать работу по созданию актуальности решения именно «нашей» проблемы «здесь и сейчас» с помощью технологии коучинга, естественно.

Проблемы по достижению социального успеха партнером могут и должны быть решены!

Вопрос в том, произойдет ли это вовремя или тогда, когда уже будет «поздно»⁵⁰

Начать изменение партнера «здесь и сейчас» можно, если значимую проблему представить для него в виде актуальной и важной (= горячей). Для этого надо знать, как партнер принимает решение об изменении. И владеть технологией управления этим решением (см. Глава 15).

5. Возможности решения горячей и значимой проблемы (наличие внешних и внутренних ресурсов, отношение к внешним и внутренним ресурсам).

У каждого из участников коучинга есть три вида ресурсов — 1) ресурсы среды, 2) материальные возможности и 3) личностные (внутренние) ресурсы. К внешним относятся ресурсы среды и материальные ресурсы. К внутренним — ресурсы личности.

1. К ресурсам среды относятся возможности, которые предоставляет для достижения успеха данная социальная среда:

- перспективность выбранного вида и направления деятельности, с точки зрения обеспечения динамики социального успеха;
- перспективность организации, в которой действует партнер, с точки зрения обеспечения необходимых выгод социального успеха;
- наличие технологий успеха;
- возможность карьерного роста;
- возможность обучения;
- отношение в референтном сообществе к личному развитию.

2 Материальные возможности (внешние ресурсы) человека с точки зрения социального успеха состоят из:

- объекты-источники проблем, связанные с успешностью;
- финансовые возможности, определяющие достигнутую зону социального комфорта;
- права введомого принимать решения о своем изменении;
- информация, которой владеет партнером о последствиях изменений;
- время, которое партнер может отвести на изменение;
- положение в обществе, связи, которые могут быть задействованы при совершении изменения.

3. К внутренним ресурсам успешности относятся:

- личностные процессы (мышление, воля, внимание, воображение, память);
- опыт (профессиональный/личностный) и образование;
- знания, навыки, умения, которыми владеет человек;
- здоровье и его показатели (физическая сила, выносливость);
- осознаваемые убеждения, установки, нормы, социальные роли;
- психологическое состояние.

Чем больше ресурсов осознается связкой и направляется на достижение МВЭР, тем короче коучинг.

6. Кто с точки зрения партнера несет ответственность за решение проблем, препятствующих достижению его успеха в обществе?

Коуча интересует, перекладывает ли ответственность его партнер на кого-то или сам старается принять и выполнить определенное решение. Часто ответственность за решение делегируется человеком во внешний мир. Это может свидетельствовать о наличии больших личных ограничений⁵¹. В этом случае коучу надо готовиться к длительной работе. В любом случае коуч должен всегда прояснять для себя эту ситуацию.

⁵¹ См.Глава 17.

Дополнительные характеристики участников коучинга, или что может дать коучу "биографичка" партнера?

Традиционно в нее включаются возраст, пол, семейное положение, образование, опыт, хобби.

"Возраст".

Интересно, что реальный коучинг будет разным для разных возрастных групп или разных поколений. Для 20-летних это одна история и совсем другая для 40-50 летних. Это связано с тем, что с возрастом и опытом меняются жизненные приоритеты и иерархия ценностей. Если в самом начале, основные жизненные проблемы связаны с решением вопросов типа «мальчики-девочки» и «отцы-дети», то в поздние периоды жизни все чаще мы обращаемся к вопросу о смысле нашего существования. Соответственно, понимание успеха и ключевых ценностей⁵² изменения также будут различны (см. таблицу 5).

52 О ключевых ценностях — см. Модель принятия решения об изменении.

Таблица 5. Примеры изменения ключевых ценностей в зависимости от возраста.

Возраст, лет	Примеры типовых ключевых ценностей
16-20	независимость, половые взаимоотношения (мальчики девочки)
20-33	самореализация (набор очков)
30-40	социальный комфорт и избранность
50	безопасность, стабильность
60	экономичность, необходимость

Несмотря на очевидные изменения ключевых ценностей, сам по себе "возраст" клиента еще ничего не означает. Поэтому нужно соотносить эту характеристику с зонами финансового комфорта и осознанием значимых проблем/ мечтами, которые есть у партнера. К "возрастным" традиционно относятся следующие характеристики: уменьшение жизненной активности, консерватизм, сила привычек, наличие стереотипов и ригидность их смены, состояние здоровья и т.п.

"Пол".

Разность восприятия Успеха и проблем в его достижении проявляется в зависимости от пола! Это накладывает свой отпечаток на стереотип отношения к характеру встречи с клиентом. Для успеха коучинга надо понимать особенности взаимодействия с партнерами — мужчинами и женщинами.

Так в процессе коучинга для мужчин важно, чтобы вы учитывали их интерес, который связан с тем делом, которым они занимаются. Для женщин: надо обращать внимание на то, как они выглядят, как их воспринимают окружающие и то, как они строят свою семью.

"Семейное положение".

По двум причинам нам важна эта дополнительная характеристика.

Во-первых, нам надо определиться с тем, имеет ли клиент семью и каковы отношения в семье. Это необходимо так, как мы рассматриваем семью как ближний круг воздействия. Если партнер любит свою семью и проявляет о ней заботу, то это информация, которая позволяет нам прояснить, на что он сориентирован — на свои личные проблемы или на проблемы семьи.

Во-вторых, если отношения в семье не сложились — то по какой причине? Долгосрочные семейные отношения являются одним из важных социально-желательных результатов. Если они разрушены, или их нет, то важно выяснить, почему и где партнер застрял сегодня.

В качестве примера опишу довольно-таки распространенную ситуацию. Многие женщины, добившись признания, так привыкают находиться в роли мужчин (активного созидания), что забывают о женской роли (выращивания и принятия). Они становятся таким сильными, что в их жизни просто отсутствует необходимость мужчины. Поэтому, в этом случае, коучу иногда надо учить женщин возвращаться к своей природной женственности, мягкости и мудрости. Это помогает проявить свою слабость и гармонизировать совместные отношения. Разрешение этой жизненной задачи

помогает нам значительно продвинуть совместное развитие связи.

"Опыт".

Это не только профессиональный опыт участников. Скорее, это их жизненный путь — то, что американцы называют "back ground". Нам, конечно же, интересны те участки жизненного пути человека, где он уже был или является успешным. Они могут «подсказать» пути закрепления или развития успеха в настоящем.

Например, партнер мог или работать в знакомых нам организациях, или встречаться с определенными людьми. Поэтому интересно выяснить, где, в каких кругах он «вращался», с какими людьми встречался. Если найти то, в чем и где партнер уже был успешным, коучу становится гораздо легче осуществить весь коучинг в целом.

Опыт как ресурс, соединенный с ценностными представлениями становится сильнейшим личным убеждением.

"Образование".

Образование накладывает отпечаток на образ мыслей и язык общения в коучинге. Знание «образования» помогает быстрее «найти» общий язык с партнером, в том случае, если они учились в близких учебных заведениях.

Например, заканчивали ВУЗы по родственным специальностям и т.д. В нашей стране, в большинстве случаев, в качестве партнеров по коучингу тотально люди с высшим образованием. Прежде всего, они обращают внимание на то, чтобы коуч представлял близкую им среду. Если вы будете говорить психологическими терминами с людьми бизнеса, то они просто сочтут время потерянным. Поэтому при переходе в другой социальный слой, который обладает соответствующими ресурсами, (например, предприниматели или служащие коммерческих организаций), надо учитывать, что они «заканчивали». Это сразу же создает комфорт в общении.

И еще один совет. Лучшие и среди «богатого социального слоя», так же, искать близких «по духу» людей. Найти их проще, ориентируясь, в том числе, на их образование и жизненный путь. Если они схожи, то коучу гораздо легче устанавливать доверительные отношения, необходимые для МВЭР.

"Хобби, или личные увлечения".

Во-первых, знать хобби партнера полезно, для того чтобы управлять его интересом к общению с коучем. Иногда, в процессе встречи, человек как бы, «устаёт» от энергичной тональности разговора. Поэтому надо иметь возможность быстро сменить тему. Разговор о хобби всегда вызывает неподдельный интерес с его стороны. Часто вся "первая встреча" посвящена установлению доверительных и позитивных отношений с партнером. В т.ч., обсуждению хобби и увлечений. Это позволяет гораздо быстрее «дойти» до обсуждения конкретных ходов коучинга, например, планки достижений и т.п.

Во-вторых, увлечения клиента необходимо проверить с точки зрения наличия той или иной проблемы, которая может влиять на достижения успеха.

Например, степень вкладывания партнера в хобби может влиять как позитивно, так и негативно на разрешение значимой проблемы, связанной с развитием. Бывает так, что человек убегает от себя на Гоа в дауншифтинг. Или, наоборот, покоряет все вершины мира, чтобы показать своим детям красоту и непознанность окружающего мира.

Глава 10. Взаимодействие коуча — среды — партнера с точки зрения модели Ц-Ц-П-Р-Р. Принятие решения об изменении.

Мы уже знаем, что в нашем подходе, коучинг — это система, которая в начальной фазе состоит из ряда элементов: коуч, партнер (-ы), среды коуча, среды партнера, технологии взаимодействия между ними (см. рис. 12). У каждого из системных элементов (кроме технологии), есть свое коллективное и личное бессознательное / предсознание / фокус сознания.

В бульоне бессознательного каждого из элементов системы коучинга плавают свои импринты, интроекты, архетипы, автоматизмы и неосознаваемые компетенции. У каждого из элементов по-разному организованы зоны предсознательного с различными наборами

личностных конструктов. У каждого из элементов системы коучинга есть континуум быстроосознаваемых медиаторов, который оформляет границу предсознания. В каждом из элементов он раскладывается на три оси — Ценности, Процессы, Ресурсы. С одной стороны, набор быстроосознаваемых медиаторов всегда конечен. С другой стороны, степень осознания их наличия и влияния всегда уникальна. Она зависит от опыта коуча и его партнера.

Все вместе, как элементы системы коучинга, он движутся от цели к результату. Все вместе они находятся в поле потребностей, определяемых мотивационными факторами «ХОЧУ», «МОГУ», «ВЫГОДНО», «НАДО».

У коуча зона предсознательного более структурирована, так как он много времени уделяет работе над собой. В чем она заключается? Коуч постоянно упорядочивает свой внутренний мир через осознание взаимосвязи различных медиаторов, интегральных факторов, которые участвуют в получении МВЭР.

Структурируя свой внутренний мир, он одновременно структурирует и окружающую социальную среду таким образом, что главной ценностью связки «коуч-среда-коуча» становится ценность непрерывного совместного развития. Коуч создает среду, максимально соответствующую совместному развитию.

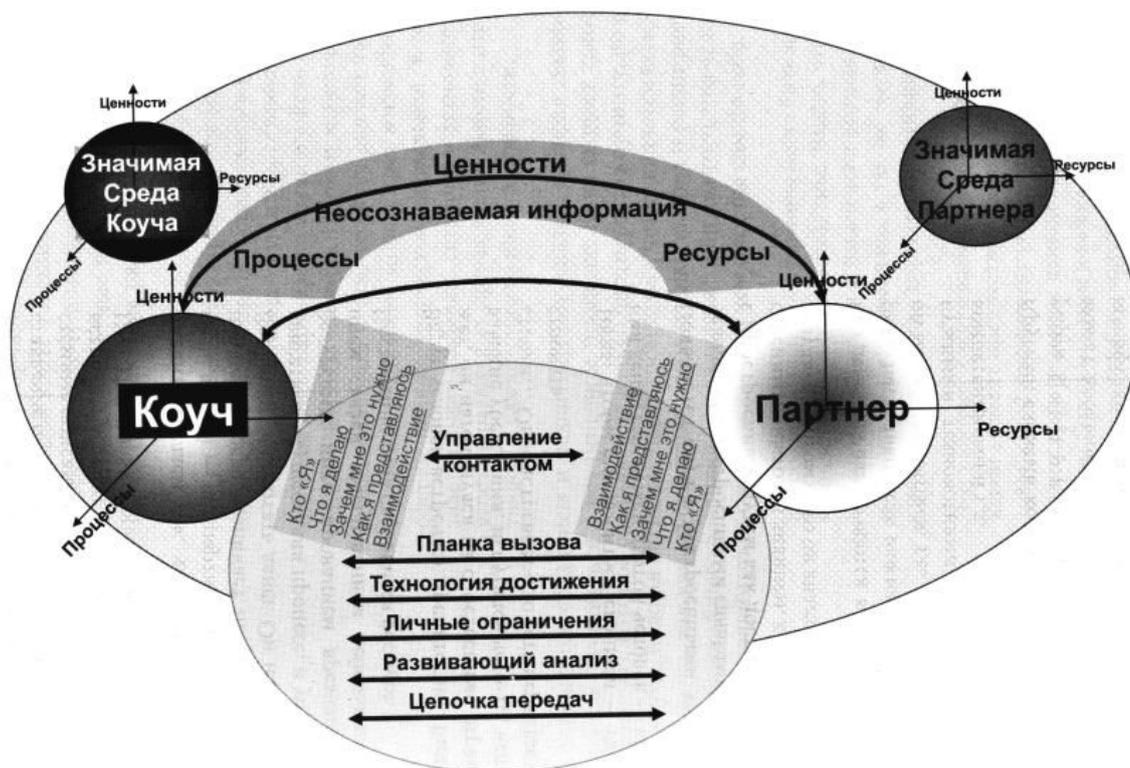


Рис. 12. Начальная фаза взаимодействий системы коучинга.

Коуч, что-то поняв про себя, продолжает изучать себя через развитие других (см. рис. 12). Процесс изучения бесконечен. Ценность полного достижения самого себя возможна только в «совместном доопределении себя через другого» (перефразируя Михаила Бахтина).

Возьмем человека, у которого внутри есть представление о себе, в т.ч. и Ц-Ц-П-Р-Р, и другие системные описания. Что же происходит, когда он встречается другого человека — со своим набором Ц-Ц-П-Р-Р, но который так о себе не думает?

Давайте сделаем так, что один из этих людей коуч, другой — его партнер. У последнего в социальной среде возникает потребность (цель). Допустим, заработать денег. Он начинает к ней двигаться, осуществляя процесс, и усиливая его ресурсами: инвестированием времени, созданием связей, вкладыванием небольших денег. Постепенно цель становится весомее.

Вдруг человек встречается препятствие. Быть может, он натолкнулся на собственные

ограничивающие убеждения, испугался чего-то, всплыли страхи... Он «застревает», то есть перестает действовать.

Тогда, чтобы ему добиться его цели — увеличения денег, ему нужен другой человек — коуч.

Появляется коуч с построенными концептами человека (с выстроенными связками Ц-Ц-П-Р-Р, с простроенным путем как достичь цель, с собственным опытом и знанием, как гарантировать результат, потому что он знает технологию).

Его действия заключаются в том, чтобы проверять, насколько цель важна для человека и как он может ее добиться, т.е., насколько он владеет нужными технологиями, обладает ресурсами, компетенциями и т.д.

Другими словами коуч создает связки, структурируя Ц-Ц-П-Р-Р партнера по коучингу. Коуч может добавлять элементы и встраивать высокоэффективные конструкты, например, эффективные технологии достижения (ТЭД).

Коуч имеет успешную карту мира совместного развития, в которой объединены опыт социально-желательных результатов, технологии эффективной деятельности, умение осознавать и структурировать медиаторы и связки, умение брать ответственность и гарантировать МВЭР. Она у него простроена с доминантными ценностью, он может окунаться в сценарии с целью управления другими структурами. Движения коуча по глобальной карте успешности мотивируется связкой интегральных факторов — «я хочу и могу, потому что надо и выгодно». Эта карта работает под конкретные проекты развития — проекты ближайшей и дальней перспективы развития Человеческой Личности.

Когда мы, коучи, структурируем эти миры, то мы можем их передавать и сравнивать в картину мира личной успешности и эффективности с картиной мира партнера по коучингу. Речь идет о ВСЕЙ ЖИЗНИ человека. Поэтому мы столько времени говорим о том, что коуч должен быть успешен и реализован во всех трех жизненных сферах: личной, творческой, социальной. Коуч знает и умеет создавать сценарии и технологии успеха в различных сферах жизни вместе с партнером и для каждого из них в отдельности.

Коуч занимается созданием и развитием коучсвязки, которая позволяет обоим развиваться в коучинговом процессе. Коуч создает такое пространство, которое развивает не только партнера по коучингу, но и самого коуча. Каждая встреча с партнером по коучингу является вызовом для коуча, так как он сам ставит себе планки вызова и расширяет свою зону ближайшего развития. Он является гарантом того, что человек сможет продвинуться с коучем дальше, чем смог бы сам по себе.

Все предложенные нами термины могут быть зыбкими, они уточняются в практике. Важно, чтобы эти элементы лежали в нашей зоне осознания и мы могли ими управлять, а так же научались структурировать их у партнера по коучингу.

Это работает следующим образом: коуч видит, какой элемент препятствует развитию, тогда он знает какой инструмент (технологии) ему понадобится для решения данной горячей/значимой задачи. Эта схема этим и важна, чтобы коучи понимали, как структурируются элементы в личности человека и как они управляются.

Нам не нужны кальки нас, наших технологий. Нужны технологии, структуры, которыми вы владеете и управляете, а дальше ваше творчество, проявление вашей уникальности.

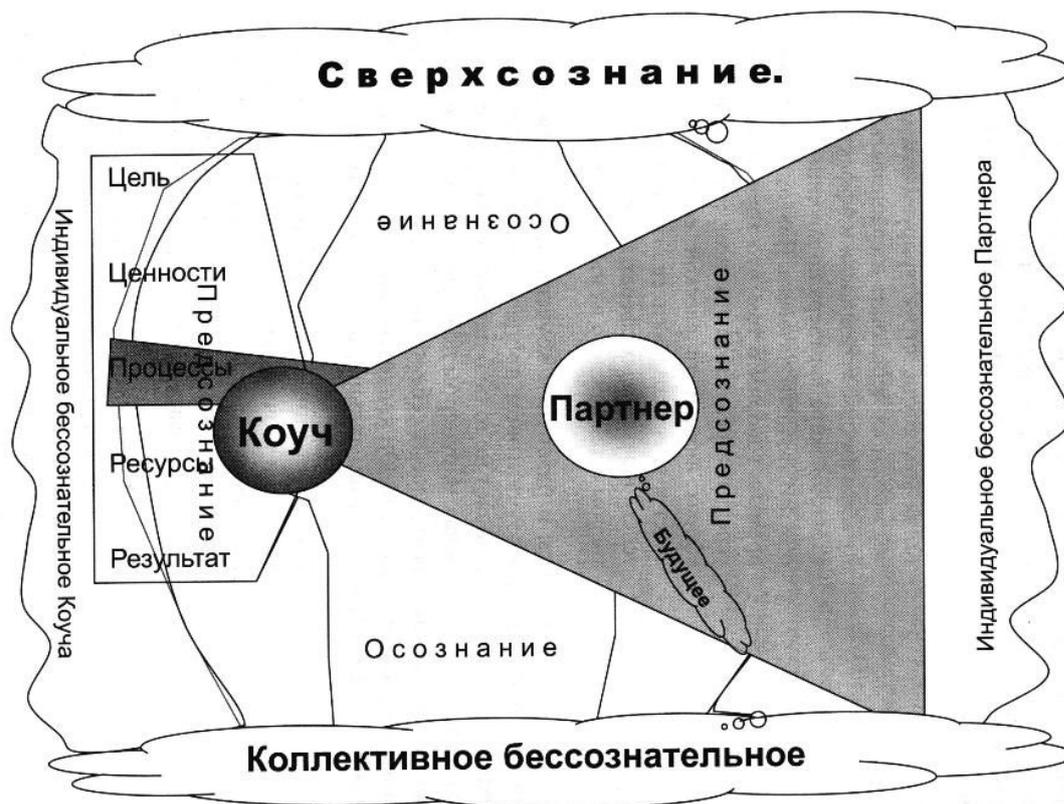


Рис. 13. Процессы расширения осознания и структурирования медиаторов достижения МВЭР.

Коуч занимается упорядочиванием структуры предсознания своего партнера по коучингу, помогая тому осознавать их роль и взаимосвязи (см. рис. 13). Более того, через партнера он также, одновременно работает и с его средой. В зависимости от того, насколько связке удастся продвинуться по пути осознанности и простроить взаимосвязи между медиаторами ЦПР, можно судить о возможном результате. Чем выше осознанность, простроенность, взаимосвязанность медиаторов и ответственность при выполнении намеченного, тем выше гарантия результата. Тем выше шансы получить МВЭР с минимальным отходом от запланированного результата.

Модель принятия решения о значимых изменениях, способствующих росту успешности.

В процессе проведения многих сессий коучинга у нас сложилась определенная модель, как человек принимает решения о своем изменении. На основе этой модели в системно-интегративном коучинге выстроена вся технология общения коуча с партнером. Эта модель необходима для того, чтобы определить «здесь и сейчас»:

- 1) что коучу не хватает в знаниях о партнере;
- 2) на что нам необходимо обратить внимание в его поведении и словах;
- 3) какие методы и приемы необходимо использовать для достижения Успеха.

Как и многие «практические» модели, она, конечно же, отражает, только часть правды о том, что происходит на самом деле с человеком в момент принятия решения. Но если это миф, то эффективный и проверенный на практике.

Алгоритм принятия решения об изменении.

Алгоритм принятия решения об изменении состоит из двух стадий: 1. Формирование интереса к изменению и ведущего мотива изменения. 2. Принятие решения об изменении.

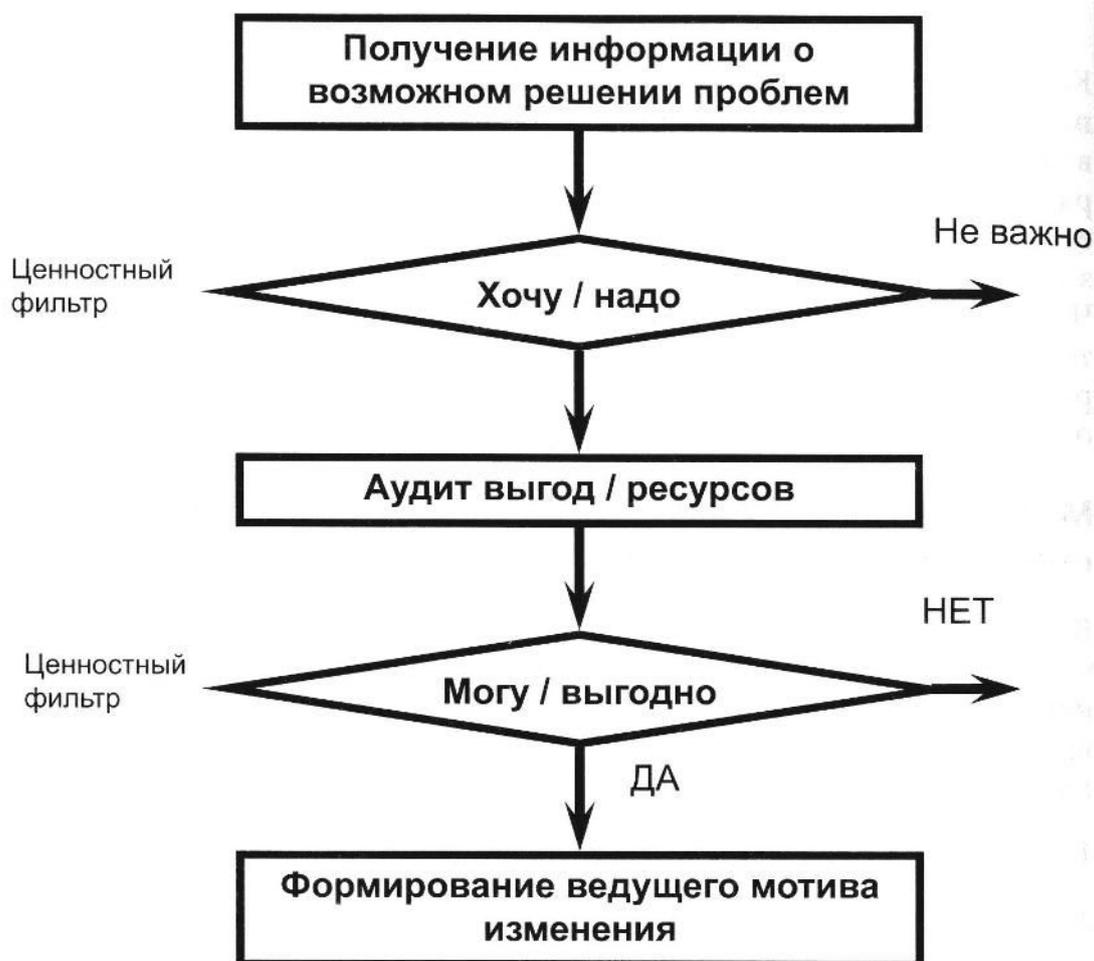


Рис. 14. Стадия 1. Формирование интереса к изменению и ведущего мотива изменения.

Стадия 1. Формирование интереса к изменению и ведущего мотива изменения.

Отношения со средой могут либо устраивать партнера либо нет. Выгоды от изменения отношений человека со средой также могут либо устраивать его, либо нет (на данный момент). Поэтому его взаимодействие со средой сопряжено, как мы уже говорили, с какой-либо задачей/проблемой (или с мечтой). Задача/Проблема требует своего решения/разрешения (мечта — соответственно, воплощения). Как правило, она решается путем изменения человека по отношению к среде или самому себе.

Начало формирования интереса.

Необходимость решить задачу/разрешить проблему может быть инициирована под воздействием следующих факторов.

1. Среда стала предъявлять повышенные требования к человеку.

2. Человек стал предъявлять повышенные требования к среде.

В среде мы получаем информацию от значимых других⁵³ о том, что есть возможность разрешить проблему через изменение своего поведения. Отношение к проблеме может быть различным — от равнодушного до желания немедленного разрешения. Формирование интереса к изменению начинается с того, что человек считает, что эта проблема, связанная с объектом-источником проблем, важна и ее нужно решать.

Выбор ценностного фильтра. Внутренний «аудит» ресурсов и предполагаемых выгод. Формирование ведущего мотива изменения.

Человек сопоставляет свои возможности (прежде всего, время и другие затраты) и возможные выгоды от разрешения значимой проблемы. Этот процесс может быть очень коротким, а может занимать длительное время. Соотношение «риск-выгоды»

рассматривается через призму ценностного фильтра, который зависит, как мы уже знаем, от уровня риска и опыта изменений (предполагаемых выгод варианта решения значимой проблемы).

Если в «ходе» внутреннего «аудита», отношение «риск — предполагаемые выгоды», — адекватно с точки зрения ведомого, то формируется мотив изменения⁵⁴.

Если в «ходе» внутреннего «аудита», отношение «риск — предполагаемые выгоды» — неадекватно, то происходит отказ от решения данной проблемы.

Выбор того или иного мотива изменения в качестве ведущего определяется ценностным фильтром. Человек неосознанно выбирает фильтр, адекватный ситуации текущего изменения. Все его последующие действия определяются ведущим мотивом изменения и выбранным ценностным фильтром.

53 В данной модели, мы считаем, что необходимость решения проблемы/реализации проекта всегда инициируется под воздействием мнения значимых других. Самый яркий пример «значимого другого» — это, собственно, коуч. Относится к этой информации человек будет в зависимости от авторитетности того, кто его высказывает в данном вопросе и от отношения к нему.

54 Распределение интереса к изменению у человека каждый раз различно. Один из мотивов изменения будет определяющим, более значимым, чем все остальные. В конкретный период времени человека интересует в своем изменении что-то одно. Все мотивы изменения присутствуют в человеке одновременно. В определённые моменты та или иная потребность становится ведущей. Остальные при этом никуда не исчезают: они как бы отходят на "второй план" и становятся фоновыми. Об их присутствии надо помнить постоянно, т.к. коучинг «делается» за счет управления выгодами, а, в конечном счете, мотивами изменения.

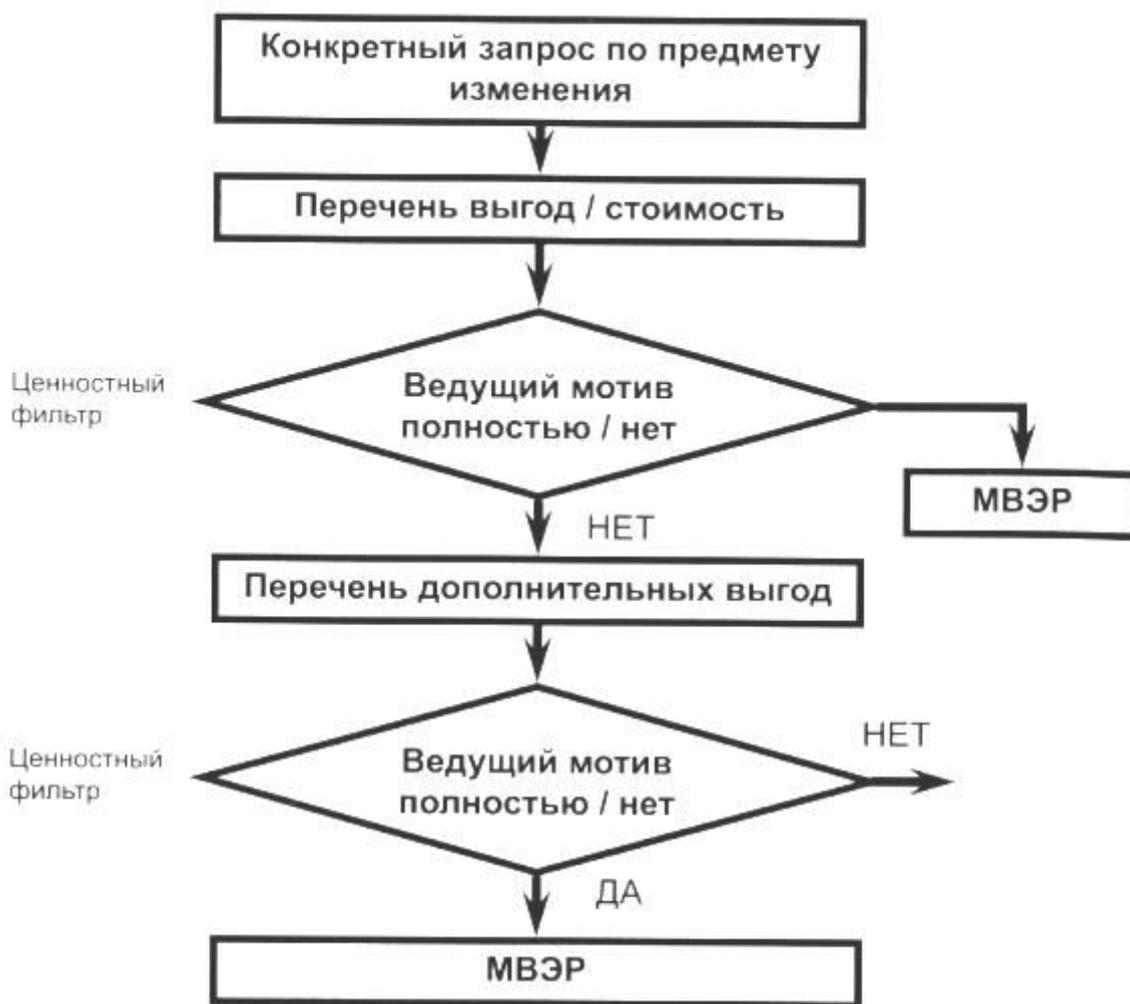


Рис. 15. Стадия 2. Принятие решения об изменении.

Мотивы могут быть различной силы. Сила ведущего мотива изменения определяет скорость решения проблемы/реализации проекта. Она постоянно колеблется и зависит от соотношения возможностей, желаний, «мнения значимых других» и текущей выгоды предложения «здесь и сейчас»:

- а) ценности объекта-решения проблем для партнера;
- б) его внутренними и внешними ресурсами и возможностью распоряжения ими при решении данной проблемы;
- в) отношением референтного круга (значимых людей и массовыми потребительскими стандартами и стереотипами) к необходимости изменения;
- г) текущей выгоды от изменения «здесь и сейчас» (наличие условий, которые оказывают особое влияние на необходимость скорейшего завершения процесса изменений).

Если все эти факторы положительны, то мотив изменения усиливается и способствует быстрейшему изменению. Если один или часть факторов негативны, то изменение проблемы будет тормозиться из-за слабой силы мотива изменения. Также решение может тормозиться из-за ценностного конфликта (см. выше).

Как только ведущий мотив изменения сформирован, партнер переходит в стадию «принятия решения».

Стадия 2. Принятие решения об изменении.

В зависимости от выбранного ценностного фильтра выдвигаются критерии результативности изменения. Т.е. изменение можно считать достигнутым в случае, если... и дальше — перечень условий (выгод). Этот «перечень выгод» может быть различной степени конкретности. Он зависит от того, насколько точно человек представляет себе, что он хотел бы получить, в конечном итоге, от своего изменения.

Соответственно, к требуемому изменению будут применяться определённые требования. Оно должно обладать определенными техническими характеристиками и обеспечивать конкретные выгоды. Таким образом, формируется конкретный «запрос» на изменение. Он всегда осознан. Степень подробности запроса характеризует силу мотива изменения.

Запрос может изменяться на протяжении изменения под влиянием:

- смены референтного круга;
- появления новых возможностей в окружении партнера; овладения новыми ЗУНами (ТЭДаами) партнером.

Как правило, запрос составляется человеком на «своем языке», в котором отражаются его ценностные представления. Но в любом случае этот «птичий ценностный язык» все равно будет базироваться на ключевых ценностях, рассмотренных в модели изменений.

Коуч должен говорить с партнером на одном «языке ценностных представлений и важных выгод от изменения». Так, например, ценность «независимость» можно отнести к таким ключевым ценностям как «безопасность» или «престижность», а ценность «семья» может быть отнесена к «безопасности» или «комфорту». Все зависит от конкретной ситуации.

После того как «запрос» осознан и конкретизирован, вступают в действие конкретные выгоды от изменения, т.е. человек должен получить ответ на вопрос, решит ли это данное изменение всю проблему или только частично. Если проблема закрывается полностью, то изменение начинает происходить. Если частично — то ищутся новые возможности, которые позволят получить дополнительные выгоды.

Мотивы изменения, как мы знаем, располагаются в определённой иерархии, сначала требуют удовлетворения доминантные мотивы, а уже затем все остальные по степени значимости. Значимость выгод определяется его текущими ценностными представлениями о том, что ему выгодно в настоящий момент для решения данной проблемы/реализации проекта.

Для того чтобы получить значимые выгоды (удовлетворить свой ведущий мотив изменения), человек готов затратить определённые ресурсы. Получение дополнительных выгод может привести к дополнительному их расходу. Если партнеру, наряду с основными выгодами, важно также получить и дополнительные, он пойдет на этот перерасход. Более того, в процессе коучинга может выясниться, что он изначально ориентируется не на те выгоды, которые он декларирует, а на то, о чем он даже и не думал

при начале коучинга.

Таким образом, происходит калибровка ситуации, основанная на постоянном сравнении того, что человек получит (какие выгоды) и насколько рискованно может быть само изменение, т.е. какова его психологическая (и материальная!) стоимость. Здесь нередки ситуации, при которых партнер выходит за границы того представления, которую изначально отвел для данного изменения. Величина выхода за "границы первоначального изменения" зависит от степени важности для него тех выгод, которые он «открыл для себя» в процессе коучинга.

На окончательное решение об изменении также влияют новые возможности в решении подобной проблемы в будущем. Среди них основной оказывается возможность снижения риска при следующем изменении и т.п.

Часть 3. Общая технология системно-интегративного коучинга: «6-процессная модель реализации потенциала».

Глава 11. Краткая последовательность действий связки «коуч-партнер» в системно-интегративном коучинге.

Необходимо иметь эффективную технологию коучинга и уметь ее применять на практике. Почему, спросит читатель? — Ответ прост:

Технология системно-интегративного коучинга позволяет добиваться максимально эффективных результатов в минимальное время.

Во-первых, такого результата можно добиться, только если знать и уметь применять эффективную последовательность действий, основанную на модели совместного позитивного изменения. Наличие системы позволяет учитывать взаимовлияние всех основных элементов коучинга. Система и технологии позволяют нам управлять процессом коучинга, т.е. направлять и контролировать действия «связки» в нужном коучу направлении. Коучинг из работы на "авось" превращается в четкие действия, которые выполняются в определенном порядке. Профессионал всегда знает, на каком этапе коучинга он находится, и что еще необходимо сделать для достижения МВЭР.

Во-вторых, профессионала от любителя отличает одно: "профи" не тратит лишних усилий, там, где их не надо тратить. Владя системой, коуч концентрирует свои действия при работе с партнером именно на том участке, который необходим для позитивного изменения ведомого в данный момент. Для этого участка в коучинге также "прописана" своя "технология успеха" (собственно это и есть технология системно-интегративного коучинга). Коучу надо следить за тем, чтобы она выполнялась и, в случае необходимости, корректировать свои Действия с партнером (естественно, не забывая, "вложить душу в работу").

В-третьих, аналогично можно действовать и при "разборе полетов" — при анализе/самоанализе выполненной «связкой» работы. Технология позволяет эффективно разбирать «полевые» задания, выполненные партнером. Анализ на основе технологии объективен: у участников коучинга есть общий язык и единые (объективные) критерии оценки успешности работы над собой.

Краткая последовательность действий связки «коуч-партнер» в системно-интегративном коучинге. Технология и техника образования связок элементов модели Ц-Ц-П-Р-Р.

1. Коучу важно правильно подготовиться к коучингу. Все начинается с осознания коучем философии Позитивного Изменения и Совместного Успеха. Как вы уже знаете, в системно-интегративном коучинге используются определенные принципы эффективного достижения социального Успеха. Они представляют собой набор базовых установок и

положений современной философии совместной успешности. Во всяком случае, как мы ее понимаем. Для нас принципы — это те основные идеи, которые позволяют добиться Совместного Успеха. Знание и неуклонное соблюдение принципов позитивного изменения является залогом эффективной работы и результативности связки. Коуч должен постоянно оценивать и организовывать действия своей связки в соответствии с принципами успешности.

2. После изучения философии позитивного изменения необходимо получить ответ на главный вопрос — а зачем коучу (а, впоследствии, и связке) нужен коучинг? Снова возвращаемся к вопросу: в чем миссия коуча? К сожалению, у многих коучей (и тем более их партнеров), нет конкретного ответа на этот вопрос. Можем предложить один из вариантов, но свою уникальную подлинную формулировку миссии каждый коуч ищет для себя сам:

системно-интегративный коучинг нужен тем, кто хочет реализовать свой потенциал, и, тем самым, изменить жизнь вокруг себя!

3. Для того чтобы достигать целей коучинга, сначала предстоит осознать все многообразие медиаторов, которые составляют модель Ц-Ц-П-Р-Р. Коуч (в процессе своей подготовки) исследует, как медиаторы можно использовать как ускорители получения МВЭР. Существуют ситуации, когда те же самые медиаторы тормозят процесс коучинга (так как направлены на достижение каких-то других целей!). В процессе коучинга большинство элементов, которые влияют на получение МВЭР, должны быть осознаны, структурированы и переведены в управляемый ресурс.

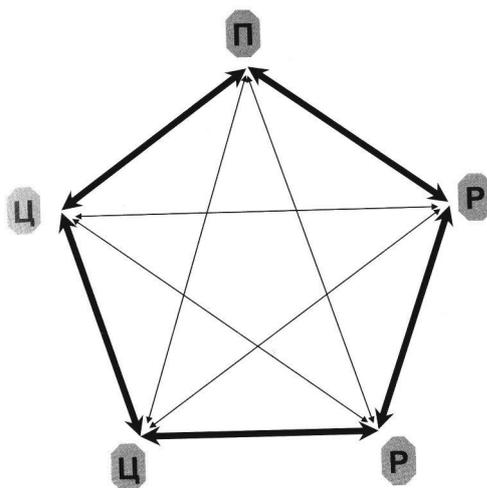


Рис. 15. Пентаграмма модели Ц-Ц-П-Р-Р.

Коуч рассматривает модель Ц-Ц-П-Р-Р как связку различных элементов. Он осознает роль и возможности каждого элемента модели в отдельности, увязывает его в связки и тройки с другими элементами модели. Так как, в конечном счете, в ней все элементы взаимосвязаны и влияют друг на друга, то Э. Падар предложил ее представить в виде специального образа — пентаграммы (см. рис. 16).

3.1. Первый Элемент — ЦЕЛЬ. Декларируемая цель, часто отличается от подлинной. Поэтому коуч умеет разбираться в различных словах-«кодах», синонимах, обозначающих цель: мечта, желание, «я боюсь потерять деньги»... В нашей практике это необходимо учитывать в Работе, так как различные люди пользуются различными словесными моделями. А коучу необходимо учиться говорить на языке, понятном партнеру.

— *Каких целей, мечтаний, желаний Вы хотели бы добиться?*

— *Какие результаты Вам нужно получить?*

3.2. Второй Элемент — ЦЕННОСТЬ. Ценность — это фильтр наших ресурсов, который в конечном итоге определяет наши действия, и, как следствие, — результат наших

действий.

Чтобы определить ценность мы задаем следующие вопросы:

- Почему мне это важно?
- Почему мне это нужно?
- Что для меня в этом значимо?

Эти слова в речи партнера по коучингу, как маячки, которые позволяют коучу слышать ЦЕННОСТИ партнера.

3.3. Теперь коуч может перейти к созданию первой связки: ЦЕЛЬ-ЦЕННОСТЬ.

Выявить эту связку можно следующими вопросами:

- Что ты хочешь и что тебе это даст?
- Что ты ожидаешь и почему тебе это важно?
- Что ты хочешь и зачем тебе это нужно?
- Что хочешь, а что мешает?

Падар шутит, что когда коуч научится связывать эти два элемента — это уже эффективный коуч. Это самая первая связка, которую должен научиться делать коуч. Двигаемся дальше.

3.4. Третий Элемент — РЕСУРС. Ответом на вопрос, что может быть ресурсом может быть только один ответ — все! Мы приведем несколько примеров: ресурсы могут быть внешними, внутренними, это могут быть наши личные качества, знания-умения — действия (ЗУД), Это также могут быть деньги и время, связи и т.п.

3.5. Создаем следующую связку ЦЕЛЬ-РЕСУРС. Эту связку коуч может создать следующими вопросами:

- Что ты хочешь, что тебе надо?
- Что ты хочешь, что тебе поможет?
- Что ты хочешь, с помощью чего?

3.6. Следующая не менее важная связка — ЦЕННОСТЬ-РЕСУРС.

Ее необходимо создавать для того, чтобы проверять насколько ценность соотносится с ресурсами. Она выявляется благодаря сильным и мотивирующим вопросам:

- Почему это важно и благодаря чему ты можешь это сделать?
- Для чего тебе это нужно и как ты можешь это сделать?

3.7. Когда коуч научился создавать связки, то следующий уровень мастерства — это тройки, «цепочки связок», а вернее сказать семантический треугольник: ЦЕЛЬ-ЦЕННОСТЬ-РЕСУРС. Его можно захватить, если задать, например, такой вопрос:

- А можешь в два раза быстрее?

3.8. Дальше коуч осваивает четвертый элемент модели — ПРОЦЕСС. Процессы включают в себя все технологии, операции. Они тесно связаны с ресурсами. В нашем случае процессами называется управление, перераспределение, контроль ресурсов и т.д.

Можно спросить, в чем отличие процесса от ресурса? Можем привести отличный пример. Время — это ресурс. Тайм менеджмент, как процесс управления временем — это уже процесс.

Ресурсы тесно связаны с процессами. В отдельных случаях можно сказать, что процессы выступают как ресурсы. Например, как знание . личностных процессов и владение технологиями эффективной деятельности.

Так получается пара ПРОЦЕСС-РЕСУРС. Данную связку мы можем выявить с помощью следующих вопросов:

- Благодаря чему и как, как ты будешь делать?
- С помощью какой технологии?
- При помощи чего ты будешь это делать?
- Каким образом ты будешь это делать и как?

3.9. Следующая связка, которой важно владеть коучу — это связка ЦЕННОСТЬ-

ПРОЦЕСС.

Она создается с помощью вопросов:

- *А насколько тебе важно делать именно так?*
- *Почему тебе важно так делать?*
- *Что важного в том, что делаешь именно так?*

3.10. Перейдем к следующей связке: ЦЕЛЬ-ПРОЦЕСС, которую коуч создает вопросами:

- *Как быстро ты достигнешь этого с помощью этой технологии?*
- *Чего ты достигнешь с помощью этой технологии? ..*
- *Какая технология приведет тебя к желаемому?*

Количество и вариация вопросов безгранична, мы их приводим лишь для примера. Более того, вопросы рождаются легко в вашей голове, когда

Вы осознаете связки и семантические треугольники.

3.11. Пятый элемент модели — это РЕЗУЛЬТАТ. Он фиксируется с помощью вопросов:

- *Что мы хотим получить?*
- *За какие сроки?*
- *Как увеличится капитализация связки после получения МВЭР?*

Следующими вопросами коуч указывает на ценность скорости достижения МВЭР. Одновременно еще раз уточняется ценность его достижения.

Насколько важен для Вас РЕЗУЛЬТАТ? И как быстро Вы хотите его достигнуть?

3.12. Теперь пришло время соединить всю основную цепочку модели Ц-Ц-П-Р-Р. Коуч соединяет ее с помощью специальных вопросов системно-интегративного коучинга, которые позволяют увидеть всю модель Ц-Ц-П-Р-Р как диалектику процесса и результата.

Насколько ВАЖНЫ для Вас ЦЕЛИ/РЕЗУЛЬТАТЫ, то, что они Вам дадут и то, как Вы их будете достигать?

4. В коучинге различаются три уровня управления: оперативный, тактический и стратегический.

4.1. Оперативный уровень управления строится на основе пары «СТИМУЛ-РЕАКЦИЯ». Совершая какое-либо действие, например, говоря что-то, коуч видит реакцию своего партнера по коучингу. Коуч всегда внимателен к том, как и что говорит/делает человек.

Уже на этом, первом этапе общения у коуча, на основе его прошлого опыта, рождается гипотеза о значимой проблеме/задаче данного партнера по коучингу. Например, коуч может сразу заметить, что партнер не уверен в себе. И это как гипотеза, остается в голове у коуча.

Следующим шагом коуча является проверка собственной гипотезы о значимой задаче по тому, как говорит, что делает, как отвечает и что отвечает на вопросы. Все это коуч считывает (при условии, что коуч сам структурирован).

Надеемся, что читатели понимают, что все это происходит при уже созданном высоком уровне доверия между партнерами по коучингу, либо он создается в данный момент. Помните также про первый процесс в системно-интегративном коучинге — установлении контакта (которым коуч управляет на протяжении всего коучинга)⁵⁵

⁵⁵ См. Глава 12.

Любой стимул вызывает напряжение у партнера. В какой-то степени коуч заставляет партнера по коучингу напрягаться: подумать, вспомнить, осознать. При этом коуч всегда управляет контактом, он его напряг, он должен его и расслабить. Опытный коуч всегда создает общий фон напряжения, так как знает, что сможет снять напряжение, получив показатели по реакциям (картинка мира: его убеждения, его ресурсы, страхи, и т.д.). Один из сильнейших методов создания напряжения — это провокация.

4.2. Тактический уровень управления реализуется в коучинге через вопросы и их последовательность. Большую часть этих вопросов мы обсуждаем в рамках книги.

Этот уровень очень подвижный. В принципе, начинать коучинг можно с любого из

элементов Ц-Ц-П-Р-Р. Но, в большинстве случаев, все-таки придерживаются определенного порядка.

Сначала выясняется — «чего хотим» — какие есть цели, мечтания, желания.

Потом задаются вопросы из ресурсной связки: какие есть ресурсы, что есть ресурс для партнера. Затем понимается, что все в мире есть ресурс. Любая цель становится цельной и сильной, когда цель достигается и становится ресурсом.

Потом анализируются ценности — тем самым создается треугольник: зачем тебе это нужно, почему важно, что, правда нужно?

После того как подтверждены цели успеха, коуч и партнер переходят к анализу процессов, технологий, компетенций достижения успеха.

4.3. Уровень стратегического планирования в коучинге состоит в том, чтобы коуч помогал партнеру соединять альтернативы развития, которые есть в распоряжении партнера⁵⁶.

56 См. Глава 13. Метод МОА,

5. Модель Ц-Ц-П-Р-Р объясняет, от чего зависит получение МВЭР. Можно сказать, что она — базовый слой — скелет и мышцы, которые поддерживают всю технологию реализации потенциала. С точки зрения Ц-Ц-П-Р-Р потенциал будет тем выше, чем больше простроенность, осознанность структурность человека относительно среды и других значимых людей.

Модель Ц-Ц-П-Р-Р не отвечает на вопрос — от чего зависит КОНКРЕТНОЕ значение МВЭР которое можно получить «здесь и сейчас»?

На этот вопрос ответ дают социальные медиаторы. Все они связаны, как известно, с характеристиками среды коуча и партнера. Они позволяют соотнести сегодняшнюю ситуацию человека с его возможностями, и возможностями среды. Это сравнение позволяет коучу сделать обоснованный вывод о том, на какой МВЭР может рассчитывать партнер, или как мы еще говорим, согласовать «планку вызова». Как мы уже говорили, этот результат должен быть, по определению, выше, чем партнер рассчитывал добиться сам по себе, т.е. содержать вызов.

«Вызов» часто требует пересмотра умений, навыков и технологий, которыми владеет партнер. Часть из них нужно изменить. Другие — освоить. Поэтому каждому вызову всегда будут сопутствовать задачи и шаги развития, т.е. пошаговая технология эффективных достижений. Она составлена таким образом, чтобы ее выполнение гарантировало получение МВЭР.

Социальные медиаторы также позволяют получить ответ на вопрос: что для того, чтобы получать МВЭР в долгосрочной перспективе?

Коуч воспринимает технологию как цепочку задач, которые можно и нужно решить. Партнеры же часто, в силу тех или иных личных ограничений, воспринимают задачи, связанные с развитием, как препятствия, как проблемы. Они сразу же начинают связывать будущие цели и возможные результаты с причинами, по которым их сложно будет выполнить. Это психологическая особенность, присущая многим людям. Коуч может постараться ее обойти тем, что больше обсуждать, что нужно сделать дальше, чем анализировать причины, почему это случилось.

В случаях, когда человек уже готов действовать, связка, просто-напросто, активно выполняет технологию эффективно достижений.

Но, как правило, у большинства, всплывают текущие (= «горячие») проблемы и заботы, которые волнуют людей «здесь и сейчас». Совсем не факт, что, разрешив их сегодня, завтра человек вновь не встретится с ними. Задача коуча состоит в том, чтобы помочь человеку глубже заглянуть в себя и совместно искать более эффективные решения.

Поэтому мы и говорим, что, разрешая «горячие» проблемы, системно-интегративный коуч одновременно предлагает партнеру решать те задачи, которые связаны с долгосрочной успешностью и развитием. Эти задачи мы, как известно, называем значимыми. Маршрут решения значимых проблем, всегда связан с реализацией потенциала партнера, коуча,

среды.

Если продолжить метафору сравнения с организмом, горячие проблемы и значимые задачи — это кровь, сердце и другие жизненно важные органы, без которых мышцы и скелет мертвы.

6. Технически системно-интегративный коучинг начинается с декларирования партнером запроса (Декларируемая ЦЕЛЬ) на коучинг. Для коуча — это начало процесса осознания партнером подлинных Целей своего успеха (ЦЕЛЬ). Здесь коуч налаживает контакт и проясняет запрос партнера (причину обращения к коучу).

Что хочется? Каких целей и результатов хочется добиться?

Если же говорить языком системно-интегративного коучинга, коуч приступает к исследованию заявленных целей, которые отражают «горячую» проблему человека (ЦЕЛЬ — Ценностные Представления (ЦП) о том, что важно для партнера).

Что важно сделать во всех трех сферах развития?

Здесь формулируются первые проекты развития. Цели успеха бывают двух видов: декларированные и подлинные. Проекты и цели личного успеха должны отражать все три направления — личное социальное и творческое.

Исследуя заявленные цели, коуч изучает представления партнера о социальном успехе. Он сравнивает, отличаются ли они от представлений о возможностях успешности в данной социальной среде у коуча (ЦП).

Почему это важно сделать?

Предварительно коуч, конечно же, должен составить свое мнение о потенциале среды близкого круга связи и возможности результативного изменения партнера. ХПК надо изучать на берегу (по нашему опыту такая возможность существует практически всегда).

По большому счету, здесь надо понять — хватает ли ресурсов (РЕСУРС) ближайшего окружения человека для его развития или же нужно исследовать возможности новых социальных сфер.

Нужно обратить внимание на то, что в выбранной клиентом сфере деятельности есть свои ограничения для развития. Неважно, чем занимается партнер — он может быть врачом, артистом, предпринимателем, домохозяйкой — в каждом из этих направлений свои возможности и границы социального успеха, свои объёмы и динамика возрастания заработка, свои понятия о карьерной лестнице. Об этом нужно помнить, выбирая то или иное направление деятельности. Поэтому, нужно сначала познакомиться с возможностями данного направления:

- что считается успешным в данной области деятельности;*
- какова динамика и особенности социального успеха в выбранном направлении деятельности, например, если человека волнует вопрос «денег»*
- сколько и в какие сроки вы сможете заработать (в т.ч., сколько составляет средний заработок и какова его динамика);*
- что необходимо сделать для достижения новой планки социального успеха, (например, для продавцов — сколько и какой продукции надо реализовать; для спортсменов — сколько и каких тренировок надо провести; для артистов*
- количество репетиций, необходимы для выпуска шоу);*
- условия обучения, «первых шагов» и т.д. и т.п.*

Если удастся перевести их в конкретные показатели, то они служат целями успеха и ориентирами для коуча при составлении личного плана развития партнера. Эти ориентиры позволяют ответить на вопрос: решим ли мы наши задачи «по жизни» с помощью данного направления деятельности в обществе или надо искать социального успеха в других сферах деятельности.

Коуч создает свою первую гипотезу о значимой задаче (проблеме) развития (ЦЕЛЬ-ЦЕННОСТЬ), сравнивая разность потенциалов и норм успешности своей среды и среды партнера.

Что НА САМОМ ДЕЛЕ надо делать? Каковы подлинные цели и результаты развития?

Для обоснованного ответа на этот вопрос используется анализ собственной ситуации партнера, и анализ достигнутых им к моменту начала коучинга результатов (с использованием матрицы «Возраст-Достижения»). Они отражают подлинную цель человека, исходя из теории «что действительно хотели — то получили».

Что уже сделано партнером? Что ДОЛЖНО было быть уже сделано? Можно ли было сделать больше? Насколько?

Для проверки и подтверждения своей гипотезы о значимой проблеме (ЦЕЛЬ-ЦЕННОСТЬ), коуч исследует сегодняшнюю ситуацию партнера, личные зоны комфорта, его собственные возможности, выгоды от развития, наличие явных и скрытых ресурсов и т.д. и т.п. Все в мире есть ресурсы развития, даже такие как уход близких и лень (РЕСУРС). И эти ресурсы надо уметь разглядеть и использовать. Здесь же надо смотреть, как человек привык использовать свои способности и навыки.

Почему ВАЖНО сделать, то, что нужно сделать на САМОМ деле?

Далее коуч создает вызов и озвучивает новые планки социального успеха в виде МВЭР (ЦЕЛЬ-РЕЗУЛЬТАТ). Этот вызов должен манить и энергетизировать «связку» коучинга, быть «вкусным» для всех участников коучинга. Этот вызов также озвучивается для всех сфер развития — личностной, социальной, творческой. Это делается для соблюдения целостности и гармоничности развития, несмотря на то, что изначальный запрос может касаться только какой-либо одной из сфер. Обращаем ваше внимание на то, что процесс подтверждения значимой проблемы и калибровки планки вызова происходит в коучинге постоянно.

5. Сравнивая возможные результаты и текущие, коуч помогает партнеру проанализировать (создать или скорректировать) задачи Долгосрочного Жизненного Плана (ЦЕЛЬ-ЦЕННОСТЬ-РЕСУРС-ПРОЦЕСС-РЕЗУЛЬТАТ). Это поможет определить, что же партнер хочет добиться в далеком и обозримом будущем. На основе задач Жизненного Плана легко составить конкретный план развития партнера.

Как только согласована устраивающая и коуча, и его партнера, цель личного успеха, переходим к составлению «Плана личного развития». В соответствии с целью необходимо написать сто шагов, которые нужно сделать, чтобы ее достигнуть. Причём цель может быть выставлена на год, на два, на три, на пять лет.

Что для этого требуется? — Расписываем шаги достижений (план 100)⁵⁷...

57 См. Глава 15.

7. Теперь предстоит понять, а как коуч может помочь осуществлению Плана Изменений? В системно-интегративном коучинге:

коучинг = система максимальной реализации профессионального, личного и творческого потенциала связки коуч-партнер.

Коуч должен знать, что помогает человеку реализовать его потенциал, а что мешает. Здесь-то и пригодится знание медиаторов Ц-Ц-П-Р-Р. Чаще всего, коуч и партнер, по-разному оценивают уже существующие возможности самого человека и среды. Возникает разрыв, преодолеть который можно, сначала осознав препятствия на пути реализации личного потенциала, а затем спроектировав и реализовав личную технологию достижений, основанную на их преодолении (РЕСУРС-ПРОЦЕСС). Как только эта технология станет применяться партнером в жизни, можно говорить, что связка освоила новые компетенции (ПРОЦЕССЫ (КОМПЕТЕНЦИИ)).

Какие ресурсы, технологии, навыки, умения, компетенции нужны для выполнения плана личного развития (плана 100)?

Препятствий и проблем (реальных и надуманных) на пути Успеха может быть много. Среди них есть ключевые (= значимые), от решения которых зависит изменение успешности партнера. Хороший коуч умеет сосредотачиваться на решении значимых проблем партнера. Он владеет профессиональной технологией, позволяющей выявлять именно те проблемы, которые «здесь и сейчас» препятствуют достижению успешности

. партнером и подбирать устраивающие варианты их решения.

Конкретные варианты решения значимых проблем составляют основу технологий эффективных достижений (ТЭД). Они все связаны с социально-желательными результатами согласно матрице «возраст-достижения». К числу таких, ТЭД относятся технологии продаж, управления, тренинга, инвестирования, создания семьи, поиска творческих решений и т.д. и т.п.

При этом ТЭД всегда адаптируются под специфику конкретной ситуации партнера в виде личных технологий эффективных достижений. Например, продажи у риэлторов и страховщиков технологически похожи, но имеют свою специфику.

Эти личные технологии разрабатываются партнером при самом непосредственном участии коуча. Их ключевые элементы, чаще всего фиксируются в личном плане развития партнера. Для отдельных проектов могут быть разработаны пошаговые описания технологии изменения успешности ведомого в выбранном отрезке времени.

Также здесь отрабатываются сценарии изменения поведения, новые социальные роли и другие элементы, необходимые для переноса технологий в жизнь.

8. Люди, вроде бы, хотят выполнить свой план, но тут же начинают искать различные причины его невыполнения: нет времени, еще чего-то... почему? Коуч помогает своему партнеру осознать иерархию ценностей и доминантную ценность, определяющую достижение результата (ЦЕННОСТЬ).

Что мешает? Что на самом деле мешает выполнить план 100?

Для этого используются различные техники, например ценностный анализ, работа личными ограничениями, изменение убеждений и т.п.

Происходит переустановка ценностных фильтров. Процесс этот длительный. Он продолжается до того момента, когда ключевой ценностью для коуча и партнера станет ценность непрерывного совместного развития.

Дело в том, что у человека есть определённый канон, глубинные базовые утверждения, убеждения, относительно того, как устроен этот мир. Например, блага этого мира достаются всем, но только не мне! Мы можем достаточно долго работать с целями и ценностями, но если эти базовые мировоззренческие посылы будут именно такими, они будут ограничивать человека, безусловно, с ними надо работать. Именно в них корень!

9. Развитие и социальная успешность связки процесс диалектический. Коуч вместе с партнером, в идеале, обязаны непрерывно работать над своим развитием. Это является необходимым условием для непрерывного получения МВЭР (РЕЗУЛЬТАТ). И коуч, и партнер должны постоянно совершенствоваться и лично, и профессионально.

В системно-интегративном коучинге считается, что любое развитие должно строиться на основе проведения систематического развивающего анализа выполнения Личного Плана Изменений, сравнения его с Жизненным Планом и корректировки в случае реализации поставленных задач.

Овладение позитивными стратегиями и эффективными технологиями, осознание личностных ограничений как новых ресурсов, структурирование медиаторов Ц-П-Р, изменение внутренней самооценки и т.п., приводит к таким результатам, о которых партнер и не смел думать. Жизнь участников коучинга наполняется новым смыслом и содержанием — философией совместного собственноручно созданного личного Успеха!

Развитие сложно представить без постоянного поиска новых возможностей и новых вызовов для успешности коучинговой связки. Оно одновременно продолжается в разных областях. Речь может идти о параллельной работе сразу над несколькими проектами — стратегическое лидерство, создание оригинальных творческих решений, построение гармоничных отношений в семье, развитие социальной ответственности.

Связка постоянно творит, достигая МВЭР. Как следствие — улучшается качество значимой для нее среды и формируется культура, основанная на ценности реализации совместного потенциала. Она максимально позволяет проявить свою уникальность

каждому из ее участников.

Процессы реализации совместного потенциала в системно-интегративном коучинге.

Как мы уже говорили выше, с точки зрения коуча (партнер может видеть этот процесс по-другому), коучинг всегда состоит из работы над максимальным воплощением конкретного Человеческого Проекта. Она включает в себя две задачи:

- 1) диагностику существующей разности между потенциалом партнера и среды;
- 2) реализацию совместного потенциала для получения МВЭР.

Для того чтобы решить эти задачи, коуч должен уметь управлять контактом с партнером и владеть циклом реализации совместного потенциала. Технологически системно-интегративный коучинг состоит из шести параллельных и взаимосвязанных процессов (см. рис. 17).

Процесс 1. Установление и управление доверительным коучконтактом с партнером.

Процесс 2. Исследование и развитие совместного видения потенциала партнера.

Процесс 3. Создание и выполнение технологии достижения и реализации потенциала партнера.

Процесс 4. Снятие личных ограничений в реализации потенциала партнера.

Процесс 5. Подтверждение позитивных изменений. Развивающий анализ.

Процесс 6. Формирование цепочки передачи позитивных изменений.

Мы будем их рассматривать последовательно. В принципе, они так и разворачиваются по времени для партнера. Хотя, с точки зрения коуча, это не более чем условность. Процессы запускаются сразу с того момента, как коучинг начинается и даже еще раньше. Скорее можно говорить о том, что каждый из процессов системно-интегративного коучинга имеет свою приоритетность на определённой стадии развития отношений между коучем и его партнером.

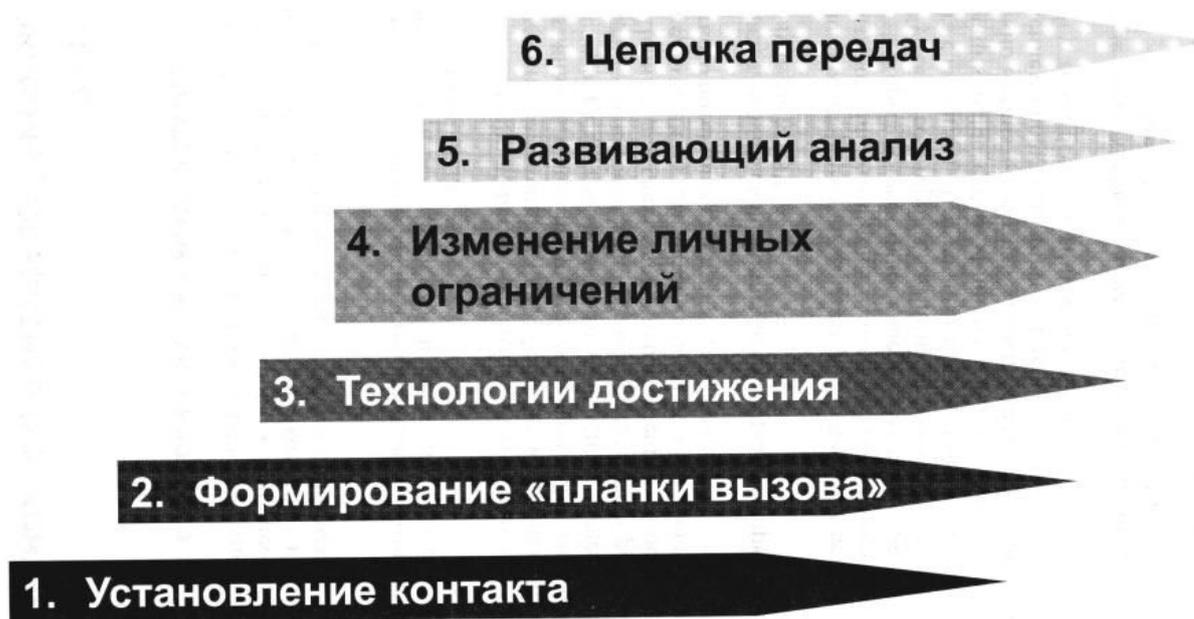


Рис. 17. Технологические процессы системно-интегративного коучинга.

Глава 12. Процесс первый. Установка и управление доверительным контактом в коучинге.

Особенности управления контактом в коучинге.

В модели ЦЦПРР используется много различных медиаторов, которые нужно упорядочить и структурировать. В процессе проведения коучинга, нужно получить о тех,

из них, которые «здесь и сейчас» влияют на развитие связки, много самой разнообразной информации.

Во-первых, коучу надо исследовать ситуацию, в которой находится партнер, и определить цели (что он хочет) и препятствия (что ему мешает) на пути к успеху.

Во-вторых, клиент должен подтвердить важность и значимость необходимости достижения успеха. Соответственно надо помочь ему найти важные для него выгоды от изменения. Для того чтобы правильно подобрать важные выгоды необходимо выяснить его ключевую ценность и убедиться, что она поддерживает результат изменения. Ценным для связки должно быть непрерывное и совместное развитие, создание среды, максимально способствующей реализации совместного потенциала и т.п.

В-третьих, помочь задействовать все ресурсы, которые могут ускорить получение МВЭР. Понятно, что информацию такого рода «первому встречному» не рассказывают. Для этого должны быть созданы определённые условия, при которых человек будет доверять коучу. Необходимы специальные усилия со стороны коуча на установление доверительного контакта с клиентом. Этот контакт позволит получить необходимую информацию о последнем. И лишь после того, как контакт установлен, можно начинать работать над решением конкретной проблемы/ воплощением проекта по достижению успеха и искать тот вариант, который устроит всех участников коучинга.

Основа контакта в коучинге — создавать и поддерживать доверительные отношения в связке.

Действительно, если коуч, как специалист по персональной и социальной эффективности, не может установить и управлять общением с партнером, то вероятность того, что он вообще успешно завершит коучинг, ничтожно мала.

Без контакта коуч не сможет определить, что поможет ему разрешить значимую проблему/ воплотить мечту в жизнь. Неточность в определении средств решения приведет к тому, что клиент будет считать, что ему хотя бы что-то навязать и займет оборонительную позицию. Очень скоро он утомится и потеряет всяческий интерес к продолжению общения. Или, что значительно хуже, просто будет стремиться избавиться от коуча, как от чего-то назойливого и ненужного. Он "выставит его вон", т.к. ничего не поймет в таком коучинге. Конечно, существует разряд людей, которые "стерпят все", например, потому что они довели себя до «аховой» ситуации и им терять нечего. Но таких единицы. Коучинг, предназначен, прежде всего, для успешных людей.

Поэтому в системно-интегративном коучинге такую важную роль играет управление контактом с партнером. Сначала его надо установить, а затем неустанно поддерживать и развивать. Только потом можно приступить к решению значимой задачи /воплощению проекта.

Части системы управления контактом.

Система состоит из трех основных частей.

Первая часть — это объекты контакта, которые нуждаются в управлении со стороны сначала коуча, а впоследствии всей связки.

Вторая часть — технология управления контактом. В нашей модели, мы работаем с управлением информацией «по обратной связи».

Третья часть — это конкретные методы, приемы и техники, которые помогают развивать кредит профессионального доверия и доверие к личности коуча.

1. Объекты управления контактом.

В качестве объектов управления контактом удобно рассмотреть следующие:

1. Личность (коуча и партнера).
2. Пространство-время контакта.
3. Инициативу (коуча и партнера).
4. Образ контакта.

5. Слои.

Рассмотрим эти объекты более подробно.

1. Личность партнера как объект управления при контакте.

Личность целостна. Любое разделение ее условно и отражает только "часть правды" о человеке. Личность является системой. Поэтому подходить к вопросам управления личностными процессами коуча и партнера надо также системно. Это означает, что, влияя на один из процессов, мы, неминуемо, изменяем всю систему контакта с партнером.

Применяя идеологию модели Ц-Ц-П-Р-Р, можно сказать, что личность любого человека можно представить как состоящей из ценностей, процессов и ресурсов.

Ценности и ценностные представления.

Нам часто задают вопрос — можно ли корректировать ценности в процессе коучинга? Мы читаем, что можно и более того, часто это просто необходимо делать. Особенно, если речь идет о приобщении к ценностям непрерывного совместного развития. Именно для этого коучу необходимо уметь осознанно работать с ценностями партнера. Задача состоит не только в том, чтобы помогать партнеру осознавать ценностные иерархии и фильтры. Надо учиться управлять ключевыми ценностями, которые лежат в основе его поступков. Управление здесь носит специфический характер. Коуч помогает партнеру воспитывать в себе культуру, основанную на ценностях непрерывного совместного совершенствования, и превращать тем самым слабоо-сознаваемые ценности в данности.

Последовательность исследования иерархии ценностей в ходе личной встречи представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шаги исследования ключевых ценностей.

Шаг исследования	Оценивается через...
1.Первичное ознакомление с ценностями.	выяснение подробностей о медиаторах и ХПК партнера в предварительных встречах.
2.Оrientировка в иерархии ценностных представлений.	разницу отношений к сегодняшнему результату и тому МВЭР, который уже могли бы получить сегодня, заявленный запрос или «горячую» проблему и пути их решения.
3.Оrientировка в ключевых ценностях	готовность выполнять план личного развития и получать МВЭР. разницу отношений к горячей проблеме и значимым задачам.
4.«Доводка» иерархии важных <u>ценностей/</u>	анализ полученных результатов.

Личностные «процессы» как разновидность внутренних ресурсов человека⁵⁸.

58 Полную схему внутренних ресурсов вы найдете в Приложении № 10. Подробно управление внутренними ресурсами продавца и клиента будет рассмотрено нами в книге о коучинге — новом подходе к обучению продажам.

Все процессы сосуществуют одновременно. Однако, в каждый момент работы с партнером, можно выделить процесс, который является ведущим и доминантным для данного участка коучинга. Процессы выделяются среди прочих других, по принципу «фигура на фоне».

На первых этапах больше внимания уделяется эмоциональному контакту. А в процессе создания программаторов будущего на первый план выходит развитость воображения.

Разбиение на личностные процессы позволяет коучу сосредоточиться в каждый момент коучинга на том, каким из них нужно управлять в данный момент, чтобы развивать контакт с партнером.

Конечно, неправильно говорить, что коуч может управлять всей личностью другого человека. Но влиять и направлять партнера в определенную сторону, связанную с получением МВЭР, осознанием значимых задач и ключевых выгод возможно.

Ситуация коучинга вносит определенную специфику в понимание личностных процессов. Нас интересует как можно более широкий набор «рецептов» управления процессами, каждый из которых способствует развитию доверия и способствует получению МВЭР. Конечно, это упрощенное понимание действительности, но главное, что оно «работает», и действительно позволяет коучу осуществлять управление поведением партнера в необходимой степени.

При правильной «работе на установление доверия», коуч (сознательно/бессознательно) осуществляет частичное управление следующими личностными процессами (см. таблицу 7).

Таблица 7. Управление личностными процессами.

Личностный процесс	Управление осуществляется:
1. Мышление.	через сравнение фактов позволяет делать выводы на основе имеющейся информации. Мы должны предоставлять аргументы «ЗА», сравнивать факты и контраргументы, управлять логикой выводов. Также сюда входит управление «качеством» информации. Этот вид управления отвечает за то, чтобы партнеру все было понятно и ясно из приводимых фактов и выводов.
2. Воля.	путем предоставления выбора в принятии решения, что позволяет избежать навязчивости коуча по отношению к партнеру.
3. Эмоции	путем «завоевания» симпатий партнера, это помогает чувствовать удовольствие при общении с коучем.
4. Внимание	поддерживанием интереса к контакту с коучем через создание постоянных позитивных и негативных управляемых раздражителей.
5. Память.	фиксацией определенных событий и обеспечением возврата к ним. Это необходимо в ходе длительных контактов с клиентом.
6. Воображение.	созданием вкусных «образов будущего». Необходимо для развития проактивного подхода, например, создания программаторов будущего.

2. «Пространство-время» как объект управления контактом.

Вторая группа объектов управления, связана с пространственно-временными характеристиками контакта. Психологи давно обратили внимание, что «пространство-время» в процессе контакта можно разделить на две составные части:

- 1) объективное-физическое, т.е. внешнюю среду, в которой коуч встречается с партнером;
- 2) субъективное внутреннее ощущение, которое можно охарактеризовать как психологическое «пространство-время» контакта.

Расположение в физическом пространстве

Особое внимание в контакте имеют характеристики взаимного расположения физических тел коуча и партнера, их мизансцены и дистанция, включая отдельные позы, жесты и т.д., по которым можно судить о состоянии связки в момент контакта.

Физическое пространство = расположение коуча и партнера в пространстве друг относительно друга. Коуч управляет в процессе контакта взаимным размещением, что помогает поддерживать необходимый контакт, за счет облегчения получения информации.

Физическое пространство задействовано в управлении контактом через следующие характеристики:

1. Ось контакта.

2. Уровни расположения.
3. Физическое расстояние между собеседниками. . ,
4. Угол наклона собеседника.
5. Отсутствие внешних барьеров.

Управление психологическим пространством

Управление психологическим пространством является неотъемлемой частью управления коучконтактом. Обычно об этой части контакта или вспоминают слишком поздно, или вообще не обращают внимания в силу неуловимости ее характеристик. Действительно разговор об управлении психологическим пространством, т.е. пространством отношений, может строиться уже с подготовленными людьми.

Таким образом, для того, чтобы осуществить те или иные действия в психологическом пространстве, надо для начала определиться, в том, что это за пространство отношений, как его можно измерить, и что значит управлять этим пространством.

Важность интерпретации. Психологическое пространство всегда виртуально, оно скорее подразумевается, чем существует на самом деле. Поэтому для нас, с точки зрения управления ситуацией должно быть важно, как интерпретировать те или иные действия партнера с точки зрения этого самого пространства взаимоотношений.

То, как им образом мы объясняем для себя те , или иные поступки другого человека (а также и свои собственные), при работе с психологическим пространством интерпретация всегда важнее, чем то, что есть на самом деле.

Объясняя, мы укладываем действия по управлению контактом, в определенную схему. Это, в конечном счете, приводит к совершению действий. Наше объяснение является движущей силой для наших действий.

Обычно, когда говорят о психологическом пространстве, имеют в виду, те или иные характеристики контакта, который возникает между коучем и его партнером. Таких характеристик контакта можно выделить три:

- способ вступления в контакт;
- доминантные состояния в контакте: «родитель» — «взрослый»
- «ребенок»;
- психологическая дистанция.

3. Инициатива как объект управления контактом.

Инициатива — инструмент воздействия на партнера. Под инициативой в коучинге мы понимаем осознанное стремление управлять поведением партнера в процессе контакта.

Для огромного большинства консультантов, инициатива в разговоре — это то, что они почти все время продажи говорят. Иначе говоря "поют бесконечные песни о том, как надо делать".

Парадоксально, но для нас — инициатива — это контроль за тем, как происходит коучинг.

В управлении инициативой заложен глубокий смысл. Пока коуч, будете считать, что окружающая действительность им управляет и руководит, клиент будет управлять им. Незримо, неосознанно такой консультант будет всегда сам отдавать инициативу клиенту «прямо в руки».

В системно-интегративном коучинге, мы считаем, что управление— это процесс двунаправленный: внешняя ситуация управляет нами, а мы управляем внешней ситуацией.

Переводя на язык действий коуча: «профи» всегда сохраняет контроль за совместным развитием и получением МВЭР, т.е. владеет инициативой.

Коучу в разговоре с партнером надо уметь сохранять инициативу!

Другое дело, что ее формы могут принимать внутреннее или внешнее выражение. Но даже тогда, когда на непосвященный взгляд партнера, он владеет инициативой полностью, коуч помнит в пределах, какого времени, партнер пользуется своей свободой.

Т.е., иначе говоря, насколько мы позволили ему этой инициативой воспользоваться. И если, вы «отдаете» инициативу партнеру, то, должны точно знать — зачем и на какой срок.

Управление коучингом происходит на всех уровнях. И на уровне стратегии, как, например, «Выигрыш-Выигрыш», «От Или к И», и в тактике построения индивидуальной сессии, и в технических нюансах.

Всегда надо смотреть, где необходимо «заставить» партнера проделать необходимую работу, а где надо эту работу, (которую, иногда, даже и лучше, чтобы сделал партнер), сделать самому. - Собственно, правило очень простое — опытный коуч, как говорится — «пьет чай за счет клиента». В коучинге надо создавать такие условия, при которых партнер, сам, принимает необходимое решение и, главное, выполняет его. И это тоже парадоксальное понимание инициативы. Коуч здесь управляет контактом при видимом отсутствии управления.

4. Образ контакта как интегральный объект управления.

В современных социально-психологических теориях, деловое общение состоит из трех частей:

информации, которую мы передаем;

действий, которые совершаем;

и впечатления (образа), которое производим.

С этой точки зрения, образ контакта является таким же объектом управления контактом, как и другие объекты.

В нашем подходе к коучингу, образ контакта — это интегральная характеристика, которая позволяет соединить все объекты управления, контактом в единое целое. По большому счету, грамотному профессионалу-системщику, нет смысла следить за всеми объектами управления в процессе контакта. Нужно отслеживать, как развивается образ вашей встречи и, насколько он соответствует тому, что ожидали от нее ваш партнер и вы сами.

Классный образ контакта — всегда единый и целостный. Он исполнен смысла = взаимовыгодное решение значимых задач коуча и партнера за счет реализации потенциала в каждый момент совместной работы.

Одновременно со смыслом, в хорошем образе, всегда есть зрелищность. С этой точки зрения, образ контакта, во многом, это эстетическая категория. Здесь коучсессии превращаются в искусство. Любой контакт с партнером становится совместным Шоу Успеха и является праздником для его участников.

Можно предложить следующую формулу создания образа Успеха в коучинге.

«Образ Успеха» в системно-интегративном коучинге = смысл (взаимовыгодное решение значимых задач коуча и партнера) + зрелищность

5. Шесть слоев контакта в коучинге. Модель «кем я представляюсь» и «кем я на самом деле представляюсь (кто я есть на самом деле)».

Есть еще один уровень интегрального управления контактом. Мы назвали его «слои контакта».

В процессе общения существует разница между тем, что хочет сообщить о себе человек и тем, что на самом деле сообщает. Под сообщением мы имеем в виду все сигналы контакта, которые можно декодировать. Коуч может увидеть эту разницу, если обращает внимания на все уровни контактных сигналов, которые ему доступны. Сделать ее доступной для партнера возможно, если помочь ему взглянуть на себя со стороны.

Первый слой коучконтакта — информационный. Текст сообщения.

В ходе коучинга партнеры по развитию обмениваются между собой определенными сообщениями. Обмен осуществляется по следующей схеме.

Коуч сообщает некоторую информацию партнеру. Эта информация состоит из двух частей:

1. Информации, необходимой для принятия решения/выполнения проекта, связанного с развитием.
2. Информации о состоянии коуча во время контакта.

1. Информацию первого рода можно разделить как сообщение "чистых" фактов и их интерпретацию с точки зрения выгоды для партнера и всей связки.

2. Информация второго рода — это сообщения о позитивных ощущениях и впечатлениях коуча от собеседника. Например, «как с вами приятно общаться», или «мне давно не встречался человек, который так быстро схватывал суть проблемы». И т.д.

В ответ на послание коуча партнер также "выдает" определенное сообщение, которое, в свою очередь, состоит из:

3. Информации об отношении к представленным коучем фактам/интерпретациям,

4. Информации о "встречных" аргументах "за" и "против" позитивного изменения/выполнения проекта.

5. Информации о своем состоянии в текущий момент.

Процесс обмена информацией требует постоянной корректировки, так как позиции коуча и партнера по отношению к развитию различны. Часто для человека далеко не очевидно, зачем ему необходимо изменение (в принципе/именно сейчас). Для того чтобы сблизить позиции в «связке», коучу необходимо постоянно корректировать предоставляемую информацию, неустанно подчеркивая важность выгод изменения. Тем самым обеспечивается возможность совершения коучинга. Для управления процессом такой коррекции, нужна детальная информация о состоянии человека в процессе контакта.

Информация о состоянии — внешний и легко доступный для диагностики фактор. Но основная трудность заключается в том, чтобы сделать правильные выводы из "снятой" информации и реально управлять поведением связки.

Это слой того, что говорится. Самый простой и доступный для наблюдения слой.

С позиции коуча, например, в момент установки контакта в коучинге, в этот слой включаются приветствие, общие слова, помогающие, устанавливая взаимопонимание, готовность совместно развиваться, принятие и взаимодоверие. Если забежать вперед, то истинное сообщение, которое сразу же, с момента установки контакта, начинает транслировать коуч звучит так: МЫ ВМЕСТЕ. Это сообщение коуча базовое. Текстовое сообщение в момент калибровки - планки вызова может звучать так: А хочешь ли? А можешь ли больше? Какие еще нужны ресурсы? А интересно и важно ли?

У партнера часто бывает разница между текстовым сообщением и истинным сообщением. Коуч же всегда что говорит, то истинно сообщает. Коуч работает в одной модели — у него текст и истинность совпадают. В этом честность и прямота, а, в конечном счете, и сила коуча. Для этого он проходит специальную подготовку. И поэтому для коуча важнее читать разницу между текстом и истинным сообщением. Коуч должен уметь калибровать истинное сообщения, вычисляя его по манере и энергии подачи. Для этого он использует различные слои контакта.

Второй слой контакта — слой ролей и масок.

Роль — это то, что можно показать и то, что можно увидеть. Это ожидания и представления о данной социальной позиции, выраженные в поведении. Роль проявляется через поведение, стиль и манеру одеваться, интонации. В роли весь комплекс вербальных и невербальных характеристик, собирается в одну целостность. При этом это больше интонация, чем слова. Скорее «как» сказали, чем «что».

Коуч должен владеть большим количеством ролей, которые помогают совместному развитию. Например, если рассмотреть шесть процессов реализации совместного потенциала как этапы коучинга, то на каждом из этапов у коуча будут свои ведущие роли.

При установке контакта возможны такие роли как спасатель, мастер. Иногда клиент сразу приходит к «гуру». Если «гуру» это видит и осознает, ему остается только молчать — клиент все сделает сам. Хотя гуровость надо заслужить различными

успешными сессиями. Должен родиться миф об этом коуче как гуру.

На тапе «назначения планки вызова» — коуч может выступать как вдохновитель – мотиватор - провокатор с ролевым трендом «провоцирующий - поддерживающий».

В «тэдах» коуч часто работает как технолог, специалист, эксперт.

При работе с внутренними ограничениями — как советник, психолог или психотерапевт.

На этапе развивающего анализа коучу надо владеть ролями аналитика, тактика, стратега.

При «цепочке передачи» одна из основных ролей у коуча — наставник.

Ролевой репертуар у коуча должен быть максимально широким. Это предмет неустанной заботы коуча. «Ролевую форму» как возможность мгновенно принять, проиграть, выйти и проанализировать особенности роли, коучу стоит поддерживать постоянно⁵⁹. Наравне с «ролевой формой» существуют и «ролевые болезни». Среди них наиболее часто встречаются — узость ролевого репертуара и гипертрофия роли эксперта.

⁵⁹ Для этого, например, у нас, в Школе системно-интегративного коучинга, есть такая специальная форма работы как ператейтр. Подробнее — см. www.portalopen.ru.

Гипертрофия роли эксперта выражается в том, что начинающие коучи сразу же берут роль эксперта и держат ее, несмотря на что, до конца. Роль эксперта очень сильная роль. И поэтому использовать ее надо очень аккуратно. Она очень хороша на этапе обсуждения технологий эффективной деятельности. Ее элементы надо использовать при установлении контакта и «продаже себя». Если в первом случае эта роль ведущая, то во втором применять ее надо вкраплениями, иначе можно натолкнуться на сопротивление и потерять доверие клиента. Ошибка держать ее до конца. Сам коуч из-за этой роли может стать «слепым», и не увидит реальных затруднений и препятствий партнера. Эксперт знает технологии, как надо добиваться успеха. Но у каждого партнера своя личная история, свой набор медиаторов достижения результата в виде убеждений, ценностей, ограничений. Экспертная ситуация не поможет. Перед ним не усредненный человек, а реальный, живой, уникальный. Для того чтобы добиться МВЭР надо использовать много различных ролей, а не одну.

Роли могут быть приукрашены масками. Активный, доброжелательный, легкий, строгий, поддерживающий — это характеристики роли, которые ее усиливают, создают «выпуклость», проявленность ролевых характеристик.

Маска — это то, за чем прячется лицо.

У коуча нет необходимости прятаться. И при этом у него много масок. Коуч использует маски как способ усилить роль. Маска для коуча — это способ сделать роль более явной, что-то гипертрофировать в ней, что-то подчеркнуть для того, чтобы высветить глубинный смысл послания.

Клиент же сплошь и рядом использует маску как возможность спрятаться за нее, что скрыть. Когда он прячет свое истинное «я» от коуча — это нормально (особенно в начальных стадиях контакта). Чаще всего, бывает, что партнер прячет сам от себя истинные свои роли. И задача коуча состоит в том, чтобы увидеть, что же прячется от коуча за маской⁶⁰.

⁶⁰ Для этого тоже можно использовать занятия в паратейтре как специальном проекте, усиливающим ролевое мастерство коуча.

Третий слой — эмоции как сопровождение текста (интегральное эмоциональное состояние).

Очень важная составляющая контакта для коуча. Он силен своими честными текстами, истинными сообщениями. У коуча то, что он говорит, и то, что на самом деле он говорит, совпадает. Эта прямота и честность могут восприниматься неподготовленными людьми как жесткость и, даже, злость и агрессия. Понятно, что клиенту удобно интерпретировать

так поведение коуча, чтобы оправдать свое бездействие в развитии, нежелание взять ответственность за свою жизнь, принять какие-то важные события в своем прошлом и осознать их как ресурс и т.п. При этом задача коуча как создание совместного МВЭР остается. А значит — надо продолжать контакт и диалог.

Эмоциональное сопровождение смягчает прямоту и откровенность посланий, переводит их в юмор и шутку, одобряет тембром, интонацией, улыбкой. Тем самым оно поддерживает истинное сообщения как бы говоря: «я с тобой, мы вместе, все будет хорошо, мы справимся!» Эмоциональное сопровождение усиливает истинное сообщение. Оно приобретает особенно значимую роль, когда связка доходит до внутренних ограничений.

Партнер говорит: «Допустим, я готов». Но эмоционально окрашивает это свое сообщение так, что читаются оттенки вызова и провокации, типа «Ну-ну, посмотрим, что вы можете сделать со мной». Увидеть это можно через скрещенные руки-ноги, максимально откинутый корпус, сжатые губы, взгляд "сверху-вниз". (Все это поведенческие индикаторы 4-го слоя контакта, о которых мы будем подробно говорить ниже. С их помощью можно определять истинность/ложность сообщений). Если их правильно интерпретировать, то, на самом деле, человек сообщает, что я боюсь, я не верю, что у меня получится.

И получается, что у партнера сразу несколько сообщений. — На словах — «согласен». А эмоциональные сигналы сообщают, что он неуверен и боится. Коуч обязан их сначала прочесть. А затем — перевести в позитив. Поэтому в этом слое, основная функция лежит на эмоциях, а не словах. В уверенной интонации, улыбке. Можно даже сказать, что основа рефрейминга «ограничивающих убеждений в поддерживающие» — в эмоциях, а не словах. Для этого коучу надо тренироваться выражать широкий спектр эмоций и управлять ими.

Четвертый слой контакта — поведение и поведенческие сигналы/индикаторы состояния контакта.

Правильное поведение усиливает и текст, и роль, и эмоциональное состояние.

Коуч должен знать поведенческие индикаторы. Они — самый быстрый и доступный способ определить истинность текстового сообщения. Ввиду их особой значимости и роли в управлении контактом, мы им уделим значительное внимание ниже.

Пятый слой — позиции контакта.

Позиции контакта необходимы для того, чтобы партнеру быть осознанным и достигать успехов в коммуникации.

Различают первую, вторую и третью позицию контакта.

Первая позиция контакта — тотальное пребывание в своих чувствах, ощущениях, переживаниях. Тотальный контакт с самим собой. Его еще называют состояние «здесь и сейчас».

Вторая позиция — это полное или частичное пребывание в другом, например в партнере по коммуникации. Эта позиция позволяет чувствовать как он, понимать как он, видеть мир как он. По-другому эту позицию еще называют: «встать на место другого», «взглянуть на мир глазами другого человека». В обычном разговоре это происходит часто и неосознанно.

Третья позиция — видение беседы себя и другого со стороны. Главный маркер — это «как это выглядят со стороны», или «как об этом подумают другие — иностранцы, женщины, родные». В этой позиции минимум эмоций, большое стратегическое видение и понимание ситуации.

Знание позиции нужно коучу для того, чтобы помогать достигать человеку своих целей. Первая позиция помогает быть эмоционально глубоко включенным в процесс. В ней много личной энергии, силы, ресурса, драйва. Люди первой позиции уверены в себе. Они часто бывают лидерами. И также часто эгоистами. Обратная сторона этой позиции — в

ней много страхов, печали, неуверенности. И поэтому помощь в этом случае заключается в том, чтобы перевести человека в третью позицию, чтобы отделить его от негативных чувств и переживаний. Для этого есть аналитические и ролевые техники. В первом случае коуч помогает клиенту осознать свои действия через рефлексии с помощью вопросов: что мы сейчас делаем? Зачем мы это делаем? Во втором — клиенту предлагается взять любую удобную для него роль и от ее лица, посмотреть со стороны на то, что только что делал персонаж, который носит его имя. И т.п.

Вторая позиция — это позиция открытости, эмпатии, сопереживания, сочувствия. В ней очень удобно мгновенно считывать информацию о другом человеке. Она помогает быть успешным в продажах, коммуникации, переговорах. Из этой позиции коуч реализует концепт «МЫ» — «мы вместе», «мы одной крови» и т.п.

Если помнить свою первую позицию, то легко присоединяться и вести к своей цели. Делается это так. Лидер из первой позиции заявляет: я — вижу красивую цель. Дальше он присоединяется к группе последователей: я знаю ваши нужды. И снова переходит в первую позицию: пойдёмте вместе — цель вам поможет. И дальше снова и снова идет переход и трансляция из первой и второй позиций.

Третья позиция помогает увидеть все стороны. Это системный взгляд на события. Она также помогает успокоиться, провести анализ встречи, коммуникации. В третью позицию помогает выйти рисование, предметы на столе в виде фигурок, где одна из фигурок «я сам».

Истинность сообщения коучу помогает понять вторая позиция, а также умение переходить из первой во вторую позицию и снова возвращаться в первую. Как правило, у неподготовленных людей также происходит этот переход, но только в данном случае он бессознательный.

Человек, который бессознательно в разговоре переходит во вторую позицию (встает на сторону другого человека) может забывать себя до такой степени, что начинает переживать состояние себя как другого человека вплоть до появления стигматов. И тогда он уже не осознает где свои ощущения, а где ощущения другого. Особенно странно это бывает видеть, когда на консультацию приходит мать с сыном в 40 лет и говорит за обоих «мы»: у нас проблема, мы пришли устраиваться на работу. Это известная проблема гиперответственных матерей — у них так и не произошла личностная сепарация.

Подготовленный контактер в третьей позиции всегда видит, где правда, где ложь. Это преимущества взгляда со стороны. Хорошо быть в третьей позиции до встречи и после встречи. Самому быть в третьей позиции сложно. Процесс обычной коммуникации — это быстрое переключение первой и второй позиции. Здесь надо владеть навыками присоединения, ведения, калибровки, пристройки и т.п. (см. ниже). Во время встречи она требует специально организованной формы коммуникации, например, виде круга рефлексии в тренинге или развивающего анализа в коучинге, или расстановок и т.д.

Шестой слой контакта — истинное сообщение.

Если говорить языком эффективного общения — это конгруэнтность (непротиворечивость) всех слоев контакта. Важно, чтобы то, что сообщается, и то, как это сообщается, поддерживало и взаимоусиливало друг друга в виде и адекватного эмоционального сопровождения, и поведения тела, и ролей, и масок.

У партнера истинное сообщение часто отличается от текста сообщения. Это сплошь и рядом происходит неосознанно.

У коуча истинное сообщение и текст — это почти всегда одно и то же. Мастер коучконтакта каждое несовпадение использует для создания коучдельты в разговоре, для того, чтобы помочь человеку осознать какое-либо противоречие (несоответствие) в самом себе и включить его в работу, перепрограммировав его в ресурс. Так истинное сообщение становится мощнее и сильнее, а, значит, и более емким, чем простая трансляция текста. С точки зрения коуча истинное сообщение несет в себе послание не только о ситуации

«здесь и сейчас», оно каждый раз связано с Долгосрочным проектом развития Человеческой Личности. Поэтому, в нем множество различных смысловых оттенков, контекстов, глубинных позитивных, ценностных, мировоззренческих данностей, которые все вместе значительно обогащают первоначальный текст.

Технология управления контактом в связке «коуч-партнер» по обратной связи.

В основе технологии управления контактом в коучинге принцип управления по обратной связи. Информация, которую коуч получает по «обратной связи» от партнера, позволяет реализовать эффективное удовлетворение запросов последнего. Это достигается за счет постоянного контроля за тем, что ему необходимо и насколько ему это необходимо «здесь и сейчас».

В общем случае, управление «по обратной связи», выглядит так:

Сначала коуч проводит начальную диагностику состояния партнера. Это необходимо для того, чтобы дать оценку его состояния на предмет готовности к диалогу и изменению. Коуч проводит оценку и делает вывод: устраивает его результаты оценки или нет. Оценка контакта строится на основе сопоставления этапа коучинга и взаимного соответствия всех шести слоев контакта, которые формируют интегральное состояние человека в этот момент.

Далее коуч ставит перед собой задачу (связанную, как правило, с каким-либо из слоев) и производит определённые действия, чтобы добиться нужного состояния в связке.

Далее опять производится оценка интегрального состояния партнера, чтобы определиться — достигнут результат или нет. Если достигнут — мы переходим к следующей задаче контакта (удержанию требуемого состояния связки или его следующему изменению). Если нет, то происходит необходимая коррекция действий коуча с целью выполнить задачу данной ситуации контакта (добиться необходимого состояния связки).

Технология управления контактом «по обратной связи» состоит из операций (см. рис. 18):

1. Начальная диагностика №1 (настройка на партнера)
2. Оценка состояния: устраивает/нет.
3. Постановка задачи №1.
4. Действия по изменению ситуации (подстройка к партнеру).
5. Диагностика сост. №2.



Рис. 18. Технология управления контактом по «обратной связи».

6. Оценка состояния: устраивает/нет.
7. Проверка управляемости.
8. Постановка задачи №2.
9. Действия по изменению.
10. Диагностика состояния №3 и т.д.

1. "Настройка" на партнера.

Вполне естественно, что люди обычно испытывают самые различные состояния. Эти состояния могут по-разному влиять на их готовность общаться с нами и предпринимать

какие-либо совместные действия. Поэтому важно, чтобы коуч обращал внимание на то, в каком состоянии находится партнер и какие чувства он испытывает.

Настройка на партнера делается постоянно. Именно техники настройки позволяют отслеживать интерес партнера к разговору и корректировать поведение коуча в случае необходимости (менять темы и манеру общения). «Настройки» всегда связаны с диагностикой состояния связки коуч-партнер. Поэтому, независимо от этапа коучинга в основе этой техники — поиск ответа, настроен ли человек продолжать общение с нами. Это основной вопрос, на который надо ответить коучу при настройке. Для этого необходимо определить, в каком психологическом состоянии находится человек.

Присмотритесь — улыбается он или нет. Грустит или просто устал. Может быть, очень напряжен, сохраняет дистанцию, высокомерен или «держит фасон» и т.д. В любом случае надо обязательно фиксировать при последующем анализе то, в каком состоянии человек находился до начала разговора и в каком состоянии коуч встретился с ним.

Главный вопрос настройки на партнера: насколько он готов к встрече с вами лично и изменению.

2. Оценка состояния.

В системно-интегративном коучинге оценка состояния партнера является составной частью оценки состояния контакта в целом. Грамотный коуч всегда ведет (осознанно) три оценки: оценку собственного состояния, состояния ведомого, адекватности состояния контакта в целом ситуации целям и задачам коучсессии.

Правильная оценка состояния контакта в связке коуч-партнер выполняется коучем тогда, когда он уже знает о чем, собственно, будет идти речь в ходе сессии. Т.е., владеет системой коучинга, информацией о горячих запросах клиента, примерном соотношении значимых проектов/задач и горячей проблемы, наличии успешного прошлого опыта.

Это предварительное знание позволяет спрогнозировать конкретные реакции партнера. Поэтому оценка по состоянию всегда строится на основе степени расхождения между необходимым коучу состоянием связки и сиюминутной реакцией ведомого.

В оценку состояния контакта, как правило, включаются следующие составные части:

- эмоциональная;
- по содержанию контакта;
- по инициативе;
- по конгруэнтности;
- по ролевому соответствию;
- по позиционному соответствию.

Варианты оценки состояния контакта (см. таблицу 8).

Таблица 8. Оценка состояния контакта.

Характеристики состояния	Варианты оценки
1. Эмоции	нравится — не нравится
	спокоен или волнуется
2. Содержание контакта (текст сообщения/истинное сообщение)	по теме или нет
	провокация или недостаток информации
	конструктив или деструктив
3. Инициатива	кто владеет
	оправданность (почему владеет?)
4. Конгруэнтность.	да/нет

5. Ролевая.	эффективна роль/нет
6.Позиционная	эффективна позиция/нет

Конгруэнтность.

Обычно под конгруэнтностью понимают соответствие вербальных и невербальных реакций в поведении участников контакта. Оценивая это соответствие, коуч может сказать, искренне ли согласен человек предпринять определённые действия (решение проблем, выполнение технологий успеха и т.д.). Или, он только сделал вид, что принял предложение коуча.

Т.е., речь идет об оценке того, совпадает ли то, что говорит человек с тем, что он делает и думает.

Знание и умение видеть конгруэнтность любых реакций партнера позволяет коучу оценить правильность своих усилий и своевременно внести необходимые изменения в тактику текущей коуч-сессии.

Индикаторы состояния контакта в связке коуч-партнер.

Оценку состояния мы выполняем с помощью поведенческих индикаторов.

Под индикаторами состояния человека мы понимаем различные его поведенческие реакции и действия, а также словесные описания своих внутренних ощущений. Появление индикатора — это признак наступления определенного состояния. Совокупность индикаторов, характерных для данного состояния свидетельствует о том, что это состояние сейчас испытывает участник контакта.

Эти индикаторы, а их достаточно большое количество (ключевых — около 80), позволяют точно определять, в каком состоянии находится партнер и что надо сделать коучу, чтобы подвести его к тому состоянию, которое необходимо и удобно.

Виды индикаторов. Индикаторы вербальные-невербальные.

Индикаторы состояния бывают двух видов — вербальные (слова) и невербальные (мимика, жесты, интонация).

В вербальные индикаторы включается все, что участники связки говорят словами о своем состоянии, ощущениях, чувствах и т.п. Невербальные индикаторы основаны на «языке без слов». В них включается все, что человек говорит жестами и другими способами.

Как правило, вербальные индикаторы больше контролируются (в отличие от невербальных). Контроль заключается в том, что человек фильтрует те или иные слова и выражения, т.е. он сознательно их подбирает. Это понятно, так как словами управлять достаточно

Поэтому основное внимание мы уделяем невербальным индикаторам. Они меньше контролируются сознанием. Эти индикаторы могут многое рассказать внимательному наблюдателю об истинных намерениях человека. В подавляющем большинстве люди не имеют специальной подготовки в области управления контактом. Поэтому они, вряд ли, хорошо могут контролировать свои невербальные реакции. В то же время грамотная работа с индикаторами требует от коуча специальной подготовки.

Все индикаторы⁶¹ можно объединить в три группы:

61 Конкретный список поведенческих индикаторов приведен в Приложении 7.

1. Индикаторы, отражающие стремление «защититься от ... — раскрыться для...»

Этот индикатор легко отследить как чередование «открытых — закрытых» жестов и поз. Когда человек начинает физически "сжиматься" (в т.ч. перекрещивать руки и ноги, горбиться и ссутулиться, вообще как-то скукоживаться, съеживаться) — это свидетельствует о том, что ему не очень комфортно.

Например, если собеседник держит руки и ноги перекрещенными, то он, как бы,

стремится закрыться от другого участника общения. Если, при этом он еще и горбится, то получается, что он стремится уменьшиться в размерах. И даже съежится до состояния зародыша в материнской утробе, где было так удобно.

Поэтому одним из положительных признаков того, что партнер испытывает к коучу расположение или его устраивает ход и течение разговора, являются открытые жесты и позы. Они свидетельствуют о том, что собеседнику хорошо. В коучинге под «открытыми» жестами и позами мы понимаем все проявления поведения партнера, направленные на раскрытие для контакта с коучем (но, одновременно, и на увеличение своего присутствия в пространстве!).

2. Индикаторы, отражающие значительное изменение физиологического состояния ведомого.

В качестве индикаторов ключевых тем (горячих и важных для связки) удобно рассматривать изменение физиологического состояния участников контакта. В этом случае коучу важно внимательно смотреть на своего визави. Он начинает убыстрять свои жесты, делать их более четкими, с большей амплитудой, в том случае если вы «попадаете» в важную для него тему. С ним начинает происходить то, что «в народе» получило свое название — начинает "заводиться".

Все, что позволяет нам убедиться в том, что человек выходит за рамки своего обычного физического состояния, годится в качестве индикаторов. В этом случае надо точно «снять» его первоначальное состояние (предположим, близкое к спокойствию) и затем внимательно наблюдать, как он начинает реагировать на ту или иную тему.

Если коуч замечает изменение поведения с его стороны — то нужно проверить и подтвердить, что вызывает эти изменения. Если партнер действительно подтверждает значимость темы и есть соответствующие индикаторы изменения состояния, то коуч точно затронул значимую тему, которая реально интересна для него.

3. Индикаторы, отражающие эмоциональное состояние: удовольствие — нейтральность — враждебность (см. таблицу 9).

Таблица .9. Индикаторы, отражающие эмоциональное состояние: удовольствие — нейтральность — враждебность

Дружелюбие	Враждебность
улыбка	«перекошенный рот»
открытые жесты	закрытые жесты
расположение партнеров под углом друг к другу на комфортной для каждого дистанции	вторжение в ваше психологическое пространство
наклон вбок, обычно в правую сторону	нависание корпусом

Параметры оценки индикаторов

Обычно оценивается:

- наличие /отсутствие индикаторов;
- их «сила»;
- адекватность ситуации.

В управлении контактом наиболее часто используются следующие группы невербальных индикаторов (см таблицу 10).

Таблица 10. Группы невербальных индикаторов.

Невербальные индикаторы состояния	Критерии
физическая дистанция	комфортная — дискомфортная
наклон корпуса, поза	вперед — назад
Жесты	открытые — закрытые
мимика лица	улыбка — равнодушие — враждебность
Интонация	приятная — нет

положение аксессуаров и т.п.	перекрывают ось контакта — не препятствуют общению
------------------------------	--

Правила чтения индикаторов состояния. Интегральная оценка.

Оценка состояния с помощью индикаторов должна быть интегральной, т.е. учитывать комплекс поведенческих реакций. Нельзя ориентироваться только на то, что говорит человек. Интегральная оценка строится на совмещении того, как он говорит и что при этом делает. Вот здесь-то и находится основная трудность в освоении технологии этого процесса. Основная сложность в работе с индикаторами — уметь их увидеть. Читать «поведение человека как книгу» можно после специальной подготовки.

Коуч обязан успевать следить за поведенческими индикаторами, которые демонстрирует его партнер. Часто происходит и другая ситуация: коуч успевает отследить, какие реакции демонстрирует партнер, но воспользоваться своим знанием не успевает.

Для того чтобы вовремя успевать, и знать, что с этим нужно делать, надо обладать особой тренировкой. Она позволяет, например, уметь оценить, насколько, в данной ситуации, допустим, «наклон корпуса» обозначает именно проявление внимания или интереса.

Уметь «читать поведение человека как книгу», необходимо провести специальную подготовку к коуч-сессии. Она заключается в том, что из всего многообразия индикаторов выбрать те, которые: 1) коуч сможет увидеть и 2) предоставят ему достаточно информации о намерениях партнера. Осуществить ее можно таким образом: сначала надо разделить «язык тела» и «слова» ведомого, затем отработать точные настройки на его состояние с помощью вопросов.

Сценарии коучинга позволяют сосредоточиться на поведении клиента. Коуч должен знать пошаговую технологию коучинга. Это позволит ему рассчитать примерные варианты ответов клиента на вопросы. В свою очередь, это поможет создать сценарий личной встречи с данным человеком. Т.е. знать, о чем будет идти речь на каждом из участков коуч-сессии. Знание сценария позволяет коучу высвободить внимание для более точной оценки состояния контакта. «Всерьез» он начнет замечать индикаторы только тогда, когда его не будет «держат текст» коучинга.

Вопросы позволяют точнее настроиться на состояние партнера. Когда мы задаем вопросы, то перед тем, как их задать, надо:

во-первых, определить, надо ли их задавать, т.е., необходим ли этот вопрос в настоящее время;

во-вторых, подобрать адекватную форму вопроса.

Для того чтобы выбрать точную форму вопроса, сначала надо выполнить настройку на партнера. Затем уже коуч приступает к следующему шагу — задает вопросы. Ответы человека позволяют все более тонко и точно настраиваться на совместный контакт. Внимательно слушая ответы, коуч убеждается в том, что анализируются именно те проблемы, которые волнуют его визави.

3. Постановка задачи.

Состояние партнера может отличаться от того, какое нужно связке в данный момент с точки зрения коуча. Часто надо изменить его состояние на то, которое будет устраивать коуча.

Сначала надо сформулировать задачу — какое состояние партнера нам сейчас желательно? Поставленная задача определяет построение дальнейшей стратегии по отношению к партнеру.

Например, может сложиться ситуация, при которой человек общается с коучем по приказу руководства и это ему явно не нравится. Здесь нет смысла коучу «идти напролом» и начинать презентовать необходимость изменений. Нужно „, сначала найти с человеком контакт на «нейтральной территории» и получить от него подтверждение

того, что такой контакт состоялся.

Речь идет о поиске глубинных ценностей и смыслов развития, которые интересней и выше, чем начальство. Но к ним еще надо подойти. Сделать это можно с помощью грамотного эмоционального сопровождения — комплиментов, вступительном разговоре об образе жизни, обмене жизненными историями, обсуждении предыдущего опыта (как это было на прошлой работе?), и т.д.

4. Действия по изменению ситуации.

Изменение ситуации (и состояния контакта), в общем случае, состоит из следующих действий:

1. Калибровка = настройка силы и адекватности поведенческих реакций.
2. Подстройка = использование инструментов невербальной коммуникации в качестве усилителя доверия в контакте.
3. Направление развития (ведения). Здесь предстоит ответить: «А куда коуч ведет своего партнера (и связку в целом)?»

Калибровка состояния контакта.

Под «калибровкой состояния» понимается проверка значимости данной темы или аргументов для участников связки. Калибровка необходима для того, чтобы коуч мог рационально использовать свои силы при общении с партнером. Она состоит из оценки силы активности затрачиваемых человеком усилий на те или иные действия в контакте, например, аргументацию.

Калибровка используется коучем для расчета силы своих действий для изменения определенного состояния. А также для оценки адекватности затрачиваемых усилий. Калибровка проводится сопоставлением величины⁶² отклонения индикаторов текущего состояния связки от состояния покоя.

62 Величина здесь больше качественный показатель, чем количественный. Хотя все зависит от вашей внимательности и опыта.

Для проведения «калибровки» пользуются интегральным правилом оценки поведенческих проявлений участников контакта. Допустим, коуч хочет удостовериться, что точно «откалибровал» партнера. В этом случае коучу необходимо волевым усилием (в форме мысленного приказа) перейти в режим наблюдения за поведением другого (обычно этот режим может занимать от нескольких секунд до одной минуты).

В этом режиме он внимательно считывает все поведенческие проявления партнера. Это напоминает мгновенное сканирование. Техника строится на «оглядывании» человека «сверху донизу» для выявления противоречивых или, наоборот, конгруэнтных участков общей картины поведения. Почти сразу же в момент сканирования между собой сопоставляются текст, роли, маски, мимика, позы, интонации, позиции. Возникает целостная картинка текущего состояния человека.

Далее коуч оценивает силу проявления поведенческих индикаторов. Оценка ведется с двух точек зрения. Во-первых, важно подкрепления истинности/ложности текущего послания/состояния. " Во-вторых, степень выраженности конкретного индикатора.

Шаги калибровки.

«Калибровка состояний» включает в себя несколько шагов коуча.

Шаг 1. Определить состояние партнера на текущий момент.

Шаг 2. Оценить силу его затрат по отклонению соответствующих поведенческих индикаторов от спокойного состояния.

Например, «некритичное цепляние за факты» вместо логического анализа выгод, «покраснение кожи» вместо обычного цвета кожи, тремор рук, разорванная жестикация вместо привычного темпо-ритма.

Шаг 3. Принять решение об ответе. Коуч может начать работать в том же ключе, что и его

ведомый или гасить его реакции своим спокойствием и поддержкой.

Шаг 4. Изменять состояние участников связки в ту сторону, которая желательна для продолжения совместной работы через изменение поведения, сначала коуча, затем клиента.

"Подстройка" к партнеру. Использование эмоционального фона в качестве катализатора контакта.

«Калибровка» используется для оценки силы воздействия. Подстройка является инструментом, который, собственно, и позволяет осуществлять изменение состояния человека.

Все техники подстройки построены на том, что коуч согласует свои действия по скорости, интонации, темпо-ритму с действиями партнера. Достигнутая конгруэнтность позволяет коучу глубже понять его состояние. Подстройка позволяет проникнуть в состояние связки ровно до того уровня, который необходим. Далее коуч может продолжать оставаться в том состоянии, в которое он «вошел» вместе с партнером. Или начинать изменять его за счет ускорения или замедления своих действий.

Если коуч выполняет технику подстроек осознанно, то может управлять (в определенных границах) всей скоростью контакта. В т.ч. поддерживая аргументы «за» и опережая «против» изменения со стороны партнера. Последние буквально "снимаются с его языка". Часто ему только и остается,)? что разводить руками и говорить: "Ну, вы даёте!"

Самая главная задача применения подстроек — вызвать доверие со стороны человека. Но подстройка позволяет также проверить границы управляемости связки и возможности коуча вести его «здесь и сейчас». Значение этой функции сложно переоценить — все успешные коучи обладают искусством не просто вступать в контакт, но и удерживать его, делать легким и приятным для своих клиентов.

Подстройка в коучинге = развитие доверия и проверка границ управления партнером.

При проверке границ управляемости, коуч меняет пространство и скорость протекания контакта. Окончание изменения отслеживается по тому, что партнер начинает выполнять свои действия с тем же ритмом (или эмоциональной амплитудой), что и коуч. Если последний замедлил речь, партнер тоже ее замедлит. Если увеличил — соответственно, увеличит. Или он станет чаще улыбаться коучу, или, в ответ на его улыбку, он улыбнется ему в первый раз. Это все примеры проверок границ управляемости.

Окончательная оценка управляемости в связке строится на основании результатов нескольких проверок.

Некоторые приемы выполнения подстроек в коучинге.

Перейдем к обсуждению техник, которые необходимо задействовать для того, чтобы установить надежную эмоциональную связь в связке коуч-партнер. Среди всего многообразия таких техник мы отобрали несколько наиболее простых в освоении, и, в то же время, приносящих максимальный эффект. В их число включены следующие подстройки:

- голосовые;
- пространственные;
- темпо-ритмические;
- эмоционально-амплитудные.
- по словесным или образным кодам контакта;

Голосовые подстройки.

«По скорости речи».

Коуч ориентирует скорость речи по скорости партнера.

«Быстрота и медленность» речи коуча осознается партнером только тогда, когда она становится «тормозом» или коуч, наоборот, «убегает» от него. Верным индикатором

убегания, будут участвовавшие просьбы повторить то, что сказал коуч. Индикатором замедления будут заметно усиливающееся раздражение человека на «пустом месте». И в том и в другом случае, надо решить вопросы о снижении или убыстрении темпа разговора. Для того чтобы управлять ведомым, коучу надо говорить или чуть-чуть медленнее, или чуть-чуть быстрее, чем он.

Для этого, прежде всего, коуч осознает скорость речи ведомого. Далее он начинает говорить или чуть-чуть быстрее, или чуть-чуть медленнее.

«По интонации».

Коуч следит за активностью и сменой интонаций в речи партнера.

Партнеру в процессе общения с коучем, как минимум, должно быть интересно. Этот интерес можно проявить себя в том числе, и интонационно. Например, активной интонацией или быстрой сменой интонаций.

При выполнении этой подстройки, коуч внимательно вслушивается в доминирующие интонации партнера. В то, как он говорит. Главное — это точно услышать «активность» интонации, а также ее настрой. В этом случае, коуч пристраивается, почти точно копируя или повторяя его интонации.

В какой степени «почти»? Не надо становиться попугаем. Не надо заниматься точным копированием. Если такое копирование происходит, то надо незаметно для партнера выправиться и продолжить интонирование на более тонком уровне. Здесь опять работает принцип «чуть-чуть более, чуть-чуть менее».

Интонирование — прием более тонкий по своей сути и поэтому возможно, что он не сразу будет получаться у начинающего коуча. Просто надо больше и осознанно тренироваться!

Подстройка к «позе».

Наиболее простой вид подстройки. Это подстройка к положению человека в пространстве⁶³, в т.ч. подстройка к его позе. Это означает, что для того чтобы облегчить начальный контакт, коуч должны принять позу зеркально близкую к той, что занимает его визави.

63 Существует более продвинутый вариант подстройки — подстройка «по мизансцене», т.е. «по позе» + выбор комфортной физической дистанции.

«По мимике».

На мимику мы обращаем внимание всегда. Вопреки бытующему мнению, очень мало людей без специальной тренировки, могут скрыть свое истинное отношение от внимательного наблюдателя. Обычно оно у них буквально написано «на лице». Поэтому подстройки в этом случае выполняются без особого труда.

Существуют особые реакции, которые позволяют коучу подтвердить, что он находится в контакте с партнером. В число таких реакций входят ответные улыбки. Кстати, техника «вызывания улыбки» может смело быть причислена к разряду тех техник, которые абсолютно точно позволяют проверить управляемость контакта в связке. Если он управляем — в ответ на улыбку коуча партнер улыбается.

Если же, наоборот, он смотрит на нас и никаких сигналов к сближению и контакту не подает (и нет признаков, свидетельствующих о том, что у него раньше случилась неприятность), то, очевидно, что у коуча пока управление контактом отсутствует.

Подстройка по темпо-ритму.

Для управления контактом надо соотносить скорость и ритм смены поведенческих состояний коуча с партнером. Последний может действовать в разном ритме и разной скорости. Несоответствие скоростей и ритмов может стать причиной разрушения контакта.

Пример: допустим, человек быстро говорит. Если коуч будет «мямлить» и медлить, то партнер очень быстро начнет раздражаться от контакта с таким «визави» и постарается закончить его как можно быстрее.

Коуч должен уметь:

- 1) определить скорость, на которой "работает" партнер;
- 2) перейти на его скорость;
- 3) работать чуть быстрее, или чуть медленнее для сохранения управления контактом в связке.

Эмоционально-амплитудные подстройки.

Это сложный вид подстройки, который требует от коуча актерской жилки. В процессе контакта человек испытывает эмоциональные состояния различной силы (эмоциональной амплитуды). Это удобный момент для подстройки к нему. Коуч должен уметь легко входить (набирать) адекватное состояние. Особенно удобно это делать, если это состояние четко выражено.

Для выполнения этого вида подстройки коучу необходимо:

- 1) определить силу эмоционального состояния партнера по выраженности и "размаху" поведенческих индикаторов;
- 2) оценить необходимость поддержки или "снятия" данного эмоционального состояния;
- 3) начать действовать, используя прием "поза и жест-состояние";
- 4) оценить достаточность силы набранного состояния.

Одним из вариантов этого вида подстроек является прием "поза и жест — состояние".

В нашем организме существует четкая связь между телом и психикой. Общение между коучем и партнером носит системный, интегрированный характер. Оно характеризуется тем, что любое значимое действие со стороны коуча обязательно сопровождается осознанием реакции со стороны партнера и наоборот.

Поэтому любое изменение телесного положения влияет на: 1), состояние коуча; 2) состояние контакта в связке. На основании этого положения можно управлять изменением состояния связки через прием "поза и жест — состояние".

Продолжим пример с улыбкой коуча. Если вы улыбнулись, то ваше внутреннее состояние изменилось — к нему добавилось нечто неуловимо положительное. Если вы сгорбились, то через некоторое время вы почувствуете сильную физическую и психологическую усталость — как будто, кто-то навалился вам на плечи и давит к земле. Если же, наоборот, вы выпрямитесь, то мгновенно почувствуете пусть краткий, но прилив сил и могущество.

Прием "поза и жест — состояние" позволяет решать многие задачи в процессе контакта. Это и осуществление подстроек, и большая часть процесса ведения, и оценка управляемости, и многое другое.

Например, при одном из видов проверки управляемости, коуч намеренно может изменить положение своего корпуса относительно корпуса партнера. Изменяя свое положение в пространстве на обратное, отслеживая наличие обратной связи (если корпус клиента также меняет свое положение), коуч, одновременно, получает информацию, и о ее силе, и возможности управления.

Подстройка — по "словесным" или "образным" кодам контакта;

Каждый человек мыслит или описывает действительность в характерных словах. Эти слова, как правило, многозначны и используются для быстрого обозначения сложных понятий. Это — так называемые "коды" обыденного общения. Как правило, у каждого человека свои "коды".

Если вы уже коуч, то вспомните, что для вашего партнера означало понятие «коучинг» или «коуч» до начала его общения с Вами. Наверное, в это слово он вкладывал совершенно иной смысл, который во многом определялся бытовым установками и стереотипами.

Эти коды могут быть представлены как словами, так и образами. Подстройка по "кодам" подразумевает определённые действия со стороны коуча, он должен уметь:

- 1) находить в речи своего партнера такие "коды";
- 2) расшифровывать для себя, что они означают в его понимании;
- 3) предлагать свою версию их расшифровки;
- 4) сводить воедино общий смысл и дальше использовать их в качестве общих кодов.

Ведение связки к наиболее комфортному состоянию.

При грамотном применении подстроек, сначала коуч пристраивается к состоянию партнера, используя те или иные виды подстроек. Затем он начинает постепенно изменять поведение партнера в ту сторону, которая необходима. Поведение меняется с помощью усиления или стагнирования ответных поведенческих реакций коуча на сигналы ведомого. В общем случае, в процессе общения коуч:

или, 1), поддерживает текущее состояние партнера, поддерживая его реакции, всячески выражая свое одобрение и т.п.;

или, 2), "убирает свои реакции одобрения", "выразительно молчит" в ответ, что означает наше несогласие с его мнением;

или, 3) ставит новые задачи, вводит новые темы, ожидая, в свою очередь, положительной реакции партнера в ответ.

Как видно из этой главы ведение связки коуч-партнер «по обратной связи» требует специальных навыков, связанных с умением отслеживать поведенческие индикаторы и умением коуча владеть собственным эмоциональным состоянием.

Глава 13. Конкретные методы, приемы и техники управления объектами контакта.

Методы работы с ценностями связки.

Этот метод строится на основе поиска общих, совместных, важных и для коуча, и для партнера норм, идеалов, убеждений, установок, стандартов, стереотипов и других личностных проявлений. Общность взглядов позволяет быстрее найти «общий язык» и взаимопонимание в решении значимой задачи/проблемы. Именно на основе общих ценностей, преодолевается сопротивление изменениям и совершается выход из зоны комфорта. В общем случае, работа с совместными ценностями строится по следующей схеме:

- изначально надо подразумевать наличие общих ценностей (относительно значимой проблемы);
- затем исследовать, где ценности совпадают и в чем есть различия;
- затем апеллировать к базовым человеческим ценностям;
- и, наконец, корректировать, существующие в связке иерархии ценностных представлений.

1. Изначально коуч, как наиболее активный участник связки подразумевает наличие общих ценностей, связанных с необходимостью совместного изменения. Иначе и быть не может! Зачем же вы тогда начинаете коучинг?

2. Если «горячая» проблема партнера не совпадает со «значимой», необходимо исследовать, где и в чем не совпадают ценностные представления/ценности коуча и партнера.

Постарайтесь получить ответ на вопрос: в чем разница между вашим пониманием необходимости быстрого решения значимой проблемы/ реализации проекта и пониманием партнера. Выясните, почему он считает, что может отложить принятие решения по значимой проблеме/ проекту?

3. Продолжайте искать общие идеалы и похожие взгляды, которые могут помочь коучу в решении значимой задачи/проблемы.

Базовая ценность совместного развития важна одинаково для всех!

Помните об этом.

Логика управления ценностями состоит в том, что вы должны затрачивать энергию в направлении, позволяющем развивать партнерские отношения в связке коучинга. Как правило, эта работа строится на исследовании и корректировке ценностных иерархий. Поиск общих взглядов на мир и общих ценностей помогает осознать взаимозависимость и наладить партнерство в связке. Коуч помогает партнеру понять, в чем ценность совместного сотрудничества. Поэтому исследуйте и корректируйте, ищите и находите важные для вас обоих общие ценности и взгляды на мир.

Работа с ценностями связки строится коучем на основе позитивного подхода. Этот подход находит свое выражение в методе подразумеваемого согласия (МПС).

МПС как интегральный метод позитивного подхода.

В позитивном подходе мы подразумеваем, что человек напротив коуча, изначально наш партнер, наш друг. Это означает, что изначально он согласен с нами, что наши действия в коучинге полезны и интересны для обоих участников связки. Иначе и быть не может!

«Убеждение в согласии» особенно важно для тех коучей, которые часто попадают в ситуации, связанные с разного рода провоцированием со стороны клиента. Эти ситуации «не плохи и не хороши». Они возникают, так как до начала сессий вы не можете знать:

во-первых, насколько вы близки по духу с ним;

во-вторых, как человек реагирует на необходимость решения значимой проблемы/реализации проекта.

Проверки самое обычное дело и встречаются они «на каждом шагу». Если вы попали в коучинг с таким партнером, нужно уметь в совершенной адекватной манере и скорости провести начало встречи.

Особенно важно это делать в ситуации, когда партнер «быстрый» и начинает «сходу» вас проверять, желая оценить, на что способен коуч.

Здесь важно «включиться» на той же скорости, что и он. С той разницей, что вы должны вместо провокации подразумевать согласие с его стороны на продолжение отношений и на достижение социального Успеха. Интересно, что иногда коуч возвращает партнеру ответ в жанре «сознательной провокации»⁶⁴ с целью проверки серьезности его намерений.

Поэтому «не тратьте лишнее время там, где его не надо тратить». Как можно быстрее «идите» к установке планки достижений и созданию технологии достижений⁶⁵. Суть «метода подразумеваемого согласия» проста: перейдите от выражений типа «не могли бы вы», «хотели бы вы» к выражениям «давайте выполним это задание» «что выберем из рассмотренных вариантов решений?».

64 Здесь можно увидеть определенную близость с недирективным гипнозом М.Эриксона и провокативными психотерапевтическими техниками, например Ф.Фарелли.

65 См. Главы 15 и 16 соответственно.

Заметили разницу? — Правильно, мы относимся к клиенту как партнеру. Мы считаем, что решение значимых проблем с помощью нашей связки — это общее дело. Его нужно делать с максимальным качеством в кратчайшие сроки. Применяя этот метод, коуч изначально настраивает своего собеседника на то, что рано или поздно все равно необходимо решать именно значимую проблему. Осталось только обсудить некоторые условия.

Если мы с вами подразумеваем согласие в нашем партнере — то это средство, позволяющее сразу же, мощно, вовлечь его в совместную работу по нахождению важных выгод от изменения. Они помогут привести коучинг к кратчайшему завершению.

К сожалению, этот метод не так прост в применении, как это может показаться на первый взгляд. Дело в том, что использование этого метода без надлежащей практики может

привести к определённым негативным последствиям в поведении партнера. Особенно это заметно, если коуч слишком «настойчиво и бесцеремонно» подталкивает⁶⁶ человека к действиям по развитию. Последний может рассматривать такое поведение как ущемление своих интересов. Для успешного выполнения МПС коучу требуется непобедимая вера в необходимость изменений и «железная» логика убеждающих фактов и аргументов. Применение этого метода возможно только в том случае, если вы уверены в своей подготовленности и опыте и действительно можете убедить ведомого в том, что вы считаете, что он согласен с вами.

66 Есть же разница между подталкиванием и ведением!

Поэтому использовать МПС мы рекомендуем в том случае, если партнер уже демонстрирует сильные сигналы «готовности к изменению».

Например, задает уточняющие вопросы «по делу», и, вообще, сохраняет позитивный настрой на решение значимой задачи.

Технология выполнения МПС.

Технологическая основа метода, которую надо выполнять «шаг за шагом» — предельно проста по сути, но сложна по исполнению. Для того чтобы выполнить МПС — достаточно просто подразумевать согласие. Это означает, что когда вы «ведете» человека по этапам цикла изменения, необходимо интерпретировать любое его действие с точки зрения ПОДРАЗУМЕВАЕМОГО БЕЗУСЛОВНОГО СОГЛАСИЯ с необходимостью достичь Успеха.

Поэтому:

- вы употребляете глаголы (уж простите за занудство, но это так и есть) — в форме непосредственного выполнения действий;
- вы применяете «технику присоединения» — «мы с вами, мы продолжим, мы получим, мы передадим» и т.д.;
- все время, пока вы применяет этот метод, вы должны быть дружелюбны и обаятельны. Ни в коем случае нельзя применять этот метод как форму грубого давления! Иначе вы действительно будете грубо давить на человека;
- сразу после фраз переходите к действиям (например, к составлению плана изменений или обсуждению технических заданий). Быстрый переход (почти одновременный) к действиям не обсуждается, но подразумевается его исполнение.

Позитивная работа в связке — выматывающая работа. Она требует от коуча иной степени активности. Подразумевать и искать общность идеалов нелегко. Ведь вы должны быть буквально «заряжены» реальным позитивом и желанием помочь своему партнеру.

Как это ни странно, но позитивно работать гораздо сложнее, чем в состоянии «ожидания неудачи». Иногда у коучей могут возникать такие парадоксальные ситуации. «Отказ — ну и хорошо, что отказался. Ну и славно. А мне совсем и не хотелось помочь ему решать его проблемы». Это самый простой выход из ситуации. При этом такого «коуча», как правило, еще и посещает чувство облегчения. Конечно, это размышления неудачного психолога, озабоченного, прежде всего, решением своих проблем. Непрофессиональная работа.

В позитиве с партнером работать гораздо сложнее. Нам необходимо менять вместе свои установки. Иногда в связке возникает сопротивление в силу тех или иных обстоятельств. Эта ситуация требует серьезных душевных затрат, и коуча, и его партнера.

Приведём пример использования техники «присоединение» как инструмента практической реализации МПС. Стратегию совместного сотрудничества с партнером можно и нужно тщательно выстраивать. Для этого удобно использовать технику «присоединение». Ее построение достаточно просто и понятно. Достаточно только сказать: «Мы с вами ведь приняли решение...»

Что это такое «мы с вами» — означает на самом деле? Говоря так, мы подразумеваем — у нас общая задача по решению проблем, что позволяет снять все видимые

противопоставления в связке коучинга. Любые решения (конечно, выгодные для обоих) можно обосновать с помощью этой простой техники.

Это одна из самых любимых моих техник. Она позволяет не манипулировать сознанием участников коучинга, а вместе выстраивать стратегию подлинного сотрудничества на основе предположения об изначальной согласии к изменениям.

Методы, приемы и техники управления личностными процессами.

Основные приемы управления личностными процессами сведены в таблицу 11.

Таблица 11. Основные приемы управления личностными процессами

Личностный процесс	Основные методы и приемы управления. Управляем через:
1. Мышление -	1) характер информации факты/образы достаточно/нет 2) упр. подачей (объемом) информации, необходимой для принятия решения об изменении
2. Воля.	предоставление вариантов/объединение альтернатив
3. Эмоции	завоевание личных симпатий
4. Восприятие	образ контакт и имидж коуча
5. Внимание	раздражители: слова, образы, жесты, картинки
6. Память	постановка "якорей"
7. Воображение	ЗБР и образы будущего успеха

Управление контактом и процесс мышления. Приемы работы с подачей информации.

Управлять этим процессом, с точки зрения коучинга, значит:

- 1) управлять подачей (объемом) информации, необходимой для принятия решения об изменении (= получении МВЭР), (т.е. вести оценку по критерию достаточно/нет предоставленной информации);
- 2) управлять способом представления информации (предоставлять информацию в виде фактов или образов).

Управление подачей информации. Дозирование информации.

Управление подачей информации зависит от двух моментов.

Во-первых, нам необходимо знать факты и данные в объеме, необходимом для того, чтобы коучу занимать экспертную позицию для своего партнера.

Для этого, коуч на этапе подготовки к личному контакту, проводит так называемую экспертную подготовку и осуществляем самоконтроль необходимой информации. Конечно, предугадать все вопросы партнера невозможно, но, как мы увидим далее, этого и не требуется.

Во-вторых, необходимо применять техники дозированной подачи информации. Дозирование информации позволяет выбирать только ту информацию, которая необходима партнеру в данный момент. И не надо загружать его лишними подробностями, не имеющими прямого отношения к получению МВЭР.

Принципы работы с информацией.

В наш век ценность информации становится все более и более очевидной, но увеличивается также и цена времени, которое тратится на это общение. Важно, чтобы партнеры понимали, что за общение с коучем им надо заплатить именно эту временную цену.

Это может произойти только в том случае, если коуч будет задавать значимые вопросы, которые важны для развития связки. Одновременно он будет предоставлять партнеру именно ту информацию, которая ему необходима для принятия решения. Таким образом,

будет экономиться время партнера и в то же время удерживать его интерес. Мы все время будем оставаться для нашего клиента приятным профессионалом, с которым хочется продолжать дело.

Принципы работы с информацией просты для понимания, но при реализации, в процессе беседы, оказываются достаточно «сложными» для выполнения. Чаще всего, о них просто-напросто, забывают!

В основу принципов работы с информацией, положен кодекс коо-перативности в деловом общении⁶⁷. Этот кодекс включает четыре правила: В реальной практике, каждое из правил кодекса коопера-тивности трансформируется в определённые нормы преподнесения информации (см. таблицу 12).

67 Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.

Таблица 12. Принципы работы с информацией согласно кодекса кооперативности.

<i>Кодекс кооперативности</i>	<i>Принципы работы с информацией в коучинге</i>
Правило соответствия	адекватный выбор темы
Правило необходимости и достаточности информации	говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент
Правило качества информации	твои высказывания должны соответствовать истине
Правило стиля	выражайся ясно и говори на языке клиента.

А) Правило соответствия информации видоизменяется в необходимость адекватного выбора темы.

Для коучей это означает, что

необходимо говорить о том, что интересует и партнера, и коуча.

Как это сделать? В самом общем виде ответ прост — партнера интересует решение его собственных проблем. Поэтому для того, чтобы выполнить это правило на практике — сначала

коуч фиксирует горячий запрос/проблему клиента, которая для него сейчас имеет самый большой интерес. Нужно вести постоянную оценку, насколько этот интерес действительно имеет значение⁶⁸ для человека, и можно ли использовать коучинг для того, чтобы его удовлетворить.

затем,

предложить такой способ решения, который учитывает особенности коучинга как системы достижения МВЭР за счет реализации совместного потенциала.

При выполнении этого правила нас может подстерегать несколько опасностей.

Во-первых,

мы можем «навязать» значимую тему партнеру (ошибочно приняв его молчание за согласие).

Во-вторых,

человек может устать от деловой темы, пускай даже и выгодной для него.

В-третьих,

партнер может просто отказаться от разговора на значимую тему в силу недостаточного кредита профессионального или личного доверия. Для того чтобы избежать данных опасностей, коучу необходимо наладить и постоянно получать обратную связь о состоянии человека.

68 Реально это выполняется через отслеживание индикаторов значимого состояния клиента.

Б) Правила необходимости и достаточности информации «на языке коучей» означает следующее: говори не больше и не меньше, чем нужно в данный момент

Принцип необходимости информации:

Коуч должен помогать получать партнеру ту информацию, которая необходима для получения МВЭР.

Здесь читатель нас может спросить: "А как же разговор на отвлеченные темы? Ну, разговор на отвлеченные темы, так и называется, потому что мы общаемся с партнером на темы, которые непосредственно не относятся к предмету коучинга (хотя с нашей точки зрения все имеет к нему отношение). «Правило необходимости» относится только к предоставлению деловой информации.

Принцип достаточности информации

1. Не говорите больше, нежели вас о том спрашивают.

2. Повторяйте важные мысли разными словами и вопросами так, чтобы партнер их запомнил.

1. Не говорите больше, нежели вас о том спрашивают.

Гамлет в бессмертной пьесе говорит: "Не позволяйте говорить актерам больше, нежели для них написано!". Он имеет в виду артистов, которые постоянно искажают тексты пьес «отсебятиной». Коучи, как специалисты по эффективности, конечно же, далеко ушли от средневековых актеров, но проблему можно диагностировать так же. Извечная «болезнь» консультантов заключается в том, что, начиная говорить, они уже не могут остановиться.

Причина этой болезни — в том, что у нас существует стереотип — чем больше мы говорим, тем больше становимся уверенней в себе или тем больше нам кажется, что, раз нас слушают, то, все в порядке, и человеку это интересно. По моему опыту, консультанты всегда говорят больше, нежели нужно. Новички этим, как бы, подавляют в себе страх, что могут быть, в чем-то, непрофессиональны. Постоянно говоря, они спешат подавить в себе комплекс личной и профессиональной неполноценности, и обрести недостающую уверенность.

Особенно в этом преуспевают не очень успешные «опытные» консультанты которые выдают за коучинг психологическое консультирование. Элементарный анализ показывает, что причины такой «говорильни» находятся в первых шагах современных психологических «асов».

На ранних этапах своей карьеры, они часто были вынуждены использовать больше аргументов для того, чтобы компенсировать свою неопытность. Но для многих опытных консультантов времена становления уже давно прошли.

А привычка тратить больше аргументов, чем нужно, осталась. Почему? Потому, что нет системного тренажа и самоанализа. Опытные коучи-«интуиты» зачастую просто не знают, сколько нужно тратить на клиента времени и доводов и работают, «по старинке», «на глазок».

2. Повторение основных мыслей разными словами.

Не бойтесь повторять одни и те же вопросы и мысли различными словами. Часто это служит причиной для "остановки" начинающего коуча в работе. Он считает, что он уже рассказал все клиенту, и тот должен сразу осознать (!) или, хотя бы, запомнить всю необходимую информацию. "Зачем повторять ему одно и то же? — спрашивает такой коуч. — «Клиент не маленький, ему все должно быть понятно с первого раза». В действительности все происходит по-другому. —

Для того чтобы человек что-либо усвоил, ему надо повторить это же самое много и много раз!!!

А еще лучше, чтобы он сам воспроизвел эту информацию своими словами.

Вспомните, как долго мы учились в школе решать примеры и сколько учили таблицу умножения. А наша информация гораздо серьезнее, чем таблица умножения. Необходимо повторять самые простые вещи несколько раз.

Партнер должен сам подтвердить, что ему все понятно. Для этого задайте ему вопрос:

"Вам все понятно, есть ли какие-нибудь вопросы? И т.д."

Без подтверждения сложно оценить необходимость продолжения общения по той или иной теме.

В) Правило качества информации —

Необходимо, чтобы ваши высказывания соответствовали истине.

Без комментариев.

Г) Четвертое правило — это стиль вашего разговора.

1. Выражайтесь ясно. Используйте четкие и конкретные формулировки.

2. Коучу необходимо говорить на «языке» партнера.

1. Необходимо выражаться ясно. Используйте четкую и конкретную формулировку.

Все ваши фразы, особенно содержащие профессиональные термины, должны быть приведены к конкретной формулировке. Формулировки, изложенные убедительно и кратко, повышают ваш экспертный «вес», что позволяет избежать дополнительных возражений и вопросов от партнера. Следите только, чтобы за четкостью формулировки не терялась «суть дела». Проверьте, насколько человек понял то, что вы сказали.

Кроме того, четкая и простая конкретная формулировка также работает и на материализацию выгод будущего, что просто необходимо, когда речь идет о том, что пока нельзя попробовать на ощупь, как, например, потенциал развития.

2. Необходимо говорить на языке партнера. Для этого надо выполнить ряд простых правил.

Нужно говорить на «языке выгод и ценностных представлений».

Иногда коучи изъясняются с клиентом таким языком, который он просто не воспринимает. Как правило, это характерно для начинающих коучей из «психологов» и связано с неумением перевести разговор с психологических терминов и вспомогательных подробностей, на выгоды, которые партнер считает важными⁶⁹ для себя.

Говорить понятно для партнера.

69 См. Глава 15.

В Школе Системно-интегративного коучинга, мы часто говорим слушателям: "Пожалуйста, переводите все специальные термины на язык «простого» человека. Любые «сложные места» в коучинге, вы должны уметь объяснить «буквально на пальцах». По принципу: «Чем проще — тем лучше!».

Если же вы при этом будете использовать какой-нибудь пример или запоминающийся зрительный образ, то у нас будет больше шансов, что человек услышит и правильно поймет то, что мы ему хотели сказать.

Расшифровывать профессиональные термины.

Существуют профессиональные термины, которые абсолютно никому не понятны, кроме узкого круга профессионалов. Их, в первую очередь, надо переводить на язык нашего клиента. Особенно это надо уметь делать в нашем варианте коучинга.

Использовать профессиональные термины и сленг адекватно ситуации.

Начинающие психологи любят использовать много профессиональных терминов. Присутствие их иногда бывает очень полезным, но в большинстве случаев за профессиональными терминами, которые применяются «без разбору», стоит непонимание основ коучинга как метода совместного непрерывного развития с целью получения МВЭР.

Зачем туманить голову клиенту умными словечками? — Тут бы, с задачами/проблемами определиться и достойные варианты решения подобрать, а не кичиться нашим профессионализмом.

В то же время, существует ситуация, в которой нужно, что называется, «выстрелить» специальным термином. Это поможет укрепить профессиональный имидж «в глазах»

своего партнера-клиента.

У опытных коучей, считается, что использование профессионального сленга сокращает время общения, но, опять-таки, смотря с кем. В партнерском коучинге, безусловно, он сокращает время понимания. Здесь работает девиз: в сленге короче, но с тем, кто общается на одном языке.

С клиентом малоопытным в процессах развития, профессиональный сленг только удлиняет время общения. Сленг надо знать — при случае им удобно щегольнуть, чтобы показать свою цеховую принадлежность. Но при работе с партнером надо стараться обходиться без сленга там, где это возможно.

2. Управление по способу предоставления информации.

Способ предоставления информации зависит от того, как организовано мышление коуча и партнера. По способу организации можно выделить два таких типа: рациональный и эмоциональный.

Существует два способа предоставления информации партнеру:

- фактический (логический);
- образный (эмоциональный).

В реальной ситуации эти способы всегда взаимосвязаны. Отделить их друг от друга часто бывает затруднительно.

Но в методических целях необходимо их разделить для того, чтобы вы могли схватить суть разных вариантов управления поведением связки.

Рациональный тип.

К рациональному типу партнеров, относятся люди, ставящие в основу своих поступков и решений логические доводы. Для них соображения полезности гораздо важнее, чем красоты, понятие функциональности гораздо важнее престижности и т.д.

Язык, который они понимают и приветствуют — это язык цифр и логики. Для такого типа людей, особенно, если они уже заработали значительные капиталы, главное в основе убеждения — выгода представленная в аргументах «чистых цифр». Конечно, это не означает что такие партнеры «абсолютные сухари», которые кроме цифр, ничего не слышат и не понимают. Но действовать с ними надо на «их языке». Т.е. на языке, который им понятен и который у них приравнивается к профессиональному.

Для опытных коучей замечу, что в условиях реального бизнеса, клиенты рационального типа, все равно не могут просчитать всех обстоятельств, которые обеспечивали бы 100 процентную надежность их инвестиций. Поэтому надо всегда помнить, что как бы «рационал» не декларировал, что он общается только на языке цифр чистой прибыли, решение он будет принимать все равно в ситуации неопределенности. Это реалии современных условий бизнеса по всему миру, и, особенно, в современной ситуации России.

Поэтому, независимо от языка важных выгод и конкретных цифр, в коучинге всегда должно присутствовать взаимопонимание и доверительный контакт. Опытные коучи знают, что в определённый момент, надо уходить от оперирования фактами и цифрами.

Необходимо «раскрывать» клиента, т.е. формировать у него эмоциональное отношение к вариантам решения значимых задач. Но повторяю, для клиентов такого типа все равно изначально приоритетным способом обсуждения МВЭР остается язык цифр и фактов.

Эмоциональный тип.

Второй тип партнеров — эмоциональный. Люди этого типа принимают решение не на основе логики и соображений полезности, а под воздействием ситуативных чувственных моментов.

Эмоциональные партнеры живут в мире впечатлений, мечтаний, желаний. Им гораздо сложнее оформить свои цели в виде сроков и цифр, чем «рационалам». Их интересует больше процесс, чем конкретный результат, хотя они декларируют обратное. То, как это было важнее, чем то, что получили.

В тоже время сказать, что «эмоционалов» совсем не интересуют функциональные возможности или материальные ресурсы нельзя. Они могут часами обсуждать

соотношение и набор конкретных потребительских характеристик.

Но в главный момент принятия решения, люди такого типа могут легко поменять свое решение под воздействием сиюминутных эмоций. Они могут сделать то, что первоначально делать не собирались.

Например, собирались заняться бизнесом, а, когда выяснилось, что все взаимосвязано, и надо еще заняться собой и своей семьей, то испугались и снова залезли в «свою пещерку». Поэтому с этим типом людей коучу следует быть аккуратным.

С другой стороны, с такими партнерами опытным коучам легко действовать. Они достаточно хорошо управляемы на эмоциональном уровне. Единственное, что может нас огорчить — это переменчивость и непостоянство их решения, поэтому вопросы управления контакта с ними выходят на первое место.

Факты или образы успеха.

Знание типов партнеров, позволяет подобрать адекватные приемы управления «по способу предоставления информации». Для того чтобы осуществить такое управление необходимо подобрать нужный способ воздействия: факты и цифры или яркие образы успеха.

Комментарий: мы всегда говорим, что для партнеров первого рода технологию коучинга удобно уложить в формы, графики.

А для клиентов второго рода важны красивые картинки с минимальным количеством цифр.

Управление свободой выбора в контакте. Объединение альтернатив как коучинговый прием работы с «волей».

Под волевыми процессами управления контактом в коучинге мы понимаем процессы контролируемой свободы принятия решения. Речь идет о том, что коуч может в определенной степени управлять границами свободы выбора партнера.

Это необходимо делать, так как именно за счет реализации прав партнера «на свободу выбора», можно решить такую серьезную проблему в директивном коучинге как навязчивость или ощущение собственной навязчивости со стороны начинающего коуча.

Свобода выбора тесно связана с самоопределением. С одной стороны, свобода выбора позитивна в контролируемых пределах. С другой стороны, неправильно понятая, она заставляет партнера уходить от процесса решения своих значимых задач/проблем, или как мы еще говорим в коучинге «индугировать», откладывать их решение на потом.

Вообще — это очень интересное явление. Сторонники процессного коучинга сплошь и рядом говорят, что человек сам может взять на себя ответственность, достаточно только, чтобы он осознал все последствия или возможности, связанные с ней⁷⁰. Но этот подход, как мы уже показывали раньше, ничем не отличается от процессного психологического консультирования.

70. Кстати, если нам кто-то скажет, что здесь не присутствует управление поведением клиента, то он просто пока не понимает специфики и практики консультирования. Здесь оно скрыто, но от этого его не становится меньше.

Для нас, как людей, которые исповедуют в коучинге, осознанность и ответственность вместе с ГАРАНТИЕЙ РЕЗУЛЬТАТА, здесь проходит фундаментальная разница, определяющая само явление коучинга. Никто никого не заставляет быть счастливым насильно. Но, если мы говорим о том, чтобы люди достигали новых высот в своей жизни, то важно, чтобы это действительно ПРОИСХОДИЛО «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС», а не откладывалось на веки вечные.

Иначе, зачем коуч вообще появляется в жизни другого? Все остальное может сделать консультант. Прийти, оценить ситуацию, дать совет, подсказать альтернативы, сказать «дальше вы сами», пожелать «счастливого пути» и «умыть руки».

В коучинге мы работаем со взрослыми людьми, но часто они действительно важные для них вещи откладывают на годы. Если прятаться за предположение, что партнер, сам, в состоянии решить свои задачи/проблемы, это может стать причиной откладывания МВЭР

на неопределенный срок. Он может их долго «вынашивать» и «лелеять». С другой стороны, опыт показывает, что решаются только те из них, которые, что называется, назрели, и часто, когда уже поздно их решать их приемлемыми средствами.

Напомню, что в 50 лет создавать долгосрочную семью куда труднее, чем в 25 и 30.

Ради самого же партнера, коучу нужно сохранять баланс между реализацией свободы воли и ее разумным ограничением. Ведь, коучинг — это лучшее и своевременное решение той задачи/проблемы, которая может причинить сильную в дальнейшем «головную боль» клиенту (если уже не причиняет!).

Технологически управление волевыми процессами можно представить в виде следующей цепочки действий коуча:

1. Осознание большой альтернативы. Поиск и обсуждение объединительных вариантов.
2. Формирование свободы выбора вариантов.
3. Оценка реакции на предложение вариантов (устраивает/нет).

1. Поиск и обсуждение вариантов и альтернатив развития. Осознание большой альтернативы — развиваться или стажировать?

Важно, чтобы в спорных или затруднительных случаях, коуч всегда искал и обсуждал вместе с партнером несколько возможных вариантов решения задач/проблем клиента. От представления вариантов можно отказаться только, в случае абсолютной уверенности коуча в том, что единственный вариант значимой задачи устраивает партнера на все 100%.

По большому счету, при коучинге альтернатив всего две — РАЗВИВАТЬСЯ или стагнировать. Что выберем, уважаемые читатели? Все остальные альтернативы мы ОБЪЕДИНЯЕМ!

И даже, большая альтернатива — в зрелых стадиях коучинга объединяется и связывается в РАЗВИТИЕ И СОХРАНЕНИЕ!

2. Объединение альтернатив как выбор варианта совместного развития. Метод вынужденного выбора (МВВ) и метод объединения альтернатив (МОА).

Формирование свободы выбора вариантов обычно осуществляется с помощью метода вынужденного выбора (МВВ). Эту технику называют по-разному: метод вынужденного выбора (МВВ), метод свободного выбора, "коридор свободы", «метод альтернативных вопросов». Все это название одной техники, но в коучинге она приобретает совсем иной смысл, нежели, скажем, чем в технике продаж. Если в продажах — за счет предложения альтернатив у клиента создается иллюзия свободного выбора, то в коучинге все найденные альтернативы, кроме большой!) объединяются.

Но применяются и используются обе техники. Если МВВ используется для осознания различных проявлений большой альтернативы, то МОА показывает, что все альтернативы (в т.ч. и большая!)- это стороны одной медали, что можно развиваться одновременно и параллельно с сохранением достигнутого.

МВВ как прием оставляет у партнера определенную свободу действий в виде возможности выбрать одну из альтернатив или (внимание!) предложить свою альтернативу. В коучинге все сводится к довольно-таки простому выбору — все связать и объединить. Поэтому здесь МОА тотально обращается к воле человека. В ее основе — ценность непрерывного совместного развития. Это очень сильный объединительный фактор. Коуч, используя МОА, всегда апеллирует к тем интроектам или субличностям в человеке, которые отвечают за развитие. С помощью МОА, коуч связывает даже большую альтернативу и превращает ее в связку РАЗВИТИЕ И СОХРАНЕНИЕ.

Все применения МВВ крутятся вокруг большой альтернативы — РАЗВИТИЕ против стагнации. Применяя эту технику, коуч строит любой последующий шаг через альтернативные вопросы предложение партнеру выбрать что-то из двух альтернативных вариантов). Человек чувствует, что у него есть возможность выбора и ему предоставлена

полная свобода действий. С другой стороны, коуч незримо продолжает управлять клиентом, направляя его на то решение, которое устраивает с точки зрения совместного развития связки. Это решение, конечно же — РАЗВИВАТЬСЯ! ...

В результате партнер всегда находится в ситуации связки выборов разных альтернатив.

Обратите внимание, что все остальные альтернативы, с которыми любят обращаться к нам клиенты — семья или работа, любовь или свобода, творчество или рутина, полная занятость или частичная — все это не является для нас альтернативами. Эти события в жизни человека надо объединить и связать между собой так, чтобы они поддерживали друг друга. Это открытие часто вызывает удивление у наших партнеров, но это хорошее позитивное созидательное удивление!

3. Реакция на объединение/выбор вариантов — принимает его партнер или нет?

Обратите внимание, согласен ли партнер выбрать объединение и развитие, или он все еще предлагает какой-то «третий путь»?

Каждый раз, задавая альтернативу или объединяя варианты, коуч должен внимательно обращать внимание на то, что говорит партнер и как он отвечает.

Если он выбирает из тех вариантов, которые обсуждал с ним коуч (причём эти варианты развития должны быть достаточно привлекательны и для партнера, и для коуча⁷¹) — то это, безусловно, свидетельствует о том, что вы находите верные пути для вашего сотрудничества.

71 Всегда проверяйте варианты на критерий односторонности. Выбранная альтернатива может относиться к тем вариантам, которые устраивают и вас, и вашего партнера. С другой стороны, это могут быть варианты, которые дают, кому-то из вас, выгоды в одностороннем порядке. Такое можно допустить только в тех случаях, когда вы осознанно идете на «односторонность выигрыша», своего или партнера.

Если партнер предлагает свой вариант, то надо оценить — конструктивен он или нет, т.е., насколько он «вписывается» в «маршрут решения значимых задач/проблем».

Если он не препятствует совместному развитию и ускоряет получение МВЭР, то коуч его поддерживает, и по необходимости корректирует на основе метода подразумеваемого согласия.

Если же предлагаемый вариант коуч расценивает как форму «скрытого сопротивления», то, очевидно, что нужно применять адекватные меры и специализированные методики типа рефрейминга⁷² личных ограничений.

72 Рефрейминг — расширение рамок восприятия. Ключевая техника работы с личными ограничениями. См. глава. 17.

Управление «свободой выбора» требует определённой опытности коуча: 1) для того, чтобы отследить реакцию партнера, и 2) подобрать новую или скорректировать уже задействованную альтернативу.

Новичку часто кажется, что в коуч-беседе это происходит как бы само собой. Но мы уже договорились, что в коучинге нет ничего случайного. То, что может показаться случайным, является результатом долгого труда. Хотя бы даже опытные коучи, которые применяют эти техники, и говорили бы: «Все берется само собой».

Совместное применение техники МОА и МВВ в коуч-сессии.

«Работа с волей» применяется на всем протяжении коучконтакта. Обычно весь процесс выбора и объединения вариантов является единым. Он строится по принципу одновременного выбора вариантов и объединения альтернатив развития. Поэтому МВВ и МОА в коучинге используются параллельно.

Например, цепочка выбора и объединения может быть такой (см. таблицу 13).

Таблица 13. Сравнение методов МОА И МВВ.

МВВ	МОА
-----	-----

предлагаем партнеру выбрать — оставаться только в решении горячего запроса или расширить его до необходимости решения значимой задачи;	расширяем границы запроса до значимых задач и различных ближайших и дальних проектов развития
выбираем возможные результаты как планки вызова, которые связаны с ее разрешением;	интегрируем реальные результаты в оптимальные
выбираем один из конкретных вариантов решений, устраивающий по важным выгодам;	расширяем варианты решения до оптимальных с точки зрения совместного развития
выбираем ресурсы и технологии, которые надо освоить для решения значимой задачи;	Объединяем все ресурсы и технологии, необходимые для получения МВЭР (даже если партнер их таковыми не воспринимает)
выбираем последовательность совместных действий в программировании (в виде плана личного развития (плана 100).	осознаем, что последовательностей много и эта конкретная только один вариант решения конкретной задачи, создаем интегрированный план реализации всех актуальных жизненных проектов

Использовать МОА и МВБ особенно необходимо тогда, когда коуч не уверен в том, что установил с партнером достаточно доверительные отношения, и что он легко управляется с точки зрения совместного развития.

Последовательно предлагая выбрать варианты и их объединения, оценивая реакцию и содержание выбора клиента, коуч проверяет границы управляемости партнером. Принимая самостоятельные решения о выборе того или иного варианта, последний, одновременно, проникается к коучу, все большим профессиональным доверием. Он привыкает к тому, что коуч не навязывает правильные решения, а предлагает убедиться в их выгодности человеку самому.

По мере развития кредита доверия увеличивается «пространство объединения альтернатив». С помощью МОА и ММВ мы постепенно подводим партнера к тому, что коридор возможного выбора сосредотачивается вокруг варианта решения значимой проблемы «здесь и сейчас».

Каждый раз, применяя МОА и ММВ, вы можете наглядно увидеть, насколько «плотно» вы держите в контакте своего партнера. А также, насколько он «созрел» для того, чтобы продвинуться в «решении задач» дальше.

Управление эмоциями. Работа с личными симпатиями клиента.

Управление эмоциями клиента мы, в основном, используем для того, чтобы завоевать его симпатии и расположение. Собственно, когда говорят о хорошем и приятном собеседнике в коучинге, подразумевают то, что вы можете вызвать в своих собеседниках положительные⁷³ эмоции.

⁷³ Иногда мы можем вызывать в клиенте и негативные эмоции, например, страх или беспокойство, когда мы применяем технику «Хирургия».

Умение коуча быть симпатичным своему партнеру очень важное. Судите сами — вы можете замечательно объяснить ему выгоды развития. Но, если у вас с ним разрушен эмоциональный контакт, то, итог, один — это «эрозия личного доверия», и как, следствие разрыв коучотношений.

Все мы стремимся сократить общение с неприятным для нас человеком до минимума. Общаться вы с ним будете только в случае крайней необходимости. Вы нам справедливо можете сказать, что разрушение отношений, само по себе не имеет отношения к выгоде, но такова судьба коучинга, что он, сплошь и рядом, строится на иррациональных,

личностных моментах. Эти интуитивные моменты часто даже не проговариваются в работе с партнером. Они осознаются и вспоминаются коучами постфактум, после прекращения коучесий.

Помните о том, что личный контакт является необходимым, но не достаточным условием установления доверительных отношений с клиентом.

Не подменяйте в коучинге «продажу себя» завоеванием симпатий

Иногда неправильно отождествляют управление эмоциями (работу с личными симпатиями) и «продажу себя». Как мы уже понимаем, «продажа себя», намного шире и по объектам управления, и по задачам управления — слишком много личностных и профессиональных процессов мы «задействуем» для того, чтобы вызывать подосознательное доверие к коучу.

"Продать себя" означает установить профессиональное доверие на фоне личных симпатий. Поэтому для того, чтобы, например, продать коучинг, необходимо сначала сделать так, чтобы человеку, во-первых, вообще захотелось общаться с нами (= управление эмоциями), а во-вторых, он признал за нами право обсуждать темы, связанные с его развитием.

Я всегда говорю о том, что, сначала мы должны партнеру "продать себя" как просто приятного собеседника, затем как профессионала. И только затем можно реально переходить к обсуждению планки вызова, ТЭДам и др. процессам коучинга.

Все коучесии развиваются на фоне роста личных симпатий между коучем и партнером, и упрочняющегося кредита профессионального доверия. В грамотной «продаже себя», личный контакт (личные симпатии к собеседнику, беседы о хобби, легкий флирт и т.д.) всегда будет развиваться параллельно с ростом доверия к вам как хорошему «профи». Иногда вперед будут выходить личные симпатии, иногда профессиональное доверие. Они предшествуют и являются обязательным условием получения МВЭР.

Поэтому можно сказать, что "продажа себя" никогда не заканчивается. Чем сильнее риск изменений, тем выше требования со стороны партнера к доверию и личным отношениям с коучем.

Управлять эмоциями — это значит уметь:

- а) вызвать положительные эмоции (симпатию) у партнера.
- б) усиливать нужные или «гасить» нежелательные эмоции партнера в зависимости от требований ситуации.
- в) удерживать нужные вам эмоции до тех пор, пока они необходимы в контакте.

В принципе, любое ваше действие будет сопровождаться определенными эмоциями. Поэтому можно сказать, что все методы, приемы и техники управления контактом так или иначе будут помогать вам управлять ими. Но цели их применения совсем другие. Появление нужных эмоций это побочный результат их применения.

Существует ряд техник, которые позволяют напрямую управлять необходимыми эмоциями в процессе контакта. Они вызывают в клиенте безусловные подосознательные ответные реакции (без фильтров со стороны «головы» партнера). Причём, они влияют как на эмоциональное состояние партнера, так и самого клиента. Работа без «фильтров социальности⁷⁴ общения» позволяет (с достаточной точностью) судить о реальном эмоциональном состоянии партнера и его управляемости в целом. При правильном управлении эмоциями, действия коуча в этом направлении практически незаметны для неподготовленного партнера.

74 Т.е., социальнобезопасного, желательного общения.

Техники прямого управления эмоциями.

Это — одни из самых сильных техник, которые вообще существуют в эффективном общении. Как любые сильные приемы, они «обоюдоострые». В их применении нужна мера. Иначе, партнер почувствует фальшь и неискренность ваших намерений (и тогда,

скорее всего, — прощай сделка).

Интересно, что они настолько просты, что ими, зачастую, пренебрегают, не потому, что боятся применять, а в силу того, что о них просто «забывают». Ведь практически все эти техники мы неосознанно применяем каждый день. Все, что относится к области установления и завоевания симпатий, всегда кажется коучам, чем-то, само собой разумеющимся, над чем не надо дополнительно работать.

Но вот что интересно! Консультанты, которые замечательно все понимают в тренинговом зале, вдруг начинают теряться и искать различные самооправдания для того, чтобы объяснить, почему они не применяли «такие, само собой, разумеющиеся» техники в контакте с клиентом. Они просто «исчезают» у них во время работы с клиентом.

С моей точки зрения, это симптомы серьезной «болезни». Причины вытеснения очевидных примеров гораздо более глубокие, нежели это может показаться на первый взгляд. Здесь происходит «забывание» всего, что могло бы вызвать выход за рамки отношений к коучингу, как, чему-то, что нужно делать в рамках «объект-объектных» (т.е. безличностных, сугубо деловых) отношений. Между тем, непонятно как кто-то собирается проводить коучинг без внимания к индивидуальности, уважения к конкретной личности, понимание «выделенности» каждого человека, его конкретной уникальности и неповторимости.

Все эти техники раньше мы относили только к сфере личной жизни. Там они даже не считались техниками, а действительно само собой разумеющимся действием.

Коучинг строится не только на основе внимания к значимым проблемам нашего клиента, но и личной истории, окружающему его миру и т.д. Приемы вызыва симпатий, разговоры на темы, как бы внешне не связанные с запросом партнера, комплименты, именно эти, казалось бы, пустые разговоры, служат «смазочным материалом» для всего непрерывного совместного развития связки. Они создают атмосферу легкости общения.

Личные симпатии — возможность новых встреч с партнером.

Эти техники позволяют завоевывать и удерживать личные симпатии между коучем и партнером. Когда между ними установлены прочные неформальные отношения, проще вернуться к разговору, если вдруг он будет прерван.

Если, коучинг, по, тем или иным, причинам отложен, то, гарантия того, что он состоится в будущем — предварительный результат и ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ с партнером, а также его симпатии к вам.

Поэтому завоевание симпатий с помощью техник прямого управления эмоциями играет важную роль в плане долгосрочных отношений с партнером. Об этом «интуиты от коучинга» забывают сплошь и рядом.

Им кажется, ну что такого, подумаешь пустяки, клиент мне улыбнулся и поддержал разговор на постороннюю тему — ведь коучинг то не состоялся. Но, если внимательно разобрать ситуацию, оказывается, что, если человек идет на личный контакт, что уже немало. Значит, всегда есть возможность вернуться к нему и пройти все процессы реализации совместного потенциала

снова. Столько раз, сколько это необходимо для получения МВЭР.

Наиболее часто используются следующие техники прямого управления эмоциями (см. таблицу 14).

Таблица 14. Техники прямого управления эмоциями.

Название техники	Вызов симпатии	Отчужденность в отношениях
	Улыбка	«Каменное лицо»
	Кивки, угуканье, «Да-да!», и другие варианты поддержки	«Мертвая голова»
	Спокойствие.	Неадекватная возбужденность
	Контакт глаз.	Избегание взгляда

Открытые жесты/ поза.	Закрытые жесты/поза.
Обсуждение хобби и личных интересов	Обсуждение только условий продажи
Легкий флирт	Подчеркнутая бесполость в общении
Комплименты	Нет

Улыбка.

Эта техника уникальна своей двойной направленностью. С одной стороны, улыбаясь, коуч переводит себя в положительное эмоциональное состояние. С другой — может оценить расположенность партнера к общению через ответную реакцию на вашу «улыбку».

В зависимости от того, идет ли партнер на положительный ответ или нет, надо или продолжать делать следующие шаги в «коучинге», или сосредоточиться на качестве личного контакта (сделать еще комплименты; возможно, немного «отпустить задачи» и поговорить о хобби и т.д.).

«Улыбка» настолько показательна, т.к. является техникой пришедшей к нам из глубокой древности. Она архетипична, т.е. возникает из недр глубинного бессознательного в нас.

Животные показывают зубы в ответ на то, что свои зубы им показывает соперник. У них это средство предупреждения. У людей, во многом, «оскал» потерял такое значение.

Наоборот, улыбка стал комплиментарной и социальноприемлемой формой общения. Но, что интересно, безусловность появления ответной улыбки осталась. Т.е. если вы улыбаетесь, партнер немедленно улыбнется вам в ответ, если к вам расположен и испытывает какие-то симпатии.

Улыбка «коварна». Помните о том, что, хотя, улыбнуться — это просто, но, применять ее надо аккуратно. Это очень сильная техника, которая обладает огромной силой. . ,

Стоит, например, помнить об одном принципе — «не переулыбаться». «Голливудские» «приклеенные» улыбки «не работают» в нашей стране. Россия отличается большей искренностью отношений в отличие от Запада. В настоящий момент, «улыбка», к сожалению, здорово дискредитирована неумелыми действиями «тренеров – консультантов – продавцов - интуитивов». Но от этого ее сила (при грамотном применении не исчезла).

Одно из отличий профессионалов — это умение говорить с людьми, искренне и адекватно используя улыбку. Очень часто коучи попадают в ситуацию самообмана — им кажется, что они улыбаются, а, на самом деле, они сидят с неподвижным лицом или выжимают из себя заискивающую улыбку.

Часто, когда начинаешь делать замечания, начинающие коучи не понимают, за что им, собственно, они делаются. В таких случаях, мы стараемся создать ситуацию объективного мнения «со стороны». Просите своих супервизоров⁷⁵, с которыми вы работаете, чтобы они проконтролировали ваши действия в реальной беседе с партнером.

75. В Москве сделать это можно с помощью вечерних профессиональных супервизий. См. www.portalopen.ru

Утверждающие кивки головой, угуканье, «да-да»-канье и другие виды поддержки.

Если вы внимательно присмотритесь к тому, как выражает собеседник свое согласие с тем, что вы говорите, то, конечно, вы увидите частые кивания головой. Такие кивки помогают вам говорить (если, в данный момент, говорите вы). Механизм прост — кивание выражает согласие с тем, что вы говорите и, одновременно, желание слушать дальше. Т.е., человек дает вам сигнал, что он поддерживает вас в вашей мысли.

Поэтому, если коучу нужно, чтобы партнер говорил, то он, кивая, поддерживает его, посылая сигнал: «Говорите, я с вами полностью согласен». Верно и обратное. Если вдруг нужно оборвать собеседника, то одним из мощных средств не поощрять его продолжать — это полностью отказаться от любого проявления и поощрения, и поддержки, в т.ч. перестать кивать.

В поддержку входят не только кивки. Есть и другие способы ее выразить. От простого «Да!» до разнообразных «хмыканий и угуканий» в сочетании с улыбкой или другими индикаторами хорошего настроения. Одобрение партнеры могут высказывать как сознательно, так и не отдавая себе отчет в том, что они демонстрируют поддержку коучу на невербальном уровне. Часто человек просто не осознает, что он выражает одобрение. Поэтому нужно очень внимательно следить за тем, в какой степени партнер одобряет то, что коуч ему говорит.

Это очень характерно для ситуаций неосознанной проверки компетентности коуча через «всплытие» негативных убеждений или личных ограничений в случае «близости» «горячей значимой» задачи/проблемы. Здесь партнер не сомневается, что проблему нужно решать, но пока еще не знает с вами, или с кем-то еще. Нужна последняя, решающая проверка. И вот, словами он как будто возражает, а сам улыбается и кивает нашему ответу. Все. Надо быстро возвращаться к технике решения значимой задачи.

Не все из того, что коуч обсуждает с партнером, будет им безоговорочно поддерживаться. Но важна общая тенденция. В коучинговом общении, чаще всего, работает принцип вероятностный: из многих разных векторов создается какое-то общее направление развития беседы. В течение ее, можно испытывать самые различные чувства. У опытных коучей, есть возможность, после каждой из коучесессий, сделать своеобразные эмоциональные срезы⁷⁶. Они будут свидетельствовать о степени успешности вашего сотрудничества. В результате, постфактум по окончании каждого эпизода, вы можете получить общую картину эмоционального состояния вашего контакта с партнером.

76 Для того чтобы их сделать просто зафиксируйте состояние или образ контакта в целом, или своего состояния.

И помните, каждый раз у вас есть выбор — оказать поддержку клиенту в его высказывании или нет. Все зависит от ситуации. Мы бы, рекомендовали ее оказывать как можно чаще — она поднимает уверенность человека в своих силах.

Спокойствие.

Следующая техника прямого управления эмоциями — это сохранять внутреннее спокойствие во время любых контактов с партнерами.

Ваше спокойствие — это «фон картины». А, уж, «сюжет», вы, можете рисовать всеми красками, которые вам интересны и уместны. Ваше спокойствие означает возможность перейти к любому эмоциональному состоянию, независимо от того, в каком вы были до сих пор.

Мы знаем, что люди, больше склонны доверять, тем, кто находится с ними в примерно равном эмоциональном состоянии. Как профессиональный коммуникатор, вы должны уметь переходить в любое состояние, как в позитивное, так и негативное. Для этого нужно знать положительную нулевую точку вашего эмоционального состояния — состояние покоя. Она у каждого своя. Как только вы ее определили, можно начинать тренировки по переходу в любые другие эмоциональные состояния.

Спокойствие рождается из осознания необходимости «пропускать» все негативные моменты в процессе общения «мимо себя», как будто, они к нам не относятся. «Внешне» — да. Но, внутренне, опытный специалист, должен вести постоянный анализ, почему изменилось состояние партнера.

После сессии, при «разборе полетов» (подведении итогов), коуч сможет внимательно анализировать все свои действия, которые могли бы спровоцировать его партнера на такое поведение. И не верьте, словам многих консультантов, которые говорят: "Вот мне попался такой сложный клиент"! Причина проблемных сессий кроется в самих коучах.

Общий принцип сохранения спокойствия — коучу надо начать с себя. Если вас, что-либо, не устраивает в вашем партнере, например, то, как он ведет себя с вами, надо, прежде всего, проанализировать свое поведение. Посмотрите на себя со стороны: что могло вызвать в вашем поведении именно такую реакцию со стороны партнера.

Бывают случаи, когда человек может просто использовать вас в качестве «мусорной корзины»

первого попавшегося средства для эмоциональной разрядки. В этом случае, надо не позволять собой манипулировать, и, сразу же, правильно «воспитывать клиента». Иначе он может привыкнуть вести себя с вами таким образом.

Вернуть себе спокойствие помогает уверенность в завтрашнем дне. Вы «профи» в своем деле. Просто, помните, что у вас есть сейчас все, чтобы его уверенно завершить.

Шутка, анекдот.

Еще одна техника, которая позволяет вам быстро наладить взаимоотношения с партнером. В процессе коучконтакта важно использовать возможность «разрядить» ситуацию для своего партнера, уйти от разговора только по делу. Умелая и своевременная шутка позволяет сделать обстановку более непринужденной, что также способствует развитию симпатий. Вовремя сказанная шутка способствует установлению более личных взаимоотношений. Но помните, про адекватность шуток и их соответствие стилю и обстановке коучконтакта.

Лучше, если анекдоты и шутки будут не подготовлены заранее, а возникнут, как бы, «сами собой», из контекста встречи.

Флирт (Знаки внимания со стороны женщин и мужчин).

Отношения «здоровой эротичности» тщательно и длительное время «изгонялись» из нашей жизни, в т.ч. и из сферы интегрального общения. Общая тенденция к обезличиванию всех участников развития, коснулась и отношений между полами. Это абсолютно неправильно.

Коучинг позволяет внести в отношения мужчиной и женщиной легкий и пряный привкус сексапильности, без которых, наша жизнь, конечно же, теряет свое очарование. Умение строить отношения и контакт всегда балансируют на грани между приличным и дозволенным. Вообще тема эта требует особой тактичности, но и смелости. Так как культура эротичности у нас, к сожалению, потеряна — надо очень аккуратно вести себя в работе с партнером.

Дело в том, что, хотим мы того или нет, но «легкий флирт» является неотъемлемой частью успешного гетерогенного⁷⁷ контакта. Подчеркиваю легкий, не надо увлекаться своими партнерами. Иначе может возникнуть перенос, который начнет мешать работе. Надо всегда чувствовать ту грань, за которой для вашего партнера (и для вас), могут начаться проблемы. У нас же, консультанты, часто, или 1) переходят эту грань, и теряют управление контактом по «делу», или 2), изначально боятся, «как бы чего не вышло», и ведут себя как «каменные изваяния».

⁷⁷ Разнополого контакта.

Если коуч «забудет», кто перед ним — женщина или мужчина — и не сделает по этому поводу нормальных, приличествующих случаю комментариев, то, он рискует вызвать неудовольствие со стороны партнера. Зачастую, именно эти комментарии, помогают быстро «продвинуть контакт» и» сделать продажу».

Если коуч мужчина и не замечает, что перед ним находится красивая женщина, то он пропускает возможности быстрого установления отношений. Два-три комплимента по поводу того, как она замечательно выглядит, или, о том, что она очень обаятельна, и, контакт уже налажен. Увидьте, что перед вами женщина, найдите в ее внешности, что-то, что достойно комплимента и только потом переходите к решению проблем.

Если бы вы только знали, сколько красивых и успешных в деловой жизни женщин приходит к коучу! Но обращаются они с одним — помогите создать семью. Сейчас стало много женщин, которые выполняют и мужскую и женскую работу. Поэтому, в коучинге, часто мы вместе начинаем вспоминать, что такое слабая, мудрая и обаятельная женщина, как это ни парадоксально для кого-то прозвучит!

Если коуч женщина, то стоит всегда подчеркивать свое внимание к мужчинам. Не

забывайте, что мужчины любят комплименты еще больше чем, женщины. Если вы имеете дело с мужчиной, который привык следить за своей внешностью, одеждой, машиной, то, конечно, нельзя пропустить такой важный момент. Скажите ему о том, что он стильный и т.д. Контакт будет установле быстрее, чем вы могли себе представить!

Комплименты.

Из нас долго «выбивали» то, что на работе можно и нужно говорить приятные слова. Нам кажется, что это только отвлечение от дела. На самом деле любому человеку приятно слышать в свой адрес комплименты.

Если человек очень любит свой офис или свою продукцию, то упоминание коуча о том, что продукция данной фирмы замечательна и т. д. и т.п., конечно, находит свой отклик в сердце партнера и сокращает психологическую дистанцию.

Коуч говорит как можно больше хороших слов и себе, и окружающим его людям.

Говоря комплименты себе — мы становимся более уверенными. Говоря комплименты другим — мы располагаем к себе людей. Именно поэтому умение говорить хорошие слова является первой ступенью к позитивному подходу.

Хорошее настроение безгранично!

Пусть эти слова станут нашим девизом при работе с комплиментами.

Точные и искренние комплименты позволяют нам завоевать симпатии партнера. Всегда приятно, что кто-то замечает в нас или нашем окружении хорошее. Несколько вовремя сказанных хороших слов могут изменить настроение и атмосферу встречи.

Редкие коучи-новички обращают внимание на добрые слова в адрес клиента. Они, наверное, считают, что коучинг должен делаться со скучным или равнодушным лицом.

Главный принцип неуспешного коучинга, — проводить его с равнодушным лицом и беспольми существами. Надеемся, что это становится анахронизмом в нашей стране. Поэтому, если вы не научитесь говорить много хороших и приятных слов своим собеседникам, то вам сложно будет установить действительно постоянный контакт с ними.

В то же время комплименты — очень опасное оружие. Неискренние комплименты могут очень быстро разрушить весь запас доверия, который вы накопили с клиентом.

Важно быть осторожными при выборе комплимента. К примеру, если мужчина скажет незнакомой ему женщине, что у нее красивые ноги, она, скорее всего, возмутится, даже если у нее действительно красивые ноги. Это грубо и нетактично. А, если мужчина скажет женщине, что у нее красивая улыбка, то, таким комплиментом, он сделает ей приятно и одновременно немного расположит к себе.

Поэтому всем и всегда, мы советуем: находите искреннюю основу для того, чтобы сделать комплимент. Приятные слова для ваших собеседников должны основываться на искреннем чувстве. Люди всегда чувствуют фальшь и сессия сделка может быть сорвана.

Главные правила при работе с комплиментами.

При работе с любого рода комплиментами мы должны соблюдать главные правила.

Правило 1. Комплименты должны быть искренними.

Сколько консультантов пострадало оттого, что они не сумели выстроить свой комплимент искренне. Фальшь человек слышит сразу и если, даже и не подаст виду, но будьте уверены, запомнит ваше неискреннее отношение к себе. Поэтому, если уж не получается говорить искренние комплименты, то надо вообще постараться обойтись в этот момент без них.

Правило 2. Комплиментов мало не бывает.

Даже опытные коучи часто ограничиваются одним — двумя комплиментами за все протяжении сессии. На самом деле, хорошие приятные слова партнерам коучу, хорошо

бы, говорить, как можно чаще. Надо все время искать повод сказать эти слова.

В настоящих комплиментах сложно переборщить. «Классный контактер» действует при этом и на благо своих интересов. Так при хорошем комплименте партнеру не забывайте, если это уместно по ситуации, к нему присоединиться, чтобы одновременно поднять и свою значимость. По принципу: «Конечно, таких замечательных и ответственных, как мы с вами, нам, конечно же, не найти и т.д.»

Поэтому, не бойтесь делать много комплиментов. Даже, если клиент говорит вам об этом! В глубине души, если он слышит искренность в ваших словах, он все равно, желает, чтобы ему повторяли их вновь и вновь! Ведь это так приятно!!

Правило 3. Не ищите разных поводов — повторяйте один и тот же комплимент разными словами.

Это поможет тем, у кого могут возникать трудности при произнесении комплиментов. По моим наблюдениям у 95% коучей практическая работа начинается с того, что они учатся вновь и вновь произносить комплименты свои партнерам. Это не простое дело. Ниже мы рассмотрим удобные поводы и случаи для произнесения таких добрых слов.

Правило 4. В начале беседы комплименты не затягивать, а впоследствии о них не забывать.

Многие просто используют комплименты как способ начала беседы, так, чтобы просто что-то сказать. В профессиональной технологии, комплименты всегда связаны с выполнением определённой настройки на партнера⁷⁸. Поэтому количество и временная продолжительность комплиментов определяется необходимостью проверки определенных реакций со стороны партнера (например, в случае — улыбка на улыбку).

78 См. главу 14.

Важно, чтобы в процессе коучбеседы, партнер не оставался без должного внимания со стороны коуча. Важно, чтобы комплименты, которые коуч произнес вначале, «не умирали» в процессе решения значимой задачи/проблемы.

И уж тем более не стоит забывать про комплименты в тех случаях, когда сессия/коучинг завершен и коуч чувствует некоторую возможность расслабиться. Именно это ощущение сделанности, завершенности, и играет иногда с коучами плохую шутку. Они, как бы, забывают о клиенте, забывают о том, что, именно здесь партнеру необходимо повышенное внимание. Естественно, что последний часто считает, что наше истинное отношение к нему проявляется именно в эти мгновения.

2 вида комплиментов.

В коучинге вся работа с комплиментами разделяется на два вида.

1. Комплименты партнеру.
2. Комплименты самому себе.

Комплименты партнеру.

в свою очередь, делятся на два вида: личные и его окружению.

В личных комплиментах мы подчеркиваем важность и преимущество той или иной черты характера или внешности человека.

К комплинтам окружения мы относим подчеркивание тех или иных преимуществ всего, что окружает человека. Надо обращать внимание на то, что кроме личных увлечений — у партнеров могут быть, и, более того, обязательно существуют профессиональные пристрастия и увлечения. Поэтому добрые и приятные слова относительно дела или увлечений, которыми занимаются партнеры, всегда работают на то, чтобы коуч успешно осуществлял "продажу себя".

Более того, точные слова относительно, например, бизнеса, любых его аспектов показывают, что коуч «в теме» и помогают ему выйти на прямую дорогу к диагностике проблем.

Комплименты себе.

Научитесь говорить комплименты самому себе!

Надо уметь делать комплименты самому себе, не бояться этого. Сначала научитесь говорить комплименты самому себе.

Ведь абсолютно в каждом человеке есть положительные качества. Попробуйте произнести вслух те качества, которые, по вашему мнению, или мнению окружающих есть в Вас. Например: «Я умный! Я Организованный! Я умею ладить с людьми!» и т.п. Научившись находить положительное в себе, Вам будет проще замечать хорошее в других людях.

Управление вниманием через «раздражители».

Внимание к теме — показатель интереса.

Внимание со стороны партнера, необходимо для того, чтобы, он понял главные, основные моменты относительно непрерывного совместного развития. По тому, насколько партнер внимателен при встрече с коучем, можно судить о том, насколько ему эта тема интересна. Внимание клиента просыпается одновременно с его интересом к тому, что он делает в данный момент. Интерес возникает тогда, когда коуч действительно говорит о том, что человека волнует и "трогает". Т.е. опираемся на реальную иерархию его ценностей.

Что такое внимание в коучинге?

Внимание партнера может быть сосредоточено на различных темах. Среди них могут быть темы, которые непосредственно ведут к получению МВЭР. А могут быть темы, которые являются тем или иным способом уклониться от этого. Это возникает вследствие возможных процессов сопротивления/личных ограничений со стороны партнера действиям коуча.

Внимание с точки зрения управления контактом в коучинге — это сосредоточенность на решении значимой задачи, совместном развитии и технологии получения МВЭР. Можно сказать, что это "цепкость" к значимому проекту развития, "включенность" человека в него, «заряженность» выполнением личного плана изменений и т.д.

Об отличном внимании к совместному развитию связи, мы будем говорить тогда, когда партнер не просто сам активно старается принять участие в обсуждении ЛППР (плана 100) и ТЭДов, но и "не отпускает" продавца с избранной темы обсуждения. Он постоянно "требует" возвращения к ней в том или ином виде. На "сленге" мы говорим, что в этом случае, партнер, что называется, "включился" в ту или иную тему совместного развития.

Бывает и обратное, когда, наоборот, коуч излишне сосредоточен на какой-то теме (чае всего, связанной с горячим запросом) в ходе сессии с партнером. О другом он и слышать не хочет. В этом случае надо говорить о самокоррекции внимания коуча. Он пропускает все возможности, связанные с решением значимой задачи.

Управлять вниманием партнера — это значит "

Внимание партнера можно уподобить огромной паровозной топке. Для того чтобы паровоз двигался, необходимо все время подбрасывать топливо, причём, чем лучше топливо — тем быстрее процесс сгорания. И тем больше выделяется энергии. Так и в коучинге. Все идет быстрее, когда коуч приводит такие факты, связанные с интегральным развитием, которые интересны партнеру, эмоционально его "трогают" вызывают желание ответить и все время "быть" в разговоре.

Как профессионалов, нас интересует максимально быстрое завершение коучинга. Поэтому внимание партнера необходимо удерживать в рамках тех тем, которые ведут к быстрейшему получению МВЭР.

С другой стороны, если партнера интересует тема, которая, напрямую, не относится к коучинговым проектам развития, то необходимо, уметь использовать ее для того, чтобы как можно быстрее вернуться к решению задачи реализации потенциала (значимой задачи) партнера. Для этого надо уметь переключать внимание человека с одной темы на другую. Поэтому управлять вниманием партнера с точки зрения коуча — это значит:

- 1) предлагать темы, которые интересны партнеру;
- 2) удерживаться в рамках того направления разговора, которое "напрямую" ведет к получению МВЭР, т.е. стремится "идти" по "маршруту" решения значимой

задачи/проблемы";

3) вовремя "переключать" партнера с одной темы на другую.

Через что "работаем" с вниманием клиента?

С вниманием клиента необходимо работать через так называемую "цепочку раздражителей". Под раздражителями я имею в виду не то, что раздражает внимание человека и заставляет его вести с нами агрессивно. Нет, имеется в виду совсем другое. Раздражители интереса — это любые действия, слова, знаки, которые осознанно или подсознательно позволяют привлечь внимание человека

Управление вниманием строится через цепочку раздражителей: слова, образы, жесты, картинки и целые ситуации, например, истории успеха или негативные примеры.

Привлекать интерес можно различными способами. Самый простой способ — делать это открыто. Тогда раздражители будут в "разы" повышать эмоциональную включенность клиента в данную тему. "Асы" в работе с вниманием, работают так, чтобы оно (внимание партнера) удерживалось как бы само собой, т.е. практически незаметно для него самого. В этом случае, раздражители только чуть-чуть, выходят за пределы принятого тона общения между коучем и его партнером.

Основные типы получения информации.

В качестве раздражителей могут применяться абсолютно любые средства, уместные и адекватные в данной ситуации. Эти средства должны позволять "зацепить" все основные каналы поступления информации у клиента. Всего их, как известно, пять. Для управления вниманием наиболее часто используемые — это визуальный и аудиальный. Для ситуации коучинга они являются наиболее приемлемыми. Но продавцы должны помнить и другом важном канале — обонятельном.

Наряду с позитивными каналами получения информации, существуют и деструктивные. Они могут осложнить или даже разрушить коучинг. Для примера, я могу назвать такой канал как обоняние. Если от коуча будет пахнуть потом, то, это может явиться очень сильным препятствием для позитивного общения. Вряд ли партнер расскажет об этом такому коучу. Но он постарается сократить свое общение с ним до минимума. Этот канал получения информации о человеке очень сильный. Он всегда должен контролироваться со стороны коуча.

Два вида раздражителей.

Раздражители внимания бывают двух видов. Внимание удерживается или за счет удовольствия или за счет страха.

Работа через "удовольствие".

Как правило, в коучинге всегда стараются "работать через удовольствие". Чувство удовольствия (комфорта, защищенности, обеспеченности и т.п.) обычно является "стержнем" личного, а, затем, и совместного развития.

В качестве позитивных подкрепителей той или иной темы разговора хорошо применять различные случаи из жизни, которые происходили с коучем или другими партнерами (не называя, естественно, никаких имен) и, которые закончились хорошо.

В коучинге есть ситуации, когда партнер, по разным причинам (в т.ч., связанным с недоверием к профессионализму коуча), не торопится признавать значимость той или иной проблемы для него. В случае, когда решение проблемы требует срочного вмешательства, коуч иногда может выбрать необходимость работы через провокацию и страх.

"Хирургия".

Для смены текущей темы или для обострения значимости проблемы применяется инструмент "хирургия". Этот инструмент заключается в том, что мы последовательно изучаем отношение партнера к следующей цепочке фактов:

негативные случаи с кем-то из дальних знакомых;

случаи с коучем;

случаи из жизни самого партнера.

Обратите внимание! «Хирургия» позволяет изменять отношение человека к обсуждаемым проблемам, при условии, что существует кредит профессионального доверия. Это очень важно для успеха всей технологии.

Общая технология управления вниманием.

1. Оценить тему общения с партнером в данный момент с точки зрения ведет ли она к получению МВЭР или нет.
2. Оценить эмоциональную включенность партнера в тему.
3. Принять решение о подкреплении текущей или смене темы разговора
4. Привести позитивные примеры из жизни или осуществить "хирургию".
5. Получить у партнера подтверждение правильности и своевременности смены темы.

Управление процессами памяти. Техника постановки «мнемонических» якорей

Наша память отличается избирательностью хранения информации. Управление памятью производится через постановку мнемонических "якорей".

Управлять памятью, с точки зрения управления контактом, коучу необходимо для того, чтобы партнер помнил о приоритетных и важных моментах, которые необходимы для совершения продажи. Многие опытные коучи сталкивались с «избирательностью памяти» партнера. Дело в том, что в процессе коучинга, он запоминает из текущего разговора лишь небольшое количество информации. В основном той, которая помогает решить его горячий запрос.

Это происходит вследствие реальной перегрузки человека различной информацией «по жизни». Он настолько погружен в обработку информации для решения повседневных «горячих» проблем, что, даже, сконцентрировавшись на одной значимой задаче, тут же, вынужден отвлекаться и «перескакивать» на другое.

Для того чтобы иметь возможность вернуть партнера к тем событиям или фактам, которые важны для достижения целей успеха, необходимо использовать технику постановки «мнемонических» якорей. Эта техника близка к управлению с помощью раздражителей, которую мы обсуждали при управлении процессом внимания. Отличие заключается в том, что якорь, который также ставится на одном из пяти сенсорных каналов получения информации, является опорной точкой для возвращения к нему в процессе разговора.

Иногда партнер "намеренно" забывает те или иные факты, которые работают на решение значимой задачи. Это не плохо и не хорошо. Это свидетельствует о том, что партнер еще не готов к ее решению. Поэтому надо уметь сделать паузу, поговорить о чем-нибудь другом, а уже потом возвращаться к значимым выгодам развития.

Технология постановки якорей.

«Якоря» удобно ставить, используя различные каналы (модальности) восприятия человеком информации. В данном случае, речь идет о том, чтобы использовать, прежде всего, визуальные и аудиальные каналы, так как абсолютное большинство партнеров, в основном воспринимает информацию по этим двум путям. В коучинге, «якоря», практически всегда, при работе с партнером — эмоциональные. В качестве таких якорей может быть хорошая шутка, анекдот, случай из жизни. Это то, что позволяет вам вернуться к нужной теме в разговоре или продолжить ее, спустя некоторое время.

Еще встречаются кинестетические якоря. В этом случае якорится определённый жест или расположение в пространстве. «Якоря» можно «ставить» на различных участках коучинга. Якорь, как правило, всегда «ставится» в коучинге на «позитиве». Т.е., фиксируется или уровень достигнутых отношений, или достигнутое взаимопонимание коуча и партнера, или фиксируется какой-либо другой положительный момент. «Якорь» всегда содержит позитивный итог, чтобы можно было легко вернуть к нему партнера.

В противном случае коуч может нарваться на механизм сопротивления в форме вытеснения постановки якоря.

Эмоциональные положительные «якоря», если они адекватны и выполнены с соответствующей силой, надолго остаются в памяти партнера.

Но! Помните об одной грустной житейской мудрости: память о радости менее прочна, чем о плохом. Поэтому, если вы собираетесь зафиксировать положительное состояние в работе с партнером, например, состояние взаимопонимания) или единения, нужно, чтобы эта фиксация происходила с силой, явно большей, чем средний эмоциональный фон коучессии.

Обязательное условие при постановке эмоциональных якорей:

Клиент должен подтвердить, что ситуация, которую вы «якорите», для него значима и запомнилась.

Способы постановки якорей.

Способ постановки «якоря» — это способ его фиксации. Каждый «якорь» должен быть зафиксирован. В зависимости от способа фиксации, они делятся на несколько видов.

Существуют «якоря», которые фиксируются:

на бумаге;

эмоционально;

движением;

изменением канала получения информации, например переходом от слов к рисунку.

Управление воображением. Работа с «зоной ближайшего развития» партнера. «Мысленное программирование».

Управление воображением = моделирование в виртуальном поле.

Собственно, при управлении воображением мы всегда работаем с виртуальным полем ближайшей или дальней зон развития. Коуч вместе с партнером моделирует обстоятельства, которые могут сложиться в результате решения значимой задачи и достижения МВЭР.

Виртуальное поле коучинга состоит из двух составляющих: зоне ближайшего развития клиента (ЗБР) и образах дальнего будущего. Последние могут быть в виде образов предполагаемого успеха (при условии следования ценностям непрерывного совместного развития).

Зачем управлять воображением партнера.

Управлять воображением в коучинге необходимо для того, чтобы облегчить партнеру принятие решения в пользу развития (получения МВЭР через «мысленное достижение»). Этот процесс помогает изменять отношение партнера к значимости или важности задач/проблем, которые мы с ним обсуждаем.

Работать с этим процессом особенно важно в случаях, когда партнер не видит необходимости в «сегодняшнем» решении значимой задачи/проблемы. Образы будущих выгод помогают обострить необходимость своевременного решения значимой задачи/проблемы.

Проектируем лучшее будущее.

При управлении воображением коуч получает реальную возможность проектировать лучшее будущее для партнера вместе и при непосредственном его участии.

Воображение всегда является одним из самых сильных инструментов воздействия. Если коуч вместе с клиентом уточняет и обрисовывает конкретные детали той или иной ситуации, погружается в анализ воображаемых ситуаций, то можно считать, что он управляет этим процессом.

Моделирование должно быть объективным.

Важно, что позитивное моделирование должно быть как можно более объективно. Т. е., выгодные или невыгодные последствия, коуч не должен навязывать партнеру. В конце концов моделирование воображением всего лишь возможность.

В виртуальном поле образы будущего становятся предметом пристального и, главное, совместного обсуждения. В этом случае, можно гарантировать успех управления этим процессом. Если коуч правильно влияет на воображение партнера, то, перевести

«значимую» проблему в «горячую», становится ремеслом. — Надо только правильно выполнить все шаги процессов реализации совместного потенциала.

Умение визуализировать.

Отсюда необходимо, чтобы коуч владел не только умением связно говорить и читать язык жестов. Он должен уметь заниматься визуализацией, т.е. рисовать яркие образы, основанные на выгоде для клиента. Это умение помогает коучу в случае настройки на партнера, так как позволяет сконструировать значимые образы выгоды для партнера. А также тонко подстроить их под воображение партнера.

Общая технология управления воображением (программатор развития).

Шаг 1. Оценить важность выгод для партнера.

Шаг 2. Перейти в виртуальное поле и перевести выгоды в образы будущего успеха.

Шаг 3. Оценить значимость образов будущего успеха для партнера «здесь и сейчас».

Шаг 4. Получить подтверждение их значимости от партнера.

Шаг 5. Оценить силу эмоциональной реакции партнера и принять решение о введении новых образов в «ткань» беседы.

Шаг 6. Создать цепочку разносрочных образов успеха в личной социальной и творческой сферах развития (разнесенных по времени и стоимости друг от друга).

Шаг 7. Связать воедино образы успеха на основе приема «создание лучшего будущего для партнера» (изменение его качества жизни). Нарисовать их в виде программатора развития.

Шаг 8. «Вернуться» в зону ближайшего развития и «заякорить» наиболее сильные (для партнера) образы успеха.

Шаг 9. «Выйти» из виртуального поля и продолжить выполнение значимых проектов.

Приемы управления физическим пространством и временем в коучинге.

В реальном пространстве коуч управляет своим размещением относительно партнера. Здесь есть нехитрые правила, которые нужно просто и четко выполнять. Они пришли в коучинг из эффективного общения.

Что нужно учитывать при размещении относительно клиента в пространстве?

1. Удобно размещаться в квартире/офисе, друг относительно друга.
2. Уходить от «лобовой» атаки
3. Находиться на одном уровне «сидя — стоя».
4. Выбирать комфортное физическое расстояние между собеседниками.
5. Учитывать наличие/отсутствие препятствий.
6. Следить за углом наклона корпусов собеседников.

1. Если предстоит сложный разговор и коучу, и партнеру должно быть удобно и комфортно. Не бойтесь сесть удобно.

Особенно это касается сессий, где предполагается работа с различными видами сопротивлений со стороны партнера. Здесь нужно «уметь распределиться» во времени и пространстве.

Привыкайте работать комфортно. Это придаст вам уверенность в своих силах и произведет требуемое впечатление на клиента.

На самом деле, мы уделяем внимание проблеме удобства, только по одной простой причине. Если вы расположитесь удобно и раскованно, то, это, неминуемо скажется на вашем контакте с партнером. Мы давно говорим, что коучинг «делают нюансы». И «удобное расположение» — это один из них. Знаете, как неудобно бывает, если вы расположились для разговора не так, как вам бы этого хотелось, а, что-то, мешает вам изменить свое расположение. Чтобы этого не произошло, постоянно проверяйте, чтобы вам было удобно. Меняйте позу смело — ваше внутреннее самоощущение (и успех коучинга) дороже.

Как проверить, что вы расположились комфортно? Выберите время, и спросите самого себя: "Мне удобно? Мне комфортно?" Проверьте, нет ли в теле неприятных ощущений. Ведь наше тело очень умное. — Обычно оно само сигнализирует о том, что мы ведем себя

не очень правильно.

Если «затекают» ноги, или вы вдруг замечаете, что нога «стоит на мыске», или слишком сильно напряжена рука, или вы сидите на самом краешке стула, спина «согнута колесом», плечи опущены, руки некуда деть и т.д. и т.п. Все это сигналы о том, что вы неправильно устроились.

2. Уходите от "лобовой" атаки.

Немедленно смещайтесь от прямой линии столкновения с партнером.

Если коуч останется на этом уровне, то, незримо, между ним и партнером будет провокация и вызов. Нам это надо?

Если нет, немного передвиньте стул так, как вам удобно и расположите его, где-то, под 45 градусов, от оси контакта.

Наверное, про то, что не надо садиться прямо напротив партнера, написано во всех книгах по эффективному общению. Но действительность все равно грустна. Наши замечательные «профи» продолжают усаживаться прямо напротив партнера. Во всех кабинетах, его хозяин посадит вас так, чтобы вы не находились бы друг напротив друга. Или он, или вы, должны обязательно сместиться с линии «лобовой атаки». Это правило распространяется на огромное большинство ситуаций.

Лобовая атака потребует нас только в том, случае, если не останется никаких других средств приведения партнера в «чувство». Реально это происходит только в очень редких случаях.

3. Ставьте цели, исходя из того, на каком уровне («сидя — стоя») вы находитесь.

Когда мы говорим об уровне «сидя-стоя», нужно помнить несколько важных правил:

1) в случае, если у коуча есть время общаться с партнером только «на бегу», вы должны, прежде всего, узнать достигнут ли предыдущий МВЭР, и мгновенно предложить следующую планку вызова. Это ваша самая главная задача при работе на уровне «стоя» (конечно после «продажи себя»).

Ее надо выполнить, независимо от того, где вы «поймали» партнера: «на собачьей площадке; в коридоре, у бензоколонки или, просто, на улице. Если вам ее сложно выполнить, практикуйтесь чаще. При правильном контексте коучинг делается за 30 секунд!!

2) на уровне «стоя», нужно давать информацию только в самом общем виде — только предыдущий итог и новая планка вызова. Не тратьте силы зря — за вас все объяснит сам коучинг. Конечно, при условии, что вы правильно определили значимые проекты партнера и четко договорились о МВЭР.

4. Выбирайте комфортное физическое расстояние между собеседниками.

5. Учтите наличие/отсутствие внешних препятствий и барьеров.

Правило работы такое: уважать желание клиента находиться там, где он находится, до тех пор, пока это не мешает коучу эффективно проходить шаги технологии реализации совместного потенциала. В этом случае можно позволить партнеру быть там, где он хочет. При этом важно, чтобы и коучу, и партнеру было действительно психологически удобно находиться в контакте

Столы, тумбы, стулья — одновременно, могут быть и помощниками, и барьерами. Партнер может использовать стол для того, чтобы инстинктивно увеличить дистанцию.

При сложной встрече, когда, коуч теряет «бразды правления», возникает желание отгородиться от партнера, буквально спрятавшись от него за внешнее препятствие. В любом случае необходимо точно определиться с тем, почему коучу или партнеру захотелось отгородиться. Что это означает? Желание спрятаться, выбрать комфортную дистанцию или поддержать свой статус? В большинстве случаев, мы,

действительно, спешим отгородиться от кого-либо для того, чтобы защититься. В этом действии проявляется инстинктивно желание прервать контакт, чтобы снова взять под свой контроль.

Так как отгораживаются от коуча различными препятствиями, то и преодолевать их надо по-разному.

Например, если, «ответственный работник», предпочитает общаться с вами из-за стола, то после успешной «продажи себя» и первой сессии, можно попробовать «вытащить» его из-за его массивного убежища» в более удобное место. В каждом таком кабинете есть отдельная зона более неформального общения.

6. Следите за «углом наклона корпусов» собеседников. Техника оценки вовлеченности клиента в общение через изменение наклона корпуса

Обычная схема изменение угла наклона, которой вы должны знать, строится следующим образом (в упрощенном виде).

При начале контакта корпуса партнера и коуча откинуты друг от друга. Хотя, оба, сразу же, начать демонстрировать подчеркнутое внимание (из-за социальной желательности). Это время комплиментов и «обвыкания на месте». Как правило, эта позиция сохраняется первые несколько минут. Затем коуч приступает к исследованию горячего запроса, калибровке значимых задач и т.д. Он находится в активном положении, которое характеризуется наклоном в сторону партнера.

В большинстве ситуаций корпус клиента, как правило, в этом момент откинут.

В зависимости от важности значимой проблемы для партнера, его корпус может также наклоняться в сторону коуча. Это значит, что последний попал в цель и партнера заинтересовала необходимость решения значимой проблемы.

Далее, в процессе решения значимой проблемы, общая тенденция изменения наклонов корпуса такова. Если вашему партнеру интересна беседа с коучем, то он будет менять угол наклона корпуса в его сторону (различные флуктуации типа «спина зачесалась» или «нога затекла» не в счет). При этом угол наклона корпуса коуча изменяется на противоположный. Со стороны получается, что коуч, как бы, вытягивает своего партнера на себя, заставляя его менять угол наклона.

Но, конечно же, угол наклона только индикатор. Он может показать — вовлечен ваш партнер в тему или нет. А вот, что нужно сделать, чтобы добиться такого включения в разговор, зависит от вашей профессиональной компетентности как системно-интегративного коуча.

Приемы управления психологическим пространством и временем в коучинге.

Способы вступления в контакт.

Каждый из участников коучинга может выбрать для себя ту или иную форму поведения по отношению к другому. Эти формы поведения условно можно разделить на три вида. Контакт можно осуществлять:

1. Сверху;
2. Снизу;
3. На равных.

Коуч всегда должен осознавать, какие установки и стереотипы он использует для вступления в контакт. Поэтому мы можем говорить о том, что существует три позиции, из которых осуществляется вступление и продолжение контакта.

Отличительные признаки способов вступления в контакт (см. таблицу 15).

Таблица 15. Позиции вступления в контакт.

Позиции	Признаки
«Сверху»	— выпрямленная поза с подбородком параллельным земле; — медленная речь с выдержанными паузами; — навязывание собеседнику определённой

	дистанции.
«Снизу»	— приниженная поза; . — постоянное движение глаз вверх-вниз; — быстрый темп речи; — предоставление инициативы партнеру.
«Наравне»	— отличается раскованностью, мышечной свободой; — синхронизация темпа речи; — уравнивание громкости речи; — установление симметричного рисунка обмена взглядами.

Выбор позиции контакта.

Основная позиция, из которой строится равный контакт, это позиция «наравне». Другое дело, что в коучинге возникают различные ситуации, которые требуют неравновесных позиций «сверху» или «снизу». Каждая из неравновесных позиций обладает своими преимуществами и недостатками.

Позиция «сверху» применяется в директивном коучинге или, когда надо перехватить инициативу. Позиция «снизу» применяется в коучинге крайне редко. Только, когда клиент всячески подчеркивает свою статусность и положение в обществе.

Мы называем работу из позиции «снизу» техникой осмысленного прогиба спины.

Этими позициями нужно пользоваться очень аккуратно, иначе можно спровоцировать ненужное обострение отношений или спровоцировать партнера на захват инициативы.

На практике, к сожалению, многие начинающие коучи, мало осознают, из какой позиции, они, на самом деле, работают. Не они распоряжаются своим поведением, а оно владеет ими. Многие коучи производят, например, продажи коучинга из позиции «снизу», с «жалостливой» улыбкой на лице, тонким голосом, и, все время, словно, что-то, выпрашивая.

Другие, наоборот, постоянно в интонациях «наезжают» на потенциального клиента, все время от него, чего-то, требуя. И то, и другое поведение, когда коуч не понимает, зачем он применяет данную позицию в данный момент, ведет к разрыву отношений с клиентом.

Доминантные состояния (ДС) в контакте: «Родитель» — «взрослый» — «ребенок» (см. таблицу 16).

Таблица 16. Особенности доминантных состояний.

Доминирующее состояние	Содержание	Основной принцип	Критерии
Ребенок:	Ориентация только на свои потребности	Хочу	хочется — не хочется, интересно — не интересно
Родитель:	Отношение к миру, основанное на нормах и ценностях	Надо	хорошо — плохо можно — нельзя
Взрослый	ориентируется на полезность и возможность, т.е. исходит из принципа реальности	Выгода	соответствие значимых ценностей и ресурсов

Каждое доминантное состояние обладает своими достоинствами и недостатками с точки зрения управления контактом в коучинге. Коуч и партнер могут находиться в одном и том же ДС, а могут быть и в разных. Эффективность общения при коучинге изменяется в зависимости от того, какую "связку" ДС создал коуч в контакте (или какая образовалась помимо его воли).

Степень доминантности — равной активности — подчиненности: устанавливается через позу, взгляд, темп речи, инициативу в установлении контакта.

Приемы работы в "связках" ДС.

Связка 1. Коуч в ДС "Родитель". Партнер в ДС "Ребенок".

Эта связка — одна из самых эффективных для директивного коучинга. Характеризуется тем, что партнер, сам, по доброй воле, "отдает" всю инициативу в руки коуча. Для партнера он олицетворяет знание и авторитет. Коучу стоит сохранять эту ауру, заботливо возвращать и подкреплять свой авторитет в глазах партнера реальным МВЭР. Нужно только внимательно просчитывать реально имеющиеся в распоряжении партнера ресурсы. Эта связка характерна (как это не парадоксально!) для занятых людей, которые коуча уже проверили и купили "для себя".

Связка 2. Коуч в ДС "Взрослый". Партнер в ДС "Взрослый".

Основное доминантное состояние, из которого нужно вести зрелый, партнерский коучинг — это "Взрослый". В этом случае, участники контакта осознают свою ответственность за возможные последствия в случае отказа от решения значимой проблемы. При ее решении они исходят из принципа целесообразности и соответствия значимых ценностей и имеющихся ресурсов. Общение двух людей, находящихся в состоянии "Взрослый", достаточно эффективно для получения МВЭР. Но, к сожалению, это почти идеальный случай.

Связка 3. Коуч в ДС "Ребенок". Партнер в ДС "Родитель".

Если эта связка возникла помимо воли и желания коуча, то получается коучинг наоборот. Клиент будет поучать коуча как жить и, что нужно делать. Естественно, в этой ситуации, до решения значимой проблемы дело так и не дойдет — слишком много окажется у клиента своих "горячих" проблем.

Эту связку можно использовать как прием начальной работы с реально высокостатусным клиентом. Но, помните, что это только прием — "зависать" в этой связке нужно ровно столько времени, сколько необходимо и, даже, чуть меньше. Эта связка коварная — в результате злоупотребления ею, вы можете полностью потерять инициативу во встрече.

Связка 4. Коуч и партнер в ДС "Родитель".

Эта связку можно охарактеризовать как "бодание" на тему: "я лучше знаю, как мне жить!" Каждый друг друга будет поучать и диктовать, что ему надо делать и как жить дальше.

Если эта связка возникает в ваших отношениях надолго, она ведет к взаимному раздражению и потере контакта.

Связка 5. Коуч и партнер в ДС "Ребенок".

В этой связке никто не хочет взять на себя ответственность за действия в контакте. Эта связка, к сожалению, очень часто встречается на рынке. Коуч ведет себя, пассивно, прикрываясь фразой: "Если клиенту надо, он все сделает сам..." А клиент отвечает: "Мне это сейчас не интересно и, значит, не нужно". Печальная ситуация.

Связка 6. Коуч в ДС "Взрослый". Партнер в ДС "Родитель".

В этой связке момент целесообразности сталкивается с ложно понятым чувством долга и ответственности.

Связка 7. Коуч в ДС "Взрослый". Партнер в ДС "Ребенок".

Очень распространенная связка, при которой, продавец пытается вести себя с клиентом как со взрослым человеком. Он взывает к его чувству ответственности, а клиенту надо побольше навязать красивых бантиков (в виде "комфорта" и престижа"), и, "взять за руку". В этом случае, надо брать управление маршрутом решения проблем "на себя", и спокойно доводить коучинг до конца.

Связка 8. Коуч в ДС "Родитель". Партнер в ДС "Взрослый".

Широко распространенная сложная связка, при которой коуч пытается быстро навязать выгоды партнеру, потому что так должно быть. Коуч действует из лучших побуждений, но получается... как всегда. Между тем, партнер должен сам увидеть и понять эти выгоды (с помощью коуча, конечно).

В процессе коучинга, он сам пытается убедиться, что ему выгодно и насколько. И в результате он подтвердит вам свое согласие. Не торопитесь. В этом случае, вы имеете дело с ответственным человеком. Еще раз повторяем, не торопитесь требовать выполнять ТЭДы, например. Но помните об управлении и сроках коучессий. Не позволяйте неоправданно их затягивать!

Связка 9. Коуч в ДС "Ребенок". Партнер в ДС "Взрослый".

Странная связка, которая, тем не менее, успешно работает. Особенно она характерна для гетерогенных вариантов коучинга, при которых в качестве коуча работает женщина, а в качестве партнера — мужчина. Женщины часто ведут себя как дети, исходя из принципа: "хочу!" В этой ситуации, у мужчины-партнера появляется шанс стать ответственным и мудрым. Он "распускает перышки" и... принимается за решение значимых проблем. Фокус старый, но, эффективный.

Приемы сокращения психологической дистанции.

Во время контакта с клиентом нужно управлять психологической дистанцией. По большому счету, это означает умение выбирать и находиться с партнером в отношениях, которые являются психологически комфортными для связки. Состояние внутреннего комфорта коуча и партнера, является важнейшим показателем успешности совместной работы. В процессе общения коуч может сокращать или усиливать психологическое чувство близости между участниками встречи. Поэтому приведём приемы, позволяющие сокращать психологическую дистанцию.

«Проговаривание чувств».

Если коуч чувствует, что требуется сокращения психологической дистанции, можно использовать специальную психологическую технику, которую называют «Проговаривание чувств». Это техника, которая обычно используется в области психологического консультирования и психотерапии.

Например, испытывая чувство раздражения консультант может сказать: «Вы знаете, я чувствую, что сегодня я больше раздражен, чем обычно. Наверное, день такой. Дождь, давление, головы у многих болят... А что чувствуете вы?»

Обычно социальнонепринятые, но подлинные чувства считаются малодопустимыми для обсуждения. Вовремя обнаружить чувства раздражения или агрессивности, изменить их через то, чтобы проговорить их в той форме, которая не шокирует своей откровенностью вашего партнера, это признак большой личной силы и свободы. Это один из самых мощных способов изменить дистанцию с клиентом.

Начинающие коучи несправедливо считают, что применение этой техники свидетельствуют о слабости самого коуча. Мол, он должен быть всегда круче всех:-). Особенно, если эта техника применяется для проговаривания чувств, которые сами они полагают проявлением слабости.

Конечно, «проговаривать чувства» в коучинге надо с использованием «фильтра адекватности и уместности». Поэтому внимательно следите, какое впечатление производят «ваши признания» на клиента. Отметьте, следует ли, с его стороны, «признание в чувствах» в ответ. Это означает реальное сокращение психологической дистанции.

Переход к уменьшительно-ласкательному именам

Этот переход также позволяет быстро сократить психологическую дистанцию. Использовать этот переход рекомендуем в тех случаях, когда клиент обладает хорошим опытом и успехами в какой-то из сфер жизни, где он является «звездой». Выполнение пристройки «снизу» и данного перехода позволяет сохранить скрытую инициативу в контакте.

Управление физическим временем контакта.

В принципе, управление временем — это контроль за продолжительностью контакта.

"Контроль за продолжительностью" основан на следующем правиле: Не затягивайте сессию в частности и коучинг в целом! Не тратьте время партнера! Для коуча это означает:

- 1) условие экономии времени партнера при решении значимых задач/проблем;
- 2) "отпускание" времени при обсуждении личных интересов и хобби, но, конечно не затягивая общего времени коучинга.

Технология и конкретные приемы управления инициативой.

Технология управления инициативой строится по следующей схеме:

1. Захват инициативы.
2. Удержание инициативы.
3. Передача инициативы (при необходимости).
4. Перехват инициативы (при необходимости).

1. Захват инициативы.

Мы производим «захват инициативы» в самом начале нашего общения с партнером. Это нужно для того, чтобы максимально сократить время работы с данным человеком. «Захват инициативы» позволяет сразу выстраивать отношения с партнером на взаимовыгодных партнерских позициях и не позволять себе навязывать тот стиль общения, который нас не устраивает.

Для того чтобы определить, на что нужно обращать внимание для того, чтобы завоевать и удерживать инициативу в контакте с партнером, напомним, временную последовательность зарождения и развития отношений при коучинге.

Начало контакта с партнером определяет первое впечатление, которое коуч потом, или подтверждает или пытается опровергнуть достаточное долгое время. Здесь важно захватить инициативу в "свои руки" и затем удерживать ее. Существует ряд приемов, которые позволяют быстро и эффективно осуществить такой "захват".

Далее, по временной оси развития контакта, следует "развилка": необходимо определиться, на что коуч будет работать, "в первую очередь", со своим партнером: 1) выходить на «планку вызова» и решение значимой задачи/проблемы, , параллельно развивая кредит профессионального доверия, или, 2) предварительно установить личный контакт.

В любом случае, нужно удерживать инициативу для того, чтобы вы могли осуществить адекватный выбор. Дело в том, что в системно-интегративном коучинге, коуч может заниматься чисто профессиональным разговором, если, во-первых, уже "продан" своему партнеру кем-то другим; и, во-вторых, обладает уже достаточным авторитетом для него. Тогда, конечно, можно начинать деловую часть "без лишних церемоний".

В части решения значимых задач/проблем нужно периодически проверять управляемость клиента. Оценивайте индикаторы ответных реакций и постоянно проверяйте, насколько вы сохраняете контроль над тем, как протекает коучинг. Эта задача решается с помощью приемов удержания инициативы.

2. Удержание инициативы.

Применяем в тех случаях, когда партнер всячески пытается оказать на коуча воздействие в виде проявления личных ограничений, демонстрации негативных убеждений, проверок, провокаций с целью выявить компетентность коуча. Удержание инициативы необходимо для того, чтобы ослабить давление партнера. Задача — постепенно «приручить» его (= приучить к мысли о том, что коучинг требует равной ответственности за решение задач, и будет происходить по правилам, которые выстраиваются совместно).

Допустим, что у нас замечательно началась сессия, и мы точно определились в том, над чем нам надо работать. Далее необходимо удерживать "завоеванное", и сделать все, чтобы ваш партнер не потерял интерес к разговору.

В этой части мы обсудим несколько техник, которые помогут вам поддерживать

интерес партнера к разговору с вами. Так как самое трудное, не установить контакт, а удержать его и развить во взаимовыгодное сотрудничество.

Профессионалы-коучи понимают, что интерес клиента к разговору надо поддерживать неустанно. Если потерять контроль над тем, как протекает разговор, то, недалеко и до провала вашей миссии.

3. Передача инициативы.

В работе с инициативой также есть свои «подводные камни».

Во-первых, опытные коучи знают, что, существует правило: доминирование инициативного игрока не должно быть тотальным. Иначе это может привести к обострению отношений с партнером.

Это означает, что иногда инициативу надо демонстративно и ответственно передавать. Тем самым у партнера вырабатывается ответственность за выполнение принятых решений. В зрелой связке — инициатива попеременно.

Во-вторых, возможна потеря инициативы или, в логике управления контактом — произвольная передача ее партнеру.

Существует два вида передачи инициативы — намеренная и произвольная.

При намеренной — коуч контролирует момент передачи инициативы в контакте. Намеренная передача инициативы происходит в ограниченных временных пределах. Коуч всегда может легко ее вернуть себе.

Для того чтобы гарантировать себе возврат инициативы, надо очень точно определить для себя место (темы) и, на какой срок вы «отпускаете» инициативу в руки партнера.

Поэтому, «намеренная передача» происходит на тех темах разговора, по которым коуч хорошо подготовлен:

- 1) знает больше, чем партнер;
- 2) оперирует свободно фактами и событиями, т.е. различные интерпретации фактов не вызывают у коуча затруднений;

При произвольной передаче инициативы происходит самозахват инициативы в разговоре со стороны партнера. Это приводит к тому, что разговор начинает строиться по правилам, которые коучу диктует партнер. В данном случае, неважно, как он это делает — осознанно или нет. В любом случае, это сигнал для коуча о том, что:

- 1) партнера не устраивает что-то в разговоре (надо выяснить — что конкретно⁷⁹).
- 2) коуч сам испугался какой-либо ситуации во время коучинга. Например, речь зашла о стратегическом лидерстве, а у него в жизни нет опыта такого социально-желательного результата.

⁷⁹ См. Глава 17.

4. Перехват инициативы.

Если коуч будет останавливаться только на том, чтобы удерживать интерес партнера к теме сессии, то, через некоторое время, с удивлением, он увидит, что тот уже давно перехватил инициативу и управляет не только разговором, но и поведением коуча. Часто это делается с помощью негативных убеждений и других приемов (осознанных или нет), позволяющих человеку отклониться от решения значимых задач/проблем.

Есть две опасности, которые подстерегают коуча, когда партнер высказывается длительно:

- 1) он может говорить слишком долго и перехватить инициативу;
- 2) он может сам себя убедить, что он гораздо "круче" разбирается в ситуации, чем вы, и, сам примет нужное решение, не нуждается ни в чьих советах и т.п.

И то, и другое одинаково нас не устраивает.

В первом случае, если партнер будет говорить долго, он может истратить все время, отпущенное на сессию. С одной стороны это неплохо — человек выговорится. Но часто это оборачивается тем, что решение и план действий надо будет комкать или откладывать на следующий раз⁸⁰.

80. Напомним, что время, которое можно затратить на коучинг часто зависит от суммы. Чем выше сумма — тем больше времени можно использовать.

Иногда, наоборот, коуч слишком увлекается «слушанием», и думает: "Лишь бы он не остановился, ведь я пока не знаю, что мне сказать". В этом случае, он, как мы можем видеть, занят решением своих собственных проблем.

Во втором случае, он «припишет» весь профессионализм себе, и мы просто потеряем авторитет в его глазах. Тогда о получении МВЭР «здесь и сейчас», вряд ли, пойдет речь.

«Перехват инициативы» — это определённые приемы, которые позволяют вернуть коучу потерянную инициативу в процессе разговора.

Надо различать прямые и косвенные перехваты инициативы.

Прямые перехваты, чаще всего, производятся открытыми и демонстративными методами.

Если партнер работает с вами "быстро", иногда надо буквально с языка снимать следующий аргумент и переходить к следующему шагу технологии реализации потенциала.

Иногда партнер может "как бы не слышать коуча" и тому остается только внимательно слушать, "миксируя ситуацию" останавливать поток речи партнера) путем стабилизирующих приемов работы с эмоциями.

Косвенные перехваты — характеризуются тем, что партнер, практически, не принимает в них участия, или, если и принимает, то подтверждая и соглашаясь с нашими высказываниями (т.е. фактически он намеренно возвращает нам инициативу).

Общие приемы управления инициативой.

Управление инициативой выполняется с помощью специальных приемов эффективного общения.

В принципе, каждый из этих приемов можно использовать для выполнения того, или иного участка технологии управления инициативой. Нужно только внимательно и адекватно подбирать прием и соответствующую ситуацию, в которой он разворачивается.

Среди наиболее часто встречающихся приемов, можно выделить следующие (см. таблицу 17).

Таблица 17. Приемы управления инициативой в коучинге.

Участок технологии управления инициативой	Доминантные приемы управления инициативой.
1. Захват инициативы	мпс Подстройки по состоянию Вопросы к партнеру
2. Удержание инициативы	Вопросы к партнеру Парафразирование Активное слушание МВБ и МОА
3. Передача инициативы клиенту	Дать партнеру возможность задать вопрос Взять паузу
4. Перехват инициативы	Подстройки по состоянию Мандатная техника Якоря • = .Ц Смена темы Встречные вопросы Демонстрация сверхкомпетентности

Рассмотрим некоторые из приемов управления инициативой.

Правильная «Цепочка» вопросов

Вы нам можете сказать: "Про вопросы все ясно. Задавай их, скажем по GROW, и инициатива у тебя в кармане". Но, если задавать партнеру вопросы "без системы", вы увидите,

что это может привести к обратному результату. Вопросы "вне технологии" ведут,

наоборот, к затягиванию коучинга, и, как следствие, потере инициативы. К тому же, простое перечисление вопросов и заучивание их 2 видов, принятое во многих «школах» ничего

не дает. (Соотношение традиционных и системных вопросов вы найдете в приложениях №№ 9 и 10)

Удерживать (а также и перехватывать) инициативу нужно с помощью определённой последовательности вопросов. Она построена на выяснении и преодолении разрыва в отношении партнера к заявленному запросу/"горячей" проблеме (т.е. той, которая его волнует больше всего в данный момент) и значимой задаче (т.е., той, что должна волновать с точки зрения коуча).

"Правильная цепочка" включает в себя следующие виды вопросов.

Ориентировочные позволяют выявить заявленный запрос/"горячая" проблема.

С помощью проблемных вопросов проясняется отношение партнера к значимым задачам.

Фокусирующие (дополнительные) вопросы нацелены на выгоды или другие доказательства необходимости решения значимых задач.

Завершающие вопросы — это своеобразная проверка, насколько изменилось отношение партнера к значимым задачам.

Эта техника, которая позволяет сократить время коучинга за счет того, что можно быстро и точно повысить важность значимой задачи для партнера, сделать ее более "горячей". Чем ближе значимая задача к "горячей", тем, меньше время коучинга.

Обратите внимание! В случае, когда "значимое"="горячее", то вопросы "цепочки" можно свести до минимума.

Техника «Активное слушание» как способ скрытого управления инициативой.

Управляем инициативой, внимательно слушая!

Если "цепочка вопросов" — это прямое, явное управление инициативой, то, "активное слушание", наоборот, скрытое. Именно, потому, что оно не так явно для клиента, эта техника содержит в себе огромные возможности для контролирования направления и скорости беседы. Варьируя "цепочку вопросов", и "активного слушание", коуч добивается хорошей включенности партнера в контакт с нами. Ведь, кроме ответов на вопросы, у партнера, есть еще и возможность высказаться самому, а также задать свои вопросы в ответ.

"Активное слушание" — это техника, которая построена на поддержке и поощрении партнера участвовать в диалоге. Человек не может общаться с безвоздушным пространством: когда он говорит, ему нужно внимание. С помощью "активного слушания" коуч создает уверенность в партнере, что беседой, в равной степени, управляют оба и консультант, и клиент.

Что значит быть внимательным и внимательно слушать своего клиента?

Не говорить больше, нежели вас об этом спрашивают.

Это значит, что коуч отвечает только на то, что от него просит его визави. Это правило очень важно потому, что некоторые «консультанты» часто говорят значительно больше, нежели клиент хотел бы услышать.

Не путайте «слушание» и «активное слушание»!

Применяя «активное слушание», коуч помогает клиенту:

- полностью или в достаточной мере изложить свое понимание ситуации;
- проверяет свое понимание;
- решает, какую стратегию применить для продолжения беседы.

Поэтому эта та техника, которая позволяет вам максимально сократить свои затраты во время деловой беседы.

Что коуч обязан уметь слушать? — Определённые слова или предложения, которые позволяют ему определиться, куда дальше направить свои усилия в контакте.

Слушать надо:

1. различные слова, которые позволяют изменить ход беседы или провести аргументацию — они позволяют «увидеть» смены тем разговора и вовремя подстроиться к изменению;
2. оговорки и недомолвки, которые порой сообщают нам больше об истинных намерениях партнера, чем его слова;
3. характерные слова, которые описывают ситуацию с помощью образов картин или фактов, которые позволяют определить тип партнера, а значит точно подобрать способ воздействия на его внимание.

Многие коучи, замечательно начиная разговор, постепенно теряют инициативу в нем, именно, из-за того, что не умеют слушать партнера. Поэтому важно, чтобы не просто слушали, а «весь свой слух» обращали на то, чтобы выявить, какие задачи/проблемы клиента являются значимыми главными.

Необходимо слушать и слышать, чтобы вы могли точно определить, что, собственно, вы должны отвечать своему партнеру. Внимательно слушать на нашем языке — это вовремя услышать те темы и ценностные представления, которые для клиента являются "горячими". Они помогут в нашей дальнейшей работе, например на том шаге, когда их надо сравнить с реальными результатами и ценностями.

Подробное описание активного слушания вы найдете в Приложении 8.

Техника «услуга за услугу» как способ удерживать инициативу.

В основу техники "услуга за услугу" положен принцип "Выигрыш-Выигрыш". В практике коучинга нередки случаи, когда стратегия обоюдного выигрыша переходит в однонаправленную консультацию.

Например, потому что «консультант» пасует : перед клиентом и отдает инициативу ведения встречи в руки последнего. При этом разговор с клиентом ведется в тоне просителя. Создается - впечатление, что такой «специалист» упрощает клиента заняться своим развитием. На что рассчитывают такие "спецы" совершенно непонятно, ну разве что на жалость. Просто они пока мало готовы к реальному коучингу.

Партнер всегда получает от коучинга столько же, сколько и сам коуч. Иногда больше, иногда меньше. Но принцип непрерывности совместного развития сверхважен в нашем подходе к коучингу. Это помогает коучу вести себя с партнером на равных и использовать "пристройку снизу"⁸¹ в тех случаях, когда это необходимо.

8.1 О «пристройках снизу» см. Глава 13.

Работа коуча с партнером ВСЕГДА строится на основе совместного развития и взаимной выгоды.

Уступка со стороны коуча влечет за собой необходимость уступки со стороны партнера.

Часто начинающие коучи «идут на все» ради того, чтобы совершить первые сессии коучинга, даже отказываются от большей части гонорара. Это логично. При этом такие «ходы» возможны, в том случае, когда вы точно знаете, почему и чем вы жертвуете по отношению к себе.

Прежде всего, как и во многих других моментах коучинга, здесь важна осознанность. Четкое и ясное понимание, зачем и в каких пределах вы оказываете уступки для партнера рождает прагматичное отношение к тому, что вы делаете. Это сложно признать и принять «многим братьям от психологии». Но для нас это одно из оснований работы над развитием.

Если же, коуч все время будет уступать клиенту в одностороннем порядке, то у него возникает слишком большое искушение взять на себя управление коучинг начать диктовать свои условия. В результате, он может или приписать все результаты коучинга одному себе и не продлить отношения, или просто говорить всем и каждому, что коучинг ему не помог.

Кому-нибудь это надо? Думаю, что не очень! Для того чтобы избежать срыва коучинга, надо с самого начала отношений строить разговор "на равных". Помните о том, что

односторонняя выгода неважно, коуча или партнера сиюминутна и не может быть использована как инструмент для достижения реального и прочного Успеха.

Основной закон совместного развития реального бизнеса — обоюдодовыгодное сотрудничество. При этом как всегда, многие помнят об этом законе, но мало кто делает. Существует абсолютно точный индикатор того, что коуч потерял управление сделкой: он делает много неоправданных уступок в сторону партнера.

Например, партнер все время предъявляет вам все новые и новые требования, которые вы, в конечном итоге, просто не способны будете выполнить. Первый сигнал — это неоднократный перенос времени встречи. Затем — «я буду работать только над тем-то, а это мы оставим на вечные веки», и т.д. и т.п.

Эти требования накапливаются как «снежный ком» и один раз, почуввав нашу с вами «слабину», он начинает «поджимать» нас по всем направлениям, где только возможно.

Если коуч попал в ситуацию односторонней выгоды для партнера, ему некого винить, кроме самого себя. Значит, слишком много он дал «свободы и воли» партнеру, несмотря на всю недирективность коучинга. Нет ничего необычного в том, что партнеры «забирают» то пространство, которое вы ему предоставили. Это нормальная реакция нормальных людей.

Поэтому правило, позволяющее нам продвигать сделку к завершению — это правило «уступка за уступку».

Если партнер выбирает время встречи, мы пробуем назначить место. Если он назначает время и место встречи по своему выбору, мы оговариваем ее продолжительность. Если мы работаем с партнером методом вынужденного выбора, то приводим его к дате, которую он сам выбрал, но , ; одновременно удобную и для нас. В принципе, для уступки годятся все нюансы организации коучинга, которые позволяют нам продвигаться по пути к получению МВЭР.

Не секрет, что любого человека, даже взрослого, иногда надо воспитывать. Культура развития, тем более непрерывного совместного развития, в нашей стране еще очень далека от совершенства. Чаще встречается вариант жесткой власти или откровенного попустительства, или клановых отношений. Предвидим долгий путь, который всем нам еще предстоит пройти на Пути непрерывного совместного развития.

Существует разновидность правила "уступка за уступку", которое называется "услуга за услугу". Иногда коуч просит партнера оказать ему некоторые услуги, которые последний, в принципе, не обязан делать.

Например, исходя из правила "услуга за услугу" — мы просим у партнера совершить для нас "микроработу" и помочь в выходе на следующих клиентов через рекомендации. Ведь, находя партнеру, помогая ему решить вопросы, связанные с развитием, мы оказываем ему серьезную услугу.

Без нас он, вряд ли, когда-нибудь, в обозримом будущем, воспользовался ею.

Приемы передачи инициативы.

Хорошее управление общением заключается в том, что коуч создает У партнера реальное ощущение, что контактом могут управлять оба. Но вот некоторым партнерам нравится, что ими управляют. Это «не есть хорошо» для зрелого коучинга, но подойдет для ранних стадий. Но, в любом случае, делать это нужно предельно тактично.

Для намеренной передачи инициативы используются определённые приемы. К наиболее ярким из них относятся:

1. Дать клиенту возможность задать вопрос/ Провоцирование определенных вопросов.
2. Взять и удерживать "паузу".

Дать партнеру возможность задать вопрос. Техника провоцирования вопросов.

Техника провоцирования построена на принципе умалчивания, т.е. на том, что коуч или недоговаривает, или, наоборот, НАМЕРЕННО предоставляет сверхизбыточный полный объем информации. В процессе коучинга коуч может создавать ситуации, при которых

партнер будет задавать вопрос, из тех, которые вы заранее наметили для того, чтобы они были заданы. Для этого, конечно у коуча постепенно, с практикой, составится список наиболее часто встречающихся вопросов и ограничений со стороны партнера.

В тех местах, где очевидно, что партнер может спросить о той или иной информации, можно оставить лакуны или пустоты, которое он и заполнит своими вопросами. Например, если человек обратился к вам с производственным вопросом и вдруг выясняется, что это внешне рабочий вопрос тесно связан с его семьей и близкими. Понятно, что рано или поздно, партнер задаст вопрос про то с кем решать эту задачу. И тут коуч начинает рассказывать о интегративных технологиях и предлагать интегральное решение.

Одновременно это техника работает на повышение экспертности коуча "в глазах партнера".

Еще бы, — вы же, можете ответить на все вопросы, которые вам задают. И даже сделать так, чтобы клиент сам нашел решение для себя.

Этот секрет может помочь сэкономить вам время, так как его использование позволяет избежать лишних вопросов во время проведения коучсессии.

Взять и удерживать паузу.

Второй прием — это намеренно делать паузы, в которые, собственно, партнер и сможет вставить свое замечание, комментарий или вопрос.

Эта техника дополняет и развивает предыдущую, позволяя дирижировать фрагментами беседы. Пауза позволяет нам собрать информацию для принятия необходимого решения.

Эта техника помогает сосредоточиться:

- на том, что говорит партнер;
- на том, чтобы коучу суметь остановиться самому, свой поток мыслей и внимательно выслушать, что он имеет в виду.

Коуч «берет паузу молчания» адекватно ситуации, в которой он оказался.

Пауза «работает», когда вам необходимо собраться с мыслями и определиться в том, что необходимо ответить партнеру. Только, когда мы «берем паузу», у нас есть возможность правильно продумать свой ответ. — Ведь обычно мы делаем по-другому. — Мы думаем, пока партнер нам что-то говорит («думаем на его словах»), что является грубейшей ошибкой.

Ведь, пока, мы готовим свои слова, свою ответную речь, мы можем упустить что-то важное, что действительно нам сможет пригодиться в работе. В этом случае, необходимо внимательно слушать, то, что говорит партнер и при этом точно и конкретно определять, что действительно он хочет сказать.

Обратите внимание! Паузы удобно располагать в различных местах, но особенно они хороши после блоков информации

Приемы перехвата инициативы во время контакта.

Таких приемов существует множество. Мы рассмотрим наиболее часто используемые из них:

- 1- Смена темы.
2. Встречный вопрос. .
3. Парафраз.
4. Мандатная" тактика.
5. Трюизмы
6. Демонстрация "сверхкомпетентности".

1. Смена темы.

Эта техника применяется нами в случаях, когда:

- 1) выбранная тема вызывает ожесточенное нежелание партнера обсуждать ее «здесь и сейчас». В этом случае, смена темы помогает нам "сгладить остроту" ситуации и перенести фокус внимания человека на какие-то другие события.

2) обсуждаемая тема не вызывает большого энтузиазма у партнера («он не заводится»). Значит, срочно необходимо переходить к тем темам, которые вызовут живой интерес у партнера.

3) тема, которая обсуждается, предоставляет, какие-то, слишком явные преимущества партнера в одностороннем порядке, т.е. ведет коучинг "в тупик".

Например, тема: "О каком развитии вы говорите? Вокруг все плохо, кризис (начался, продолжается, закончился ☺), верить никому нельзя и т.д."

2. Встречный вопрос.

Этот прием используется для "открытого" перехвата инициативы, наряду с техникой открытого парафразирования слов партнера. Встречный вопрос может быть связан:

1) с изменением темы беседы

2) поддерживать предыдущую тему, если направление и общий ход беседы нас устраивает.

В этом случае "встречный вопрос", практически, выпадает из "поля зрения партнера". В результате, он "отдает" инициативу, даже и не замечая, что мы осуществили ее перехват.

3. Парафраз⁸².

Я правильно вас понимаю, что вы имели в виду то-то и то-то?

82 Парафраз = прояснение услышанного.

Эта техника позволяет коучу контролировать и прояснять ход коучинга. Парафраз — это уточнение того, что, собственно, имел в виду партнер, когда высказывал то или иное мнение. Парафраз действует на партнеров "магически":

1) Партнер начинает отвечать на ваш вопрос, независимо от того, о чем он говорил сам несколько минут назад. Впечатление такое, что он бросает все и начинает отвечать по той теме, на которую его направляет коуч.

2) За счет введения в парафраз, намеренных отклонений оттого, что вам сообщает партнер, вы можете направлять ход ближайшего развития контакта.

Опытный партнер, конечно, понимает, что к нему применяют определенную технику. — Он даже может ее отследить... но все равно будет отвечать на ваш вопрос. В этом уже заложен момент перехвата инициативы. Ему остается точно фокусировать усилия коуча, в надежде, что мы, точнее, пойдем, о чем он нам хотел сообщить. Это работа принципа непрерывного совместного сотрудничества.

4. Мандатная тактика.

Эта техника основана на ссылке на позитивные действия, человека, значимого для клиента, относительно решения значимой проблемы. Проще говоря, это "ссылка на авторитет": "А вот, "Иван Иванович" уже получи МВЭР с помощью коучинга!«

Что позволяет осуществить применение мандатной тактики?

Во-первых, эта тактика, конечно, позволяет воспользоваться Центром Влияния в качестве рычага определенного давления на партнера. Для этого вы должны использовать только авторитетные для человека личности, организации или события. Чтобы не ошибиться, заранее получите подтверждения у него самого (по ходу сессии или через рекомендателя).

Во-вторых, использование "ссылки на авторитет", как правило, позволяет получить лоббирование интересов совместного развития во всей сети ЦВ. В этом случае, ситуация, конечно, становится особенно интересной для нас.

5. Трюизмы.

прием в равной степени используют, и для захвата, и для перехвата инициативы. Трюизм — это повторение очевидных вещей с целью получить согласие партнера с коучем. Для того чтобы воспользоваться "трюизмом", в актуальной ситуации, коуч находит то, что объективно не может вызвать сомнений со стороны партнера.

Если вы решили применить трюизм, то, первое, что нужно сделать — найти факт, который не вызывает сомнений.

Так, если в помещении жарко, вы заходите и говорите: "В помещении жарко!" — вы согласны со мной. Партнер, если вы точно обозначили триумф, отвечает: «Да, сегодня, действительно жарко». Таким образом, вы получили подтверждение с его стороны, и в данный момент завладели вниманием и инициативой. Не упустите свой шанс!

6. Демонстрация "сверхкомпетентности".

Соблюдайте правило адекватности «языка коучинга» статусу и компетентности партнера. Говорите с ним тем языком, который одновременно понятен ему и удобен вам. Последнее важно с точки зрения сохранения инициативы в ведении контакта за коучем.

Иногда желание сделать все понятным и простым "захлестывает" нас. Партнер может перестать относиться к коучу как к серьезному профессионалу. Чем более понятной тема становится для партнера, тем больше ему кажется, что он в ней разбирается. Особенно это относится к тем случаям, когда вы встречаетесь с клиентом, который уже проявлял интерес к развитию.

Например, проходил тренинги личностного развития, школы духовного развития, пробовал различные целительские практики. Это ведет к тому, что клиент начинает диктовать нам, что и как надо делать. Поэтому, вы должны иметь возможность в любой момент продемонстрировать "сверхкомпетентность" в своей области и помочь ему увидеть в вас "профессионала".

Приемы работы над образом контакта. «Коучинг как праздник» для коуча и партнера.

Праздник, который всегда начинается с появлением коуча, хорош тем, что все тянутся к успеху. К хорошему привыкаешь быстро. Партнер скоро приучится к тому, что с появлением коуча, у него в, основном, связаны только позитивные эмоции. Эти эмоции могут быть поддержаны и укреплены, если только коуч прикладывает к этому определённые усилия.

Более того, вполне вероятно, что понимание праздника коучем и партнером различны — и поэтому также стоит проговорить в связке, что собственно имеется в виду, когда говорится о празднике.

Слагаемые образа коучконтакта как праздника.

Для удобства управления образом контакта можно разложить его на несколько составных частей, которые помогут вам формировать правильный образ коучинга.

Образ контакта складывается из внутренних и внешних составляющих.

К внутренним составляющим относятся:

- позитивный настрой коуча;
- исполнение конструктивных ожиданий «связки» относительно протекания коучинга;
- создание комфортного психологического пространства для связки;
- развитие положительного эмоционального фона, на котором разворачиваются взаимоотношения коуча и его партнера.

К внешним составляющим относятся:

- внешний вид коуча;
- антураж коучинга (выбор места проведения).

Приемы работы с внутренними составляющими образа контакта как праздника.

Внесите дополнения в позитивный настрой коуча.

С точки зрения «коучинга как праздника» в настрой надо обязательно нужно включить предвкушение и радость от встречи с партнером. Этот настрой надо лелеять в самом себе и бережно хранить. Коучинг конечно сложно превратить «в станок», к которому надо вставать рано утром. Но если постараться — все возможно. С нашей точки зрения это худший вариант развития событий. Коучинг должна зажигать коуча, бросать ему вызов, будить энергию и пассионарность.

Задайте и исполните конструктивные ожидания «связки» относительно протекания коучинга.

Мы уже говорили, что образ контакта — это интегральный фактор коучинга. Поэтому здесь рассматриваются самые общие ожидания от коучконтакта. Изначально коуч сам вводит их в сессию, и, сам же, отвечает за то, чтобы они состоялись в ходе коучинга. От партнера он получает только подтверждения их правильности и уместности. Это — одна из аксиом «образа коучинга как праздника». О них можно говорить с партнером. Но чтобы их изменить, нужны какие-то очень веские причины.

Наверное, каждый, сможет добавить в этот список, какие-то, свои характеристики, но для нас он, «здесь и сейчас», получился таким. Основной принцип, по которому мы отбирали конструктивные ожидания, таков: они должны позволять проводить коучинг «с максимальным результатом за минимальное время».

Среди конструктивных ожиданий, которые позволяют создать образ «коучинга как праздника», следующие:

- 1) удобный и понятный образ мира;
- 2) эффективность;
- 3) адекватность и чувство меры;
- 4) доверительность;
- 5) зрелищность;
- 6) личная энергичность.

1. Удобный и понятный образ мира.

У каждого из нас есть своя модель мира, и объяснения, как все устроено. В каждом контакте с клиентом, грамотный «коуч-системщик» строит общий мир. В этом мире есть общее понимание, что важно для развития и почему в долгосрочной перспективе надо создавать среду, максимально комфортную для совместного развития.

Этот мир должен быть удобен и понятен для связки. Вместе вы должны узнать, в чем его преимущества и выгоды. Исследование образа мира (прежде всего, в области, связанной с значимыми задачами) помогает найти общие точки, где ваши миры соприкасаются. Зацепившись за общность взглядов, можно обсуждать удобный и понятный совместный образ мира. Обсуждая его, коуч помогает партнеру прийти к пониманию и принятию совместного развития.

Осознание единства ценностей «по жизни» — в основе любого успешного коучконтакта.

2. Эффективность.

В коучинге мы считаем ЭФФЕКТИВНЫМ такой контакт, в котором ресурсы человека ОСОЗНАННО распределяются в соответствии с ценностями. Если этот принцип нарушен, то, в ходе общения, возникает сопротивление партнера, которое приводит к отклонению от получения МВЭР и решения значимых задач. А это ведет к затягиванию коучинга в целом.

3. Адекватность и чувство меры.

Контакт должен быть адекватным ситуации. Все технологические процессы, методы, техники, приемы, которые в нем задействуются, должны учитывать нюансы ситуационного положения дел.

Эта часть образа контакта отвечает за то, чтобы, «система» и «технология» не превратились в догму: делать, только так, как написано. Да действительно в огромном большинстве случаев надо делать именно так. Но жизнь гораздо разнообразнее. И в этом ее прелесть. Все предусмотреть, наверное, невозможно. Да и надо ли?

4. Доверительность.

Перед нами стоит задача — завоевать и оправдать доверие клиента.

Самый простой способ ее решения — это организовать поведение партнера так, чтобы оно максимально способствовало взаимовыгодному решению значимых задач связки.

Правильная организация поведения связки служит основой для укрепления доверия к нам как специалисту, который:

- 1) действительно может помочь партнеру;

2) доставляет «массу удовольствия» при общении.

Это, в свою очередь, является залогом развития кредита профессионального и личного доверия.

Поведение «лежит на поверхности», им удобно управлять, т.к. «мы его видим». В то же время поведение связано с более глубокими слоями личности. От правильно организованного поведения есть возможность перейти к более глубинным основам развития доверия, например, поиску общих ценностей и образа мира.

5. Зрелищность.

«Продажа как праздник» немыслима без создания представления. Каждый «профи» знает, что хороший коучинг — это всегда классно разыгранное шоу. Пусть даже вы проводите его для одного человека, но зато какого — вашего ключевого партнера.

Если вы думаете, что это пустые слова, то вам надо немедленно отправиться на какое-нибудь хорошее представление. Посмотрите как оно «выстроено» и «рассчитано». Точно так же, и коуч обязан продумать и поставить перед своим партнером целое представление.

В основе этого совместного шоу — Образ Успешной Жизни.

В каждом шоу есть свой сценарий. В каждом коучинге есть жесткая часть, которая повторяется раз от разу и мягкая, которая каждый раз уникальна и зависит от особенностей личности партнера. Именно в этой части, коуч добавляет в сценарий встречи, «изюминку», связанную с работой с данным конкретным человеком. Задача заключается в том, чтобы, во время встречи, создать индивидуальный «образ успеха» для вашего партнера.

Поэтому, заранее, надо продумать (и включить в сценарий), с помощью каких картинок, образов, вопросов, мы сможем построить тот образ успеха, который будет близок нашему партнеру. Понятно, что, чем вы лучше знаете человека «до встречи» (через рекомендации), тем вам легче разработать эту часть сценария.

Внимание! Успех зависит, в т.ч., от того, насколько грамотно и своевременно коуч «разберется» со своими значимыми проблемами!

Дальше коучу нужно отрепетировать свое поведение. Надо приступать к репетициям. Начните с вашего собственного имиджа. Продумайте, что в нем нужно изменить специально для встречи с данным конкретным партнером. Ответьте на вопрос: нужно ли изменить ваш целостный образ. После этого, отрепетируйте сценарий, вопросы и необходимые вам приемы поведения.

Текст — это только часть правды шоу. Глаза клиента также должны увидеть праздник. Поэтому, уделите внимание картинкам, слайдам, другим визуальным компонентам, которые помогут вам создать яркое зрелище. Часть из них, могут быть подготовлены заранее, и вы можете их просто продемонстрировать. Часть — можно нарисовать вместе с человеком, что называется, прямо, «на месте». Эти «картинки» и «рисунки», напрямую, влияют на чувства, поэтому они служат прекрасным инструментом переключения клиента от фактов к образам. С помощью «картинок», легко удержать внимание партнера. Они — прекрасные «якоря» и т.д. и т.п. Поэтому их использование улучшает впечатление от вашей работы.

Обратите внимание! Не перегружайте своих «визуальных помощников» чрезмерными деталями. Это может привести к расконцентрации внимания клиента!

Трудная репетиция — основа яркой и легкой импровизации при встрече. Чем больше времени мы уделяем подготовке, тем легче продажа.

Хорошее шоу в коучинге строится по тем же рецептам, по которым строятся большие бродвейские мюзиклы и крепкие голливудские блокбастеры. Можно, как угодно к ним относиться, но от них нельзя «отвести глаз». Они вас захватывают и держат в напряжении все 2 часа экранного или сценического времени. В рамках данной работы мы только, что называется эскизно, контуром, наметим основную структуру событий шоу (если брать весь коучинг целиком).

1. «Экспозиция». Введение или вступление. Начинается с оценки первого впечатления и вплоть до установления контакта.

2. «Вспышка интереса». Это точка установления «горячего» контакта. В этой точке партнеру первый раз всерьез интересно общаться с коучем.
3. «Прогрессия усложнений ситуаций». Калибровка «планки вызова». А также все, что связано с постепенным переводом значимых задач в «горячие».
4. «Обязательная сцена». План личного развития. Разработка технологии эффективной деятельности.
5. «Кризис». Работа с личными ограничениями. - Изменение соотношения «риска — выгоды развития» для решения значимых задач «здесь и сейчас» в зависимости от реальных ресурсов партнера.
6. «Кульминация». Выполнение плана личного развития, получение конкретных результатов.
7. «Финал». Создание «цепочки передачи».

При исполнении шоу:

- Если ошиблись, не ругайте себя за то, что произошло.
- Подумайте, как обойти ошибку.
- Сделайте «новый ход» в игре.
- Помните, что все можно, еще раз, отрепетировать «на берегу».

Хорошим результатом «шоу успеха» будет желание партнера принять в нем участие, сыграть вместе с коучем. Соучастие в интересной игре с интересным партнером, с которым можно и нужно провести определенную часть времени, что может быть лучшим результатом нашего шоу? — Только зрелая форма коучинга, когда ваш партнер начал применять коучинг вокруг себя.

6. Личная энергичность.

Исполнять шоу «коучинг как праздник» надо с "самоотдачей". Энергия вашего исполнения усиливается оттого, что мы знаем четкие ответы на следующие вопросы (см. таблицу 18).

Таблица 18. Вопросы для усиления личной энергичности коуча.

1. Чего я хочу, в общем, и специфическом смысле?	Создание успешного мира вокруг коуча, основанного на ценности непрерывного совместного развития (обоюдного выгодного решения задач/проблем).
2. Почему я этого хочу?	Потому что, завтра может быть поздно!
3. Против кого я этого хочу?	Против безответственной и боящейся принимать решение части личности человека.
4. Какое давление я испытываю?	Внутреннее/внешнее сопротивление вследствие недоверия ко мне и моему профессионализму.

Создайте комфортное психологическое пространство для связки:

Коуч подбирает взаимудобные позиции вступления в контакт и доминантные состояния. Коуч продумывает, какие объекты контакта нуждаются в более внимательном управлении, и соответственно, с помощью каких приемов, можно это управление осуществить.

При управлении образом контакта коуч постоянно следит за тем, чтобы поддерживать приятный фон позитивных отношений и личных симпатий. Для того чтобы добиться поставленной задачи, необходимо работать над созданием атмосферы, в которой происходит контакт.

Эта атмосфера должна строиться на основе следующего принципа:

Общение с партнером должно приносить обоюдное удовольствие.

Именно этот гедонистический принцип — тотального получения удовольствия должен быть положен в основу управления образом контакта. Если что-либо не нравится, то необходимо, как можно скорее, обнаружить причину неудовольствия и срочно изменить

ее.

Из «тотального принципа» следует одно важное следствие: если мы ведем контакт правильно и эффективно, то нужно использовать степень удовольствия, которое испытывает партнер в процессе и после общения с вами, для выхода на новые высоты и получение новых рекомендаций. Смело опирайтесь на положительные эмоции, ибо хорошие эмоции, к сожалению, очень быстро уходят под воздействием «текучки» обычных забот.

Коуч должен уметь действовать в личном контакте с партнером так, чтобы инициировать и развить его желание и интерес. Создание позитивного и праздничного эмоционального образа контакта служит отличной возможностью для налаживания деловых отношений. Это возможно, если мы проявляем себя как внимательные и обаятельные собеседники.

И как, результат, удачного управления эмоциями, ПОЛУЧЕНИЕ взаимного УДОВОЛЬСТВИЯ от контакта коуча с партнером.

Коуч фиксирует победные настроения, как у своего партнера, так и у себя самого. Победа, в данном случае, — это обоюдный выигрыш. Это такой вариант решения задач развития, который позволяет выиграть, и партнеру, и коучу.

Приемы работы с внешними составляющими образа контакта как праздника:

Используйте детали во внешнем виде коуча, подчеркивающие уважение к клиенту и его значимость для продавца.

Имидж мы рассматриваем как целостный образ, который вызывает доверие и приятные эмоции у партнера. Тем самым, правильный имидж помогает нам осуществить коучинг.

Из всех рецептов имиджмейкеров, возьмите на вооружение самый простой, но самый главный.

Имидж должен работать.

Ваш внешний вид должен помогать совершать продажу.

И еще одно — он должен быть адекватен ситуации.

Помните, что работа над имиджем включает в себя:

- 1) Отбор ключевых черт вашего имиджа.*
- 2) Создание необходимого (и возможного) внешнего вида, подбор одежды, аксессуаров, прически и т.д.*
- 3) Поиск целостного образа.*
- 4) Репетиции поведения, соответствующее вы-
бранному имиджу («Вжиться в образ»).*
- 5) Окончательную настройку имиджа.*

Обеспечьте красивый антураж коучинга (при возможности выбрать место ее проведения).

В будничной и унылой обстановке, конечно же, можно красиво работать, но лучше быть «богатым и здоровым», чем «бедным и больным». Вероятность на успех в этой обстановке меньшая. Вполне возможно, что партнеру, не захочется, еще раз, погружаться в такую атмосферу. «Коучинг как праздник» лучше совершать в обстановке успешности. Тем более что, сессии, можно и нужно назначать на своей или выбранной вами территории. Здесь можно продумать, подобрать и обеспечить соответствие некоторых элементов вашего личного имиджа и общего антуража встречи, таких как, например, общий стиль и тона встречи.

Когда будете выбирать место, то проверьте — можно ли там УДОБНО разложить опросники, технологические формы, листы для записи, документацию или образцы. Особый писк, если во время своей работы вы вместе с клиентом что-то рисуете, например схеме или подсчеты стоимости той или иной программы, или ведете анализ аргументов "за" и "против" развития. В этом случае нужно чтобы место было рабочим. Кстати, по

готовности партнера предоставить вам место для совместной работы можно косвенно оценить и серьезность намерений клиента.

Многие из коучей, когда мы обсуждаем эти пункты, согласно кивают и относятся к ним как само собой разумеющимся. Но стоит им оказаться один на один с партнером — именно в таких нюансах выстраивается образ комфортного, управляемого и предсказуемого контакта при работе с клиентом.

Глава 14. В самом начале коучесских ...

Совместные настройки на партнеров в коучинге.

Итак, в начале встречи, коуч сосредоточивается на установлении контакта.

Обратите внимание, в каком настроении и психологическом состоянии находится наш партнер. Он готов к встрече с вами или взведен, спокоен или раздражен, в драйве или равнодушен. Вообще, в каком состоянии он «здесь и сейчас»?

Если он загружен, занят чем-то, его надо вернуть в рабочее состояние, «вырвать из суеты», из «текучки дел», в которых он находится. Коучу важно не просто подстраиваться под другого. Надо вместе с ним настраиваться на то состояние, которое удобно для контакта. Сначала стоит «проложить тропинку» к теплой располагающей беседе. Очень многие коучи «забывают» про это, они «пролетают» мимо этого. Им кажется, что это нюанс, что такое, что само собой разумеется. Поэтому этим можно и пренебречь. Мимо этого летят, да потом сразу попадают в ситуацию столкновения с собеседником.

«Настройка» делается просто. Последите за собой. Например, прежде чем вступить в контакт, всегда встречайтесь «глазами со своим визави». Затем улыбнитесь и получите улыбку в ответ. Самые сложные клиенты — это те, которые смотрят «каменно». Такое поведение может объясняться разными причинами, например, попыткой скрыть страх перед неизвестным или сопротивлением развитию. Ничего по ним прочитать, казалось бы, нельзя. Но после нескольких попыток (уже по ходу разговора) постепенно их уголки губ «размягчаются», «глаза теплеют» и устанавливаются нормальные партнерские отношения.

Что здесь произошло? Коуч и его партнер. Дальше можно идти в ту сторону, в которую удобно: находить проблемы в изменении и предлагать решение. Помните, что для каждого участника коучинга нужен свой уровень эмоций, свой уровень доверия, который сейчас возможен. Стоит добиваться таких отношений, которые необходимы «здесь и сейчас» для получения МВЭР.

Коуч настроился на партнера, понял или, вернее, почувствовал его настроение. Теперь надо понять — нравится ли это настроение самому коучу, устраивает ли оно его состояние, доставляет ли удовольствие.

Каждый момент общения в связке должен доставлять партнерам удовольствие.

Хороший коучинг не может быть скучным.

Впереди, может быть, сложный путь к изменению и разговор в ходе коучинга получается не очень простым. **НО ВСЕ ПОЛУЧАЮТ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ОБЩЕНИЯ ДРУГ С ДРУГОМ**, понимая, что они здесь равные. Коуч не сражается со своими партнерами, даже если иногда это именно так и выглядит. Они вместе делают одно общее дело.

Если коуч потерял удовольствие в ходе контакта с партнером, значит, что-то, сделал неправильно. Прежде всего, ему стоит проверить, свою технику общения (управления контактом).

Техника установления контакта. «До первых слов». Образ первого впечатления как коуч воспринял партнера?

Сначала поговорим о впечатлении, которое производит на коуча его партнер до начала первых слов. Самое важное в первом впечатлении — это схватить **образ** целиком. Необходимо совместить,

**что коуч слышал о партнере,
каким себе представлял,
и что ему показала действительность.**

В результате оцениваем только одну интегральную характеристику — устраивает коуча этот образ или нет.

Если, почему-то, образ партнера коуча не впечатлил, стоит определить черты, которые его не устроили, проверить при последующем общении, так ли это на самом деле и определится в своем к ним отношении. Может быть, они требуют коррекции по ходу коучинга. А, может быть, и наоборот — коучу стоит пересмотреть свой взгляд на них. Правило пересмотра следующее: каждая черта образа должна помочь достичь социального Успеха. И еще одно — образ партнера целиком или отдельные его черты могут быть использованы как новые планки вызова в развитии.

Например, если девушка все время ходит в черном, может, настало время заметить, что пришло лето и добавить в свою жизнь новых красок.

... и увидел ли партнер коуча так, как он этого хотел.

Вторая сторона первого впечатления — это то, как партнер воспринял нас. Опытные специалисты готовят отношение к себе заранее, уже на стадии приглашения в коучинг. Поэтому для них первое впечатление партнера является меньшей загадкой, но все же... Если его реакция не такая, какой себе ее нарисовал в своем воображении коуч, то надо иметь хорошее самообладание, чтобы не выдать своего разочарования и т.д.

Как говорят, «по одежке встречают». Встречают, прежде всего, 1) по обуви, 2) по прическе, 3) по деловой одежде, 4) по общему соответствию ситуации... Что можно сказать об одежде коуча в целом? В ней должен быть элемент праздника, « элемент «приподнятости над суетой», элемент успешности. Но при этом все должно быть в меру. Пусть коуч проще выглядит, но будет одет в то, что ему «идет», и в чем ему самому удобно и хорошо.

Приветствие.

Первые слова, которые обычно произносятся при встрече, это приветствие и имя человека. По тому, как собеседник среагировал на первые слова, можно уточнить первоначальное впечатление, которое на него произвел коуч, и выбрать форму собственного представления.

Приветствия бывают двух видов: официальные и неформальные, Выбор конкретной формы приветствия зависит от:

- обстановки, в которой коуч встречается с партнером;
- подготовленностью первой встречи;
- необходимой степенью психологической дистанции.

...удобно расположился для работы

Общее правило: коучинг лучше проводить там, где можно удобно и свободно расположиться.

Старайтесь не садиться прямо напротив. Нужно располагаться «наискосок» по отношению к партнеру. Это поможет уйти от подсознательной конфронтации между вашими телами. Лучшие всего сидеть под углом 45 градусов справа от него.

После того, как коуч определился с местом работы, надо уточнить продолжительность встречи. Это позволяет ему заранее распределить свои силы и время. Выдерживать ли заявленное время сессии зависит от коуча. Коучинг настолько интересно проходит, что время летит незаметно. Поэтому контроль времени приветствуется, но строго на нем настаивать мы бы не рекомендовали.

Управление состоянием партнера через «комплименты/разговор «ни о чем»». Создаем хорошую атмосферу контакта.

Иногда первый контакт сразу складывается так, что настроение партнера коуча решительно не устраивает.

Понимаем — сложно включиться в совместное развитие, когда человек только что получил взбучку от начальника.

Конечно, коучу надо активно вмешиваться в создание и предпринять ряд действий, которые, одновременно, помогут изменить атмосферу контакта и проверить, насколько человек управляем. Для этого удобно использовать комплименты различной тематики.

Иногда комплимент является поводом для «развернутого» разговора на темы, которые внешне к горячему запросу клиента отношения не имеют. Зато такие темы позволят связке коуч-партнер «прощупать» друг друга и установить взаимопонимание. Тем более что, для коуча, абсолютно все темы разговора это повод для активного развития. Таким образом, с помощью разных техник разогрева (напр, комплиментов), коуч быстро находит «горячие» темы для неформального общения.

Как уже говорилось, управление контактом строится по принципу «обратной связи». Поэтому, постепенно изменяя состояние партнера в нужную сторону, необходимо все время проверять его ответную реакцию. Если она устраивает коуча и партнер доволен — значит, можно двигаться дальше. Если нет — надо оценить, насколько интересна ему та тема, которую коуч предложил в качестве неформального общения. При этом интерес коуча к ней должен быть не только взаимным, но и искренним. Лучше не говорить вообще ничего, чем сказать формальность. Коучу надо найти, что ему нравится в партнере, окружающем его мире и сказать об этом.

Вступление в коучинг можно значительно ускорить. Надо только внимательно отнестись к тому, во что человек «вкладывает душу».

Наряду с личными комплиментами не забывайте и об офисных. Традиционно считается, что комплименты относятся только к ситуации мужчина — женщина. Но надо находить те теплые, приятные слова, которые подчеркнут ваше уважение и внимание к своему «визави».

Причем для мужчин комплименты могут быть о его деле, его стиле работы, образе жизни, окружении, в т.ч. «авто», часах и других аксессуарах, работоспособности.

Женщинам стоит обязательно сказать слова о том, как они красивы, обаятельны. Найдите какую-нибудь деталь в их одежде, которая их украшает и обязательно скажите им об этом. Как видно, поводов для комплиментов можно найти много. Было бы желание. И помните — главное, адекватность и искренность.

Наряду с комплиментами, хороший эмоциональный фон поддерживается с помощью шуток или анекдотов. Вообще, если коучинг проходит в скучной обстановке, это не доставляет удовольствия. Мы всегда говорим, что лучшая шутка и анекдот — тот, который родился «здесь и сейчас», который является импровизацией. Если «по ходу дела» возникла какая-то неловкость, парадокс, неожиданность, коучу надо его уметь обыграть так, чтобы разрядить обстановку.

Ликбез о коучинге, в т.ч. декларируемых целях и задачах встречи.

Главную цель в общем виде удобно сформулировать так:

Я здесь для того, чтобы вы смогли реализовать свой потенциал на все 100% и помочь вам решить текущие задачи/проблемы. Решать их мы будем вместе, как вместе и отвечать за полученный результат.

Также здесь место и время, чтобы заняться небольшим «ликбезом» о коучинге и преимуществах сотрудничества с коучем. Собственно, это мы обсуждали раньше. Поэтому выберите то, что считаете нужным сказать о философии позитивного изменения и перейдите к обсуждению правил проведения коучинга.

Правила игры.

Параллельно с налаживанием отношений, главное, что происходит в начале первой встречи — это договор о «правилах игры». Так как коучинг незнаком и непривычен тотальному большинству наших клиентов, то мы договариваемся о правилах и рамках игры, контракте и т.п. «мелочах». Также устанавливаем границы ответственности за результат изменений. Здесь же оговариваются нормы взаимной дисциплины в связке, которые помогают завершить коучинг скорейшим образом.

В контракт обычно включаются следующие положения:

- формулировка первичного запроса;
- предварительная формулировка результата работы;
- регламент работы (частота встреч, число встреч, оплата, опоздания и пропуски, применение санкций, отмена встреч по предварительной договоренности, завершение отношений);
- возможные методы и формы работы (технологические формы, тесты, анкеты, домашние задания, ролевые игры и т.п.);
- подтверждение решения о совместной работе или отказ от нее, а также подтверждение согласия с контрактом.

Обсудите дальнейший план работы.

Он должен быть изложен в максимально сжатом виде. Необходимо обязательно акцентировать выгоду партнера в случае, если он примет этот план. Например, «Для того чтобы максимально сократить время работы, я сначала задам несколько вопросов, а потом мы обсудим те варианты, которые могут быть нам интересны. Вас устраивает такой план нашей встречи?»

Глава 15. Процесс второй. Формирование «вызова» (планки достижений).

Коуч-сессия начинается с личного контакта. Затем исследуется ситуация и оценивается возможный потенциал развития партнера в ближайшей и последующей перспективе. Некоторые профессионалы называют это диагностикой, но мы предпочитаем использовать проактивное понятие — фаза «исследование совместного видения потенциала».

Фаза «исследование ситуации партнера и препятствий на пути социального успеха».

Здесь же формулируется «завораживающее видение», т.е. озвучивается тот результат, который, мог бы уже достичь партнер на сегодняшний день. Как правило, здесь нет никакого секрета, и часто, это делает сам партнер. В виде ответов на специальные вопросы коуча.

Подобную ситуацию мы рассматривали в начале книги, когда обсуждали первые из развивающих вопросов.

Одновременно формируется видение новых возможностей партнера коучем. Обычно это делается на основе сравнения ситуации партнера и его Жизненного Плана (если он есть и осознается партнером как последовательность реальных задач).

Коуч предварительно ориентируется в том, что с точки зрения партнера является на сегодня социальным успехом. Затем они вместе выбирают «планку успешности». Она обязательно должна устраивать как партнера, так и коуча.

Выбор планки достижений тесно связан с анализом проблем, препятствующих достижению успешности. Для этого коуч проводит активное исследование ситуации, в которой находится партнер, выделяет горячую и значимую задачу/проблем.

Здесь коуч решает три задачи:

во-первых, собирает информацию для оценки разницы между потенциалом партнера и его реальным положением, одновременно тестируя «планку роста»;

во-вторых, оценивает декларируемые и предлагает значимые задачи, способствующие достижению МВЭР;

в-третьих, оценивает готовность партнера решать свои значимые проблемы с нашей помощью, т.е., оценивает отношение к идее и задачам коучинга в целом, своей области деятельности, объектам-источникам проблем и проблемам, связанными с этими объектами.

После того как «планка вызова» озвучена, связка приступает к составлению плана действий или как мы его еще называем «Плана 100» (план личного развития). Как правило, он состоит из шагов решения значимых задач/проблем или реализации личных проектов.

Так как значимые задачи уже намечены, предстоит выяснить, какие варианты их решения есть в распоряжении партнера, и, самое главное, какие из них он готов выполнить.

Сначала связка анализирует возможные варианты решения, их «+» и «-». Коуч помогает партнеру осознать важные для него выгоды развития. Здесь стоит сосредоточиться на том, что в них устраивает больше всего партнера. Это поможет связке прояснить иерархию ценностей партнера.

Если выгоды от изменения реально человеку интересны, то он принимает решение об изменении и приступает к решению значимых задач.

Если нет, то коучу надо предложить партнеру рассмотреть другие варианты (и выгоды), которые могут помочь их решить.

Варианты решения значимых задач являются основой для программы совместных действий и разработки Личного Плана Изменений.

В этой фазе коучинга осуществляется «проверка веры» в виде подтверждения готовности к изменениям через выполнение первичных заданий (например, составление личного плана развития, составления повышенного (по отношению к реалиям сегодняшней работы), личного бизнес-плана т.п.

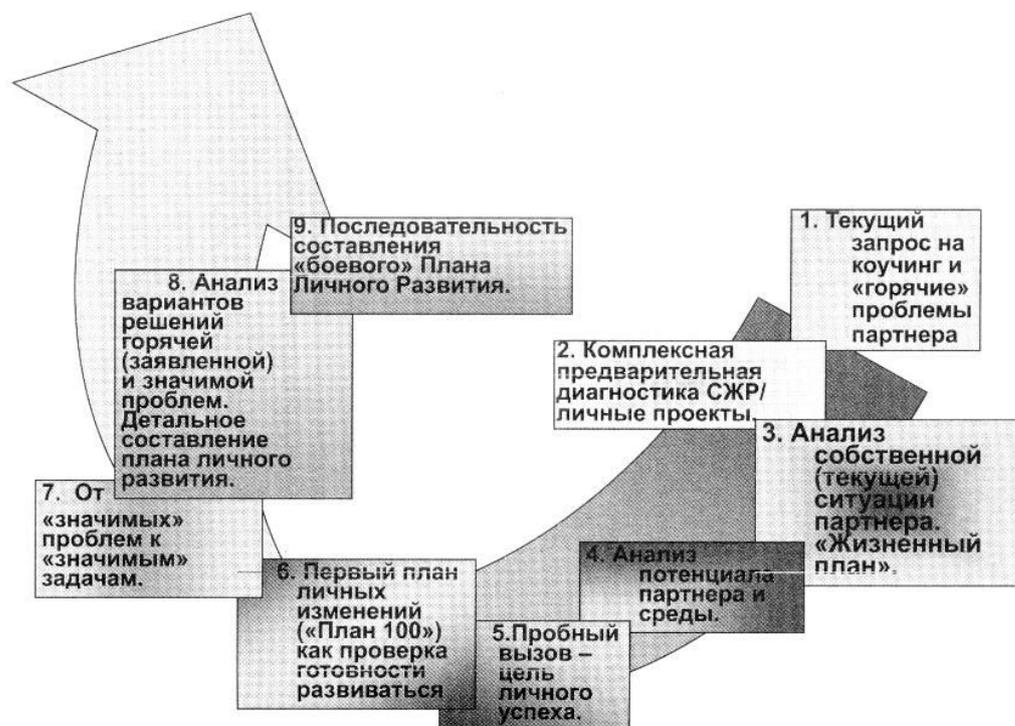


Рис. 19. 9 шагов назначения «планки вызова».

Модель «9 шагов назначения «планки вызова»».

Шаг 1 Текущий запрос на коучинг и «горячие» проблемы партнера.

Любое исследование ситуации партнера начинается с обсуждения его запроса — ожидание от коучинга или причины обращения к коучу. Этот запрос мы называем «горячим». Коуч спрашивает:

Что партнер ожидает от коучинга?

Кстати, если коучинг предложен клиенту и инициатором его выступает не сам клиент, например, его организация, то запрос озвучивает сам коуч — в виде причин встречи, допустим, связанных с повышением личной эффективности при работе над конкретным проектом.

Есть ли цель, которую можно назвать целью успеха? Что будет результатом? Может ли партнер назвать результат в цифрах и сроках?

Задавая подобные вопросы, коуч проясняет, насколько у партнера структурированы понятия ЦЕЛЬ и РЕЗУЛЬТАТ, насколько связаны они между собой.

Коуч, внимательно, слушая горячий запрос, фиксирует цели успеха, которые партнер декларирует. Это совсем не значит, что они совпадают с подлинными целями. Более того, часто подлинные цели своих действий человек вообще осознает только постфактум. Поэтому все цели, о которых партнер говорит должны быть подтверждены конкретными действиями и результатами. До тех пор все остается только словами.

Есть еще одно обстоятельство, с которым нам пришлось столкнуться в коучинге, когда мы стали работать с целями. Если партнер сразу же называет и свою цель, и конкретный результат, то это удача. Таких людей, к сожалению, очень немного.

Гораздо чаще, просьба назвать результат успеха в цифрах и сроках приводит партнеров в замешательство. Многие люди больше живут процессно, в потоке, не задумываясь о каких-то конкретных вещах. Некоторые, нам так и говорили — какой результат — у меня одни мечтания и желания, а больше ничего назвать и не могу.

Поэтому таким людям легче сформулировать не конкретный результат, а то, что мешает его достигнуть. Так в коучессии появляется «горячая проблема», т.е. то, что мешает человеку (по его представлению) быть успешным.

В этом случае коучу предстоит:

- помимо того, чтобы прояснить запрос, т.е. то, что человек ожидает от коучинга;
- понять причины или препятствия на пути разрешения/воплощения проблемы/проекта, как их себе представляет партнер.
- а также исследовать какие ценностные представления лежат в основ запроса, *Обратите внимание! Вместе с «горячей проблемой» вводится еще один важный концепт — ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ партнера о том, что ему важно.*

Поэтому, одновременно с декларируемыми целями, коуч спрашивает о причинах, которые мешают их выполнить.

Какие партнер ставит ЦЕЛИ УСПЕХА? Какие ожидает РЕЗУЛЬТАТЫ? ЧТО МЕШАЕТ добиться их «здесь и сейчас»?

«Горячая» проблема в достижении успеха, как мы уже сказали — это причины, которые называет партнер при объяснении того, что мешает добиться успеха «прямо сейчас».

Иногда партнеры смешивают такие коктейли из желаний, результатов и «горячих» проблем, что, для того, чтобы выделить цели, коучу надо постараться.

Приведём пример из начальной сессии карьерного коучинга.

Партнер (П): Моя цель — стать хорошим HR. В качестве результатов я хотела бы иметь хорошую работу.

Коуч (К): Которую у Вас не отберут в кризис, к тому же...

П.: Да, которую не отберут в кризис.

К.: Какие-то еще важные для Вас результаты? Может быть уровень заработка?

Я.: Ну меня бы устроила зарплата в 2000 долларов на первое время.

К.: А что вам мешает уже сейчас иметь такую профессию и зарплату?

П.: Мне надо еще многому научиться...

К.: Чему например?

П.: Как управлять другими.

К.: А у Вас уже был подобный опыт управления? Вы работали в HR-области?

П.: В другом бизнесе, да. А в том, в который я хотела бы перейти, еще нет. Да и вообще мне все там незнакомо. Я бы и не переходила со своей работы, но чувствую, что уже достигла потолка. Вот так и зависла между тем, что вроде надо развиваться, а и так все устраивает. Поэтому мы и встретились.

К.: Т.е. вопрос заключается в том, как сохранить те плюсы, которые есть на постоянной работе, и к ним добавить новый заработок и возможности?

П.: Скорее да. Да.

Прервем диалог. Горячая проблема, которую озвучила клиента — как выбрать из двух альтернативных вариантов работы один. Хотя из приведенного выше диалога заметно, что выбирать, на самом деле, женщина ничего не хочет. Ее все устраивает. Мы делаем этот вывод на основании того, что клиентка продолжает работать на прежней работе. Она даже может искать самооправдания своему бездействию в приходе к коучу. Последнюю гипотезу, правда, стоит тщательно проверить. Пока это не более, чем наша проекция на ситуацию. Может быть, человек действительно пришел что-то решить, и ему нужен «волшебный пендель» от коуча? Надо исследовать ситуацию дальше...

Где-то, в момент рассказа про «зависание», у опытного коуча начинает зарождаться идея про значимую задачу. Забегая вперед можно сказать, что, в данном случае, она заключается в том, чтобы научить клиента получать выгоды от объединения альтернативных вариантов (применять концепт «И» вместо «Или»). Если, конечно это совпадает и поддерживается доминантной ценностью клиента и другим медиаторами. Именно эту свою гипотезу коуч озвучивает, получая, кстати, позитивный ответ. Но пока это только предположение о значимой задаче. Ее еще также надо проверять.

При работе с «горячими» проблемами коуча поджидает одна «ловушка». Если он сразу же бросится решать «горячую» проблему, то этот путь уводит его в прошлое клиента. В этом случае часто все сводится к анализу прежних стратегий и решений, которые уже были применены, но по тем или иным причинам не сработали. Коуч превращается в консультанта, который нацелен на то, чтобы помочь решить одну конкретную проблему вместо того, чтобы искать комплексное решение, основанное на реализации потенциала партнера и совместного потенциала «связки».

Акцент при работе с «горячей» проблемой, в этом случае, делается больше на анализе «ПОЧЕМУ ЭТО ПРОИЗОШЛО И ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТОЙ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ НЕ ПОВТОРИЛОСЬ?» В системно-интегративном коучинге, нас же, интересуют, прежде всего, такие решения, которые позволят партнерам «В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ГАРАНТИРОВАННО ПОЛУЧАТЬ МВЭР». Это более широкая и комплексная задача.

Занимаясь только «горячей» проблемой, легче-легкого пропустить важные варианты развития, например, за счет овладения новыми ТЭД или получения СЖР. Их просто можно не увидеть и не заметить, т.к., (повторим!) внимание коуча будет сосредоточено только на решении конкретной задачи в ОДНОЙ конкретной сфере.

К партнеру надо подходить системно и интегративно. Но, все же, дальнейшие действия коуча зависят от того, насколько «горяча» заявленная проблема. У коуча всегда есть выбор. — Если ситуация «острая» и клиент ни о чем другом слышать не хочет, то, конечно же, сразу надо приступить к ее решению.

Шаг 2. Комплексная предварительная диагностика СЖР/личные проекты.

Если же ситуация позволяет, то, эффективный коуч не бросается сразу работать «горячую» проблему, а проводит комплексную диагностику ситуации партнера, с целью охватить все сферы развития. В этом случае рекомендуется, после того как выслушали запрос, выполнять диагностику ситуации партнера, используя матрицу «Возраст-Достижения».

Например, чтобы выяснить СЖР в личных продажах и менеджестве можно задать

следующие вопросы:

Есть ли у вас успешный опыт личных продаж?

Каких результатов Вы добились? Продаете ли вы сейчас? Есть ли у вас успешный менеджерский опыт — опыт управления исполнителями? Сколькими людьми вы управляли? Почему вы считаете, что этот опыт успешный? И т.п.

Примерно такими же вопросами выясняется все остальные СЖР.

Задача коуча заключается в том, чтобы составить список уже достигнутых СЖР. Также требуется определить, каких из них, партнеру еще предстоит добиться. Это придаст коучингу более конструктивный характер за счет того, что коуч будет стремиться подойти к ситуации партнера более интегрально, более системно, охватывая все сферы развития. После анализа СЖР удобно перейти к первому обсуждению проектов успеха. Мы их так называем потому, что проекты охватывают несколько задач и мероприятий и рассчитаны на определенное время (чаще всего от года до трех, но каждый раз оно оговаривается коучем с партнером отдельно).

Проекты — это взгляд связи в будущее. Здесь надо поддержать партнера в его стремлениях и мечтаниях. Здесь время, когда критический анализ используется только для того, чтобы помочь человеку поверить в себя!

Уже первые проектные ориентировки в результатах позволяют заметить, насколько важен тот или иной проект/результат для партнера. Они выполняются в виде вопросов/предложений из специальных форм-карт, основанных, например, на матрице «Возраст-Достижения» или наборе проектов во всех сферах развития.

Важность проекта также можно отследить по тому, насколько активно человек вкладывается в самоисследование. У человека меняется «физика поведения», когда речь заходит о более важных вещах и т.п.

Проекты охватывают все сферы развития — личную, социальную и творческую. Они предназначены и выбираются для усиления/получения конкретных СЖР. Задача системно-интегративного коуча состоит в том, чтобы обсудить с партнером проекты из ВСЕХ сфер развития. На этом этапе в проектах обсуждается тема, результаты, требуемые инвестиции, важность, необходимые ресурсы. Идеально, если эти данные партнер заполняет в «цифрах и сроках».

Какой проект будет для Вас приоритетен? Какое название проекту Вы дадите? Какие конкретно результаты вы ожидаете? Какие для него необходимы инвестиции? Почему он так важен для Вас? Как вы считаете, какие нужны ресурсы для его выполнения?

Почему нам нужны цифры, хотя бы, в социальной сфере развития? Все просто. Чем конкретнее идет разговор — по каждой позиции оговариваются цифры и сроки — тем легче дальше строится коучинг. С цифрами быстрее и объективнее оценить, достигли ли мы намеченных результатов и т.п.

Об этом легко написать, но это отдельная работа коуча — получать, хоть, какие-то, количественные показатели на предварительном этапе. Надо несколько раз задавать уточняющие вопросы, стараясь одновременно сохранить контакт с человеком.

Кстати, если он наотрез отказывается их называть, то коучу не стоит очень активно на них настаивать. Будет много возможностей получить цифры дальше, хотя коучинг, конечно же, затянется.

Речь, пока, все еще идет о предварительных результатах. Они озвучены только партнером. Коучу требуется более подробное исследование, чтобы подтвердить их. Ведь партнер может занижать свои возможные результаты. Это происходит достаточно часто, например, из-за низкой самооценки или ложной «перестраховки». Или, наоборот, человек может переоценивать свои возможности, и тогда результаты будут завышены. И то, и другое — повод для работы. — Главное, чтобы какие-то результаты в цифрах и сроках уже появились.

Для того чтобы коучу вместе с партнером договориться про адекватные цели и результаты нужно дополнительное исследование. Оно заключается в том, чтобы соотнести

собственную ситуацию партнера с его личными возможностями и потенциалом среды. Надо сравнить возможности, которые использует сам партнер, с теми возможностями, которые увидел в нем и окружающей среде коуч. Здесь выявляются новые ресурсы, технологии, компетенции. Это сравнение позволяет определить «коучдельту», т.е., ту прибавку к результату, которую вносит коуч. «Коучдельта» плюсуется к результату, который наметил ранее партнер. Это и будет совместно спланированный МВЭР, или новая «планка вызова» для партнера.

Шаг 3. Анализ собственной (текущей) ситуации партнера. «Жизненный план».

Анализ текущей ситуации в системно-интегративном коучинге проводится парадоксально. Для проверки важности первых проектов коуч помогает партнеру составить Жизненного Плана (ЖП). Это самый долгосрочный план — план «по жизни». Обычно он планируется на 3-12 лет вперед.

С его помощью легко оценить значимость тех или иных личных проектов с точки зрения долгосрочной перспективы. Если они поддерживают важные для партнера направления развития в ЖП, значит, они нужны. Если нет, то, может, быть, и не стоит на них силы тратить.

Для того чтобы его составить, надо проанализировать текущую ситуацию партнера и ответить на вопрос, что он хочет в ней изменить, чего добиться, что приобрести в долгосрочной перспективе. А может, все и так настолько хорошо, что вовсе незачем менять? Коуч спрашивает:

Какова собственная ситуация партнера на сегодняшний момент? Что устраивает в сегодняшней ситуации?

Каждого волнует удовлетворенность своей жизнью, т.е. нравится ли ему, как он живет или нет. Для того чтобы двигаться дальше на пути к Успеху, необходимо зафиксировать сегодняшнее положение. Ниже (в таблице 19 мы приведем максимально полный список областей, которые используются для Жизненного плана):

Таблица 19. Список направлений развития жизни.

Область жизни	Параметры оценки
ЗДОРОВЬЕ:	общее физическое состояние, спорт, питание, образ и качество жизни, умение и способы отдыха...
ОБЩЕНИЕ:	с кем, на какие темы, как часто...
СЕМЬЯ:	источник силы и энергии, общие интересы и темы для общения...
МИРОВОЗЗРЕНИЕ:	на сколько осознанно и сформировано, смыслы и ценности жизни...
УВЛЕЧЕНИЯ:	Чем заполнено свободное время, насколько оно ресурсное
ДЕНЬГИ:	Сколько в месяц, в год, на что, умение вкладывать и инвестировать...
РАБОТА:	удовлетворение от работы, оптимальность время--- деньги...
ВРЕМЯ:	умение распределять и грамотно вкладывать — всегда на все хватает...
КВАРТИРА:	район, этаж, количество комнат, интерьер, мебель, вид из окна...
МАШИНА:	мобильность, комфорт, аргумент в переговорах, модель, цвет, год выпуска...
ЗАГОРОДНЫЙ ДОМ:	место силы, отдыха, жизни, где, площадь, что и кто вокруг...
ОБРАЗОВАНИЕ ДЕТЕЙ:	где, стоимость, будущая специальность, карьера...
ПУТЕШЕСТВИЯ:	страны и места, как часто, на сколько дней, с кем, фото, видео, цель...
ОБЕСПЕЧЕННОЕ БУДУЩЕЕ ДЕТЕЙ:	что наследуют дети, дело, деньги, опыт, связи...

РАЗВИТИЕ:

ценности, способности, опыт, карьера, качества, умения, навыки...

Все области достаточно понятны, поэтому прокомментируем только предпоследнюю — пустую строчку. Трудно учесть все возможные интересы наших партнеров, поэтому каждый в этом пункте может записать то, что его больше всего привлекает или интересует.

Пофантазируйте, вспомните желания из своего детства, может это будет каким-то творческим желанием, возможно денежным или это будет как-то связано с благотворительностью и т.д. Прислушайтесь к себе и найдите в себе глубинные, возможно когда-то забытые желания и мечты. В условиях коучинга, когда он ничем неограничен, он может себе это позволить.

Последовательно анализируя каждую из областей на предмет — устраивает/нет, можно составить объективное представление о сегодняшней ситуации партнера и одновременно дать ему точку отсчета (см. ниже таблицу 20 колонки «Жизненные задачи», «Что устраивает»).

Добились всего, чего могли? Могли ли большего? Насколько? Что бы вы хотели изменить в собственной ситуации? Что для этого надо было сделать? Что необходимо сделать в первую очередь?"

Нам бы хотелось бы предложить несколько типичных жизненных задач, по которым коуч может определиться с партнером, в чем и в каких пределах, они хотели бы изменить его сегодняшнее положение (колонки «Что не устраивает» и «В каких пределах...»).

Таблица 20. Анализ задач Жизненного Плана.

Приоритет	Жизненные задачи	Что устраивает	Что не устраивает	В каких пределах хотели бы изменить качество	Срок
	Работа, которой вы занимаетесь сегодня	Свободный график Возможность зарабатывать			
	Уровень дохода лично Ваш/Вашей семьи		Нужно накопить на квартиру	Изменить на 5000\$ в месяц	За три-четыре года
	Безопасность личная/семьи		Хочу жить в спокойном районе	Связано с переездом	Также
	Возможность оказывать поддержку своим детям/родителям		Надо выделять постоянно деньги		
	Возможность заниматься любимым делом	Люблю путешествовать	Надо деньги на поездку всей семьей		
	Возможность приобрести новые материальные ценности, в т.ч. квартиру, машину, дачу и т.д.	Машину себе и жене надо поменять			
	Иное (укажите)				

После анализа задач (составления) ЖП и выполнения упражнения "Анализ собственной ситуации", коуч более точно понимает, что и, в каких пределах, партнер хотел бы изменить в сегодняшней ситуации.

Затем выбираются те изменения, которые для человека важнее всего. Все задачи каждый

раз перепросматриваются с учетом долгосрочных выгод и преимуществ. В этом, кстати, особенность коучингового подхода. Он проактивен. В нем всегда отдается приоритет перепросмотру сегодняшней ситуации из будущего. Коуч может задать вопросы, которые акцентируют для партнера такой взгляд на проекты.

А какой из проектов был более важным, если взглянуть на них через десять лет? Есть ли другие альтернативы? Какая из них вам кажется наиболее успешной и почему?

Личные проекты тесно связаны с ЖП. Необходимость каждого личного проекта проверяется через долгосрочные приоритеты в Жизненном Plane. Причём эта работа делается постоянно, каждую коучсессию, пока не станет привычной или, когда проекты станут отвечать ценностям непрерывного совместного развития.

Шаг 4. Анализ потенциала партнера и среды. I

Соотнесение собственной ситуации партнера с тем, что ему хотелось бы получить в долгосрочной перспективе позволяет отобрать важные для партнера проекты и результаты.

Теперь надо их «откалибровать», т.е. определить конкретные количественные и качественные показатели. Для этого коуч исследует потенциал среды и партнера. Взгляд со стороны практически всегда помогает связке обнаружить скрытые резервы и возможности. Исследование потенциалов также позволяет коучу определить реальность получения тех или иных результатов...

Как мы знаем, у нас есть три вида ресурсов — 1) среды, 2) материальные возможности и 3) личностные (внутренние) ресурсы.

В оценку возможностей входят оценки ресурсов самого партнера и значимой среды.

Коуч вместе с партнером решают, какие возможности есть в окружающей их социальной среде. Напомним, что в «среду» входит организация, «значимые другие», общественные нормы и стереотипы и т.д. (см. таблицу 21)

Таблица 21. Алгоритм оценки потенциала среды и партнера.

Правильный алгоритм принятия решения	Неправильное принятие решения
" Проводится оценка	
"Перспективности выбранных вида и направления деятельности с точки зрения обеспечения динамики социального успеха.	Только ситуация, связанная с «горячей проблемой» или декларируемыми целями
Перспективности организации, в которой действует партнер, с точки зрения обеспечения необходимых выгод социального успеха.	
Наличия и достаточности технологий эффективной деятельности.	
Возможности обучения.	
Возможности карьерного роста и т.п.	
Отношения в референтном сообществе к личному развитию.	

Анализ возможностей среды позволяет коучу сравнить результаты:

- *которых уже добился его партнер к моменту начала коучинга,*
- *и того, что он мог добиться, по мнению коуча, в благоприятной для развития социальной среде.*

Последнее замечание очень важно! Коуч всегда транслирует ценности и нормы общества, основанные на непрерывном совместном развитии. Поэтому он, по определению, будет представителем социальной среды со своими нормами успешности.

Назовите нескольких человек, успешных с вашей точки зрения в вашей социальной среде?

10 сессий в месяц по 3000 руб. за сессию	Комфорт, Профессионализм	СЖР - частное предпринимательство	Технология поиска клиентов. Технология продажи коучинга.	Подготовка по программе Системно-интегративный коучинг	0,5 года	30000 р./ месяц	Переход на новую ступень мастерства	С
--	--------------------------	-----------------------------------	--	--	----------	-----------------	-------------------------------------	---

Новые «планки вызова» определяются для каждого из проектов. Они уже гораздо более обоснованы, чем просто ответ партнера о желаемом результате. Но все равно такие вызовы мы называем «пробными или первыми вызовами». Пока это, все еще предположение коуча о том, какой результат, на самом деле, интересен партнеру настолько, что он будет вкладываться в его получение всеми силами. Конечно, об этом, в первую очередь, коуч спрашивает своего партнера:

Интересны ли партнеру «планки вызова» настолько, что он будет вкладываться в его получение всеми силами?

И партнер, чаще всего, отвечает:

Конечно, да!

Все это красиво, но, к сожалению, тоже только слова. Коучу с партнером предстоит подтвердить действием, что этот МВЭР на самом деле ВАЖЕН и ЦЕНЕН для партнера. Это можно определить только постфактум — по полученному результату. Вот тогда все и станет на свои места.

Банальный вопрос: "Вы хотите быть успешным?" — "упирается" в множество ограничений,

которые партнер тут же начинает накладывать на самого себя. Самый распространенный ответ многих из них: "Хочу, но..."

Если он действительно хочет изменить свою зону комфорта, то следующий шаг, который надо сделать, заключается в том, чтобы необходимо наметить последовательность действий, которые помогают реализовать его возможности и желание.

Для того чтобы начать «проверку слов делом», мы переходим к составлению плана личного развития. Для нас

планка вызова = цель/результат + план действий

Поэтому, сразу же, как только определены первые МВЭР по проектам, связка приступает к составлению плана действий. Это план отвечает на вопрос:

С помощью каких действий и шагов мы можем получить МВЭР по проекту?

План действий требует определенного времени на обдумывание и настойчивости. Уже по тому, как он будет составлен, можно сделать вывод о том, выбрала ли связка в качестве «планки вызова» вкусные МВЭР или их надо еще продолжать искать. Это будет видно, хотя бы из того, что а) план появится, и б) начнет исполняться.

В системно-интегративном коучинге, в общем случае, могут использоваться следующие варианты планирования работы: долгосрочный (до 12- 20 лет), на несколько лет вперед (3-5 лет), годовой,

помесячный, еженедельный, ежедневный.

Самый долгосрочный — это план задач «по жизни», т.е., то, что связка хочет добиться в своей жизни с помощью коучинга или шире, вообще выбранного направления деятельности.

План личных изменений обычно составляется на срок от 3 до 5 лет. Это позволяет скинуть груз ежедневной ответственности за выполнение плана и вздохнуть партнеру свободно (если это ему необходимо).

Для планирования краткосрочной перспективы личных изменений используют годовой период. Так, например, для изменений в сфере бизнеса удобно говорить о составлении личного бизнес-плана (например, плана продаж) на год. Естественно, он должен быть "увязан" с вашим «планом по жизни» и задачами того подразделения, в котором вы действуете. Год — удобный практический срок. Он дает "хороший разбег". Ваши

результаты могут колебаться из-за коэффициента сезонности. Но общий объем заработка/изменения статуса в год должен составлять ту цифру, которая «греет душу» ведомого.

6. Первый план личных изменений («План 100») как проверка готовности развиваться.

Планирование позволяет осуществлять четкие и конкретные, осмысленные действия. Выбранный и согласованный в связке вариант «планки достижений» позволяет составить эскиз личного плана изменений. Варианты решения «горячих» проблем и значимых задач (см. ниже) позволят его уточнить в деталях.

Классный план личного изменения, будучи зафиксирован на бумаге — это стандарт, норматив, который позволяет нам точно установить сроки и цели достижения намеченных результатов.

Из всех направлений развития, которые представлены в виде проектов или задач ЖП, коуч предлагает партнеру выбрать самую вкусную Цель личного успеха/«планку вызова». Далее заполняется эскиз плана личного развития в виде плана «100 шагов» (см. таблицу 23).

Таблица 23. Начальный фрагмент формы Плана Личного Развития (ПЛР, План 100)

Задание 1.3. ПЛАН "100 ШАГОВ"

ЦЕЛЬ:

ДАТА:

На первом этапе требуется написать 100 шагов для достижения цели в свободном формате потока сознания. Затем провести анализ шагов по ресурсам (\$, t и другие ресурсы), датам начала и окончания этапов, а также периодичности действий и мероприятий (в день, неделю...). Возможно, потребуется коррекция цели или шагов.

В результате появится новая нумерация и "группы" этапов, действий...

		ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ, МЕРОПРИЯТИЙ И ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ	Начало	\$ деньги
			Конец	T время
			Периодичность	
1			Н	\$
			К	T
			П	
2			Н	\$
			К	T
			П	
3			Н	\$
			К	T
			П	
4			Н	\$
			К	T
			П	
5			Н	\$

При формировании личного плана изменений не ищите вместе с партнером оправданий его сегодняшней ситуации. Не тратьте время! Найдите точные слова и осознанные цифры для того, чтобы подготовить «стартовую площадку» для «нового рывка». Связка должна быть требовательной к себе при постановке целей: ставьте более жесткие результаты и сроки. Если ваш партнер хочет добиться большего Успеха в своей профессии, надо быть готовым к изменениям. Скоро вам предстоит узнать, что вы способны достичь больших результатов, нежели вы планировали сначала и на самом деле удивиться своим возможностям. Самое сложное в формировании вызова и планки

достижений — поставить реальные цели. Т.е., спланировать пределы, в которых он хотел бы изменить свою жизнь. Эта работа нелегкая и делается с помощью ряда последовательных итераций.

Особенности составления первоначального Плана Личного Развития (План 100).

В соответствие с выбранной «самой вкусной» долгосрочной целью успеха необходимо написать сто шагов, которые нужно сделать, чтобы ее достигнуть. Причём цель может быть выставлена на год, на два, на три, на пять лет — здесь абсолютно не важен диапазон. 100 шагов сначала записываются в виде ПОТОКА СОЗНАНИЯ, и лишь затем структурируются в последовательный план. Тем не менее «на выходе», как, и любой план, он должен содержать:

- задачи (шаги);
- их последовательность;
- результаты и сроки;
- ресурсы, которые нужны для выполнения шагов, или которые партнер

получит в результате их выполнения.

Если цель структурирована, то «план 100» заполняется 40 минут. Если же цели нет, а есть только смутные мечтания, желания... у нас есть планы, которые начали разрабатываться несколько лет назад и до сих пор еще не закончены ☺.

По готовности «Плана 100» коуч делает определённые выводы о серьезности и, самое главное, подлинности намерений партнера в достижении «планки вызова».

Если план создается быстро, и шаги начинают выполняться практически сходу, сразу после его создания, то связка выбрала правильную «планку вызова». (И, кстати, какой-бы большой она ни была, скоро придет время ее перепросмотра — привет от коучей☺).

Если же составление плана затягивается, значит, надо менять цель. Одно из двух, или она просто декларируется партнером, или «планка вызова» ему нравится, но он не верит, что ее можно достигнуть.

Шаг 7. От «значимых» проблем к «значимым» задачам.

Шаги Плана 100 нужно обсудить в «связке». Часто они требуют уточнений и дополнений. Это происходит потому, что партнер, в начале коучинга, нацелен больше решать свои текущие (= горячие проблемы). Коуч это понимает и помогает партнеру составить правильный план их решения.

Одновременно, коуч выдвигает гипотезу о значимой задаче достижения успеха. Т.е., о том, что нужно сделать партнеру, чтобы сохранять успешность на протяжении многих лет. Значимые задачи также вносят свои поправки в калибровку «планку вызова» и количественное выражение МВЭР.

Решая значимые задачи, партнер увеличивает свою осознанность относительно модели Ц-Ц-П-Р-Р, а также повышает структурированность и взаимосвязанность ее медиаторов. Соответственно, если основные значимые задачи решены, то затраты на получение МВЭР будут меньше, например в виде проработки и снятия определенных личных ограничений. Декларируемая партнером «горячая» проблема связана с конкретным объектом (субъектом) — источником проблем. Она, как правило, ситуативна и посвящена решению какой-либо конкретной жизненной коллизии.

«Горячая» проблема, чаще всего, является лишь отражением каких-то нерешенных в прошлом более обширных/глубинных задач/проблем. Они связаны, как правило, с жизнью самого партнера, его стратегиями и технологиями жизни.

Дело в том, что первоначально заявленная проблема, связанная, например, с отношениями на работе, не всегда оказывается действительно столь уж важной для партнера. Как правило, за нею кроются более серьезные вопросы развития, связанные с влиянием возраста, социальной незрелости, боязни брать на себя ответственность. Речь может идти как о трудностях подросткового возраста, так и повышении бизнес-результатов, отсутствии команды, т.е., в принципе, о чем угодно.

Но так как осознать это, по тем или иным причинам, человек сейчас не готов, то он выдает

на вопрос коуча («Что мешает?») ту причину, то объяснение ситуации, которое его устраивает, или кажется ему наиболее правдоподобным. Все горячие проблемы можно классифицировать относительно «источников проблем» (см. таблицу 24).

Таблица 24. Горячие проблемы партнера и примеры значимых проблем.

Объект (субъект) — источник проблем	Виды горячих проблем партнера	Примеры значимых проблем (взгляд коуча)
Человек (он сам)	Проблемы с безопасностью, здоровьем, жизнью, образованием, отдыхом, самореализацией	1. Пребывание в неосознаваемой зоне комфорта. 2. Отсутствие осознанности (четких целей) «по жизни». 3. Перекалывание ответственности за результаты с себя на внешнее окружение. 4. Наличие неоправданных личных ограничений. 5. Стремление удержать «гиперконтроль». 6. Скрытое удовольствие от позиции «Я-жертва обстоятельств» 7. Гипертрофия собственной ответственности «Я должен». 8. Преимущественное решение задач только одной сферы развития. 9. Отсутствие социально-желательных результатов к определённому возрасту. 10. Игнорирование концептов развития «МЫ», «И», «ДА!». 11. Низкая структурированность и взаимосвязь медиаторов Ц-Ц-П-Р-Р.
Его семья	Проблемы с созданием/сохранением семьи, сохранение здоровья членов семьи, дать хорошее образование членам семьи, организовать семейный отдых	
Эмоционально близкие и значимые люди, не входящие в семью	Проблемы сохранения и развития отношений.	
Его имущество (квартира, дача, автомашины, бытовая техника и т.д. вплоть до самых мелких товаров — часы, авторучки, книги, ножницы и т.п.)	Проблемы с безопасностью, комфортностью, престижем.	
Его работа/карьера	Наличие/отсутствие работы, выбор одного варианта работы/карьеры, соответствие зоне финансового комфорта, престижность, возможность карьеры и адекватной самореализации.	

Опытный коуч видит разрыв между декларируемой проблемой, которая мешает быть партнеру успешным, и реальной (= значимой). Его можно заметить уже по ходу первых ориентировок в первичной ситуации-запросе. Перейти от «горячей» к значимой проблеме

можно, если задать такой вопрос:

ЧТО МЕШАЕТ? А что НА САМОМ ДЕЛЕ МЕШАЕТ?

Здесь происходит одна удивительная вещь! Как только коуч сформулировал для себя версию о значимой проблеме, он мгновенно переводит ее в значимую задачу. Он спрашивает не о том, что мешает, а, о том,

ЧТО НУЖЕНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ЗНАЧИМУЮ ЗАДАЧУ?

Да, конечно, первый вопрос также остается в арсенале коуча, но место ему в четвертом процессе, «при работе с личными ограничениями».

Если продолжить наш пример.

К.: Какие цели/результаты Вы считаете ВАЖНЫМИ для себя по проектам развития в личной, профессиональной, творческой сферах? Есть же еще что-то значимое в вашей жизни, кроме смены работы.

П.: Ну в семейной сфере у меня все хорошо. Семья прочная. Нам нравится друг с другом. Дочка растет — просто чудо! (Стучим по деревяшке)...

К.: Замечательно. А творческой? Что у нас с уникальностью?

П.: Здесь я стала замечать, что уходит вкус и ощущение жизни. Как-то все становится однообразным.

К.: Как будем раскрашивать жизнь? Есть идеи?

П.: Да, особо нет. Хотела когда-то книги писать, пыталась, но так толком ничего и не сделала.

К.: С этим предлагаю работать, одновременно РЕШАЯ ЗАДАЧУ возможного ОБЪЕДИНЕНИЯ РАБОТ. (Обратите внимание, что коуч сразу же (рефлекторно) переводит значимую проблему в значимую задачу). Вам нравится, что у нас появляются сразу несколько рабочих проектов — с работой, с творчеством?

П.: Непривычно как-то. Нас больше учили все делать постепенно.

К.: Эту стратегию Вы уже пробовали и добились того, что сейчас имеете. Попробуем другое? Будем осваивать новые стратегии успеха — Все объединять, делать все параллельно?...

П.: Да, это неожиданно, но интересно!

Разница между горячими проблемами и значимыми задачи состоит в том, что коуч ВСЕГДА знает, какой из субъектов/объектов-источников проблем наиболее важен «здесь и сейчас» для партнера.

Реальный источник изменений связан с осознанностью и простроенностью самого партнера⁸³

83. Это не отменяет других объектов-источников проблем. Но в начальных стадиях коучинга в качестве объекта источника проблем в успешности всегда выступает сначала сам партнер. Все начинается с нас. Хотя, при этом, он может декларировать проблемы совсем с другими объектами/субъектами.

В степени осознанности и простроенности медиаторов Ц-Ц-П-Р-Р, часто, состоит самое кардинальное различие между партнером и коучем на ранних стадиях коучинга. В этом легко убедиться, если внимательно проанализировать значимые проблемы и значимые задачи долгосрочного развития (см. таблицу 25).

Таблица 25. Значимые проблемы и значимые задачи долгосрочного развития

Примеры значимых проблем	Значимые задачи долгосрочного успеха
Пребывание в неосознаваемой зоне комфорта.	Использование зон комфорта в качестве ресурса развития.
Отсутствие осознанности (четких целей) «по жизни».	Включение и управление фокусом сознания: Кто Я? Что Я делаю? Зачем Я это делаю?

Перекалывание ответственности за результаты с себя на внешнее окружение.	Управление персональной и распределенной ответственностью. Последнее является составной частью концепта «МЫ» и идеологии совместного развития.
Наличие неоправданных личных ограничений.	Осознание и использование личных ограничений как ресурса развития.
Стремление удержать «гиперконтроль». «Гиперответственность»	Отработка задач и умений делегировать, адекватное использование мотивационных и репрессивных механизмов управления.
Преимущественное решение задач только одной сферы развития.	Интегральное развитие по всем сферам одновременно.
Отсутствие социально-желательных результатов к определённому возрасту.	Параллельное получение необходимых СЖР в адекватный период времени.
Низкая структурированность и взаимосвязь медиаторов.	Осознание структуры и взаимосвязи медиаторов модели Ц-Ц-П-Р-Р. Умение управлять медиаторами.

Чаще всего, различия между горячим запросом и значимой задачей столь очевидны, что решение у опытного коуча возникает сразу. Иногда эти различия скрыты и необходимо более длительное интервью, чтобы его вытащить на свет. Бывают же ситуации, при которых коуч может заранее сориентироваться в соотношениях значимой задачи и горячей проблемы, еще до встречи с партнером, основываясь лишь на рекомендациях или многих сходных случаях.

Значимая задача/проблема партнера в достижении успеха всегда, так или иначе, проявится в разговоре. Но не надо торопиться.

Во-первых, вы можете ошибаться. Во-вторых, надо аккуратно фокусировать внимание партнера на вашей версии и выслушать его мнение.

В-третьих, необходимо сделать так, чтобы он согласился с вашей версией набора задач в успешности, а это уже нетривиальная задача. Особенно если ситуация, с анализа которой начинается коучинг, острая и требует быстрого решения. Здесь конечно, сначала надо оказать скорую психологическую помощь, а потом вернуться к коучингу.

Методически, во ВСЕХ случаях важно, чтобы коуч не опережал своего партнера, а двигался вместе с ним последовательно и планомерно. Иначе коучу будет сложно перейти к действительно значимым (с точки зрения не только коуча, но и партнера) вопросам. Нужно, чтобы партнер подтвердил важность задач, предложенных коучем.

Обратите внимание! Это подтверждение необходимо для того, чтобы не ошибиться с выбором значимых задач. Если вы «промахнете» мимо подлинно значимой проблемы, то через некоторое время придется возвращаться и задавать партнеру новые вопросы, что в принципе, возможно, но не очень желательно.

Для партнера значимая задача — это задача, которая часто взялась извне, от коуча. Поэтому отношение партнера к значимой проблеме/ задаче может быть следующим:

- он признает ее наличие и необходимость решения;
- он может не признавать ее наличие.

Первая ситуация — это нормальный вариант развития событий. Но второй, к сожалению, происходит гораздо чаще. Этот вариант мы подробно разберем в четвертом процессе, посвященном работе с личными ограничениями⁸⁴.

⁸⁴ См.Глава 17.

МВЭР и значимые задачи, конечно же, тесно связаны между собой. Если задачи будут решены, то это увеличит шансы на получение МВЭР. Поэтому коуч и партнер, корректируют «план 100», включая в него, как сами значимые задачи, так и варианты их решений. Наряду с тем, что «план 100» отражает решение текущей проблемы, то мы получаем полную программу действий для достижения МВЭР.

Каждый шаг плана личного развития проверяется на важность (ценность) и выгодность для партнера. Это проверка позволяет оценить правильность занесения конкретного шага и его роль в получении МВЭР.

Шаг 8. Анализ вариантов решений горячей (заявленной) и значимой проблем. Детальное составление плана личного развития.

Для того чтобы составить детальный план личного развития, связка обсуждает варианты решения заявленного запроса/ «горячей» проблемы партнера, а также значимых задач, которые предлагает решать коуч. В идеале, конечно, коуч должен заниматься только значимыми задачами/проблемами, но это только в идеале. Поэтому начинайте обсуждать пути и выгоды решения каждой из задач/проблем. После того, как задача/проблема озвучена, спросите:

Как вы считаете, как ее можно решить?

Если задача/проблема партнеру интересна, и он уже пытался ее разрешить, он расскажет о нескольких своих вариантах, и о том, что получилось в результате. Если партнер затрудняется с ответом, то коучу нужно иметь наготове несколько наводящих вопросов (и вариантов решений!). Здесь коучу пригодится успешный опыт достижения СЖР©.

А. Проведите анализ вариантов решения горячей проблемы партнера с точки зрения тех выгод, которые они обеспечивают.

Как бы Вы сами предложили бы достичь заявленной цели и решить заявленную Вами задачу? Какие есть «+» и «-» решений? Как Вы думаете, что это Вам даст?

Связка фиксирует:

1- «+» и «-» решений заявленного запроса/«горячей» проблемы;

Выгоды, последствия, ценность (например, в виде психологической или реальной стоимости отказа от их решения). Это поможет связке сориентироваться в том, насколько заявленный запрос действительно значим для партнера.

Б. Проведите анализ вариантов решения значимых задач.

После того, как коуч озвучил значимые задачи партнера, он задает вопросы и выполняет анализ вариантов решений:

Какие есть варианты решений значимых задач? Как Вы думаете, что Вам даст решение значимых задач? Какие есть «+» и «-» у этих решений? Как их можно сравнить с решениями только «горячих» проблем?

Что в этих решениях Вам действительно важно и ценно? Есть ли что-то, что мы можем потерять, упустить в процессе решений? Какие выгоды для Вас приоритетны?

- 1) сравнить «+» и «-» варианты решения заявленной и значимой проблемы;
- 2) провести ориентировку риск/выгоды;
- 3) предложить партнеру выбрать тот или иной вариант с объяснением, почему он остановился на том или ином варианте;
- 4) разобрать интересующий вариант с параллельным выборочным сравнением различных преимуществ и выгод, которые может получить партнер по другим вариантам (если это целесообразно);
- 5) выделить ценностные критерии, на основании которых партнер совершил выбор.

В результате связка подтверждает или корректирует ведущий мотив изменения на основе совпадения значимых выгод от изменения и ценностных критериев.

Обсуждение важных выгод от решения заявленного запроса и значимых задач. «Цепочка» поиска важных выгод развития.

Независимо от того, совпали ли ведущие ценности партнера с тем, что предполагал коуч, в любом варианте решения необходимо обсудить важные выгоды (от выполнения шагов плана 100, от решения «горячих» проблем/значимых задач), которые совпадают с иерархией ценностных представлений коуча и партнера.

Почему для нас действительно ВАЖНО достичь этой цели, получить этот результат, решить эту задачу? Что нам это может дать?

Если ключевые ценности и ведущий мотив изменения ясны, это поможет подтвердить

значимость задач и выбрать устраивающий и коуча, и партнера вариант решения, который и заносится в план личного развития. Здесь коуч легко сможет подобрать важные выгоды, которые реально обеспечивают интересы партнера.

В случае если ведущий мотив изменения не проявлен, неясен или, вообще, скрыт для партнера, это поможет состыковать ценностные представления участников коучинга о том, почему а) нужно значимые задачи решать; и б) для решения значимых задач нужно искать способ, который устроит и партнера, и коуча.

В общем случае получается следующая «цепочка» поиска важных выгод (см. таблицу 26).

Таблица 26. «Цепочка» поиска важных выгод от решения значимых задач.

Предмет исследования	Действия коуча
Заявленные выгоды от решения значимой/декларируемой проблемы.	Зафиксировать выгоды.
Иерархия ценностных представлений партнера.	Понять критерии выбора.
Ключевая ценность/ведущий мотив изменения.	Выбор ценностного фильтра адекватного ситуации.
Подтверждение ключевой ценности/ведущего мотива изменения.	Предложить общий вариант решения значимой проблемы.
Реально важные выгоды.	Собрать конкретный вариант (сопоставить реально важные выгоды с заявленными партнером).

Подбор важных для партнера выгод решения значимых задач и получения МВЭР. Подтверждение ключевых ценностей и выбранного ведущего мотива (для коуча).

Стартовать в переборе важных выгод необходимо с анализа ценностных представлений партнера, находящихся на вершине ценностной иерархии. Это поможет быстро выйти на взаимопонимание с ним относительно реальности заявленных выгод и выбранных шагов решения значимой задачи.

Коуч сопоставляет выбранные партнером шаги решений и предполагаемой ключевой ценностью⁸⁵ (ведущим мотивом). Это позволяет ему подтвердить/изменить версию о ключевой ценности партнера (ведущем мотиве изменения).

85. На основе ранее выбранного ценностного фильтра.

Для нас действительно ВАЖНО достичь этой цели, получить этот результат, решить эту задачу?

Подтверждение коуч получает тогда, когда партнер выбирает вариант, который совпадает с тем, что «в гипотезе» предположил коуч. В противном случае, ключевая ценность будет иной, чем можно было бы предполагать по «заявленным ценностям».

Например, на основе аудита риска и выгод, мы определили, что партнеру подходит, допустим, идеальный ценностный фильтр (человек при изменении ориентируется только на свои желания). Тогда ведущим мотивом изменения должен быть — «придать своей жизни смысл» (в случае, если ключевая ценность «смысл жизни — это «Я»). Как правило, этот мотив характеризуется тем, что для его удовлетворения партнер может подключать значительные ресурсы.

При обсуждении важных выгод коуч основывается на совпадении своих ценностей и ценностных представлений партнера по отношению к необходимости решению значимой задаче.

Между тем, одна из распространенных ошибок в коучинге состоит в том, чтобы упрямо обрисовывать партнеру те выгоды развития, которые ему абсолютно неинтересны. У начинающих коучей существует стойкая уверенность в том, что партнеру надо сообщать, как можно больше выгод.

Но, по большому счету, все упирается только в одну — две значимых выгоды или значимых преимущества, которые попадают в человека, «западают ему в душу». Эти важные выгоды всегда будут основаны на ключевой ценности. Поэтому не грузите

партнера лишними выгодами, которые его ждут на пути к Успеху (!).

Вообще публикованием выгод надо пользоваться очень аккуратно, понимая, что это одно из мощных средств достижения результата. Выгода сфокусирована на партнере и для каждого из них своя.

Встаньте на позицию партнера и спросите себя: "Какая из выгод была бы для меня важна и подвигла меня бы на изменение в ситуации партнера?" Этот вопрос, который мы часто просто забываем себе задать. Он необходим для того, чтобы определить какие шаги решения задачи будут «неотразимы для партнера».

Отобранные и подтвержденные варианты решений «горячих» проблем/значимых задач составляют реальную основу Плана Личного Развития. Зная этот набор, связка может составить «боевой» вариант плана, подтвердить вкусность выбранных проектов и «цели успеха», а также еще раз уточнить количественное выражение «планки достижений» (МВЭР).

Шаг 9. Последовательность составления «боевого» Плана Личного Развития.

1. Соотнесите цель успеха и шаги. Проанализируйте цели с точки зрения адекватности их достижения. Проведите ресурсный анализ возможностей партнера и среды. Проведите ценностный анализ выгод и вариантов решений заявленных и значимых задач.

2. Распределите все шаги плана по нескольким крупным личным, социальным, творческим проектам. Определите каждый из шагов плана 100 как относящийся к одной или нескольким сферам развития. Оцените, насколько сбалансирован каждый из проектов.

3. В случае необходимости, проведите корректировку целей и проектов. Если необходимо, предложите новые шаги.

4. Рассчитайте необходимое время и деньги для их выполнения. Оцените, затратную и инвестиционную часть плана: определите, сколько нужно затратить для выполнения шагов и что эти шаги в результате вам дадут.

5. Определите иерархию задач в Личном Плане Развития.

После постановки целей, задач и сроков изменения осталось только выделить те изменения, которые для связки важнее всего. Для этого пронумеруйте индикаторы (проекты) от 1 до 3. Знак «1» мы отдадим самым важным для партнера проектам на сегодняшний день, а знак «3» поставим у тех, что «могут подождать». Таким образом, мы разделили все пункты по важности и степени срочности.

Определите срок начала выполнения намеченного в Личном Плане Изменений.

6. Наметьте план действий, который надо для этого сделать. Когда вы работаете с личными возможностями партнера, постоянно задавайте ему два вопроса:

Понял ли он, что нужно делать? Понял ли он, как это сделать и в какие сроки?

7. Отслеживайте сроки выполнения и ведите контроль за выполнением плана.

Итак, в связке появляется Личный План Развития на ближайший год/ несколько лет. Теперь можно искать способ, как его осуществить, решить поставленные задачи и добиться спланированных изменений.

Этот план не является догмой в последней инстанции. Он будет проверять, уточняться и корректироваться еще не один раз. Это нормальный, естественный процесс развития. Главное, чтобы цели и МВЭР были вкусны для связки! Желание их достигать часто оказывается самым важным условием в успехе коучинга.

Глава 16. Процесс третий: аудит и перепроектирование технологии реализации потенциала (ТЭД) партнера (связки).

Он понял, что на огромной скорости достаточно на долю дюйма изменить положение хотя бы одного пера на концах крыльев, и уже получается широкий плавный разворот. Но задолго до этого он понял, что, если на такой скорости изменить положение хотя бы двух перьев, тело начнет вращаться, как ружейная пуля, и... Джонатан был первой чайкой на земле, которая научилась выполнять фигуры высшего пилотажа.

Ричард Бах. Чайка по имени Дж. Ливингстон,

После того как создан личный план изменений партнера, надо провести аудит технологии достижений, которые он использует в своей повседневной практике. Дело в том, что часто технология деятельности и общения, которыми владеет партнер, мало приспособлены для взятия «планки достижений». Иногда технологии достижения просто не существует и ее надо проектировать. Этот процесс может выходить за рамки отношений в связке и требует «подключения» руководства и наиболее успешных, эталонных сотрудников организации партнера. Поэтому сплошь и рядом во время коучинга связке приходится переосмысливать уже имеющиеся и создавать новые технологии личной и профессиональной успешности.

Для того чтобы добиться максимального результата, сначала мы должны оценить старые и выработать новые стандарты нормативы) эффективной деятельности в профессиональной области партнера. Затем надо описать технологию эффективного достижения успеха (ТЭД), основанную на этих стандартах. И стандарты, и технология должны позволить в адекватные сроки выйти к новой зоне комфорта. Соответственно партнеру (связке) могут понадобиться новые компетенции, которые позволят перенести новые технологии в жизнь.

Знание и неуклонное соблюдение ТЭДов — это инструмент профессионального развития связки. Коуч должен взять на себя контроль за их соблюдением. Если ТЭДы соблюдаются, то связка гарантированно «выходит» на намеченный результат изменения.

Если ТЭД партнером не соблюдается, то коуч вместе с ним проверяет ее на работоспособность и результативность. Если технология «работает», но партнер ее продолжает игнорировать, то переходим к следующей стадии коучинга — осознанию и изменению личных ограничений.

На этой стадии коучинга продолжается калибровка «планки», при которой определяется следующая зона комфорта и выверяется граница первичных изменений партнера. Если он выполняет технические задания (ТЗ) по технологии, значит, в связке правильно нащупана планка изменений

Типы коучинга и технологии, которыми владеет коуч.

Непрерывное совместное развитие часто требует переосмысления технологий, которые применяет коуч и его партнер в своей профессиональной деятельности. Прежде всего, это касается технологий межличностного общения, но точно также речь может идти и о самых сложных предметных технологиях.

Коуч, в идеале, обязан знать и владеть тремя группами технологий.

Во-первых, понятно, что это технологии системно-интегративного коучинга, в которую включается 6-ти процессная модель реализации потенциала, 8 шагов назначения планки вызова, проектирование ТЭДов и т.д. Партнер знакомится с коучингом на своем собственном опыте. Но, например, в процессе «цепочка передачи», коуч передает своему партнеру большую часть коучинговых технологий как технологий непрерывного совместного развития.

Во-вторую группу входят так называемые общие ТЭДы, которыми может владеть и коуч, и партнер — это технологии эффективных достижений, которые соответствуют социально желаемым результатам (согласно матрице «возраст-достижение»). В эти технологии включаются:

- технологии продаж;
- управления;
- проведения тренинга
- стратегического лидерства;
- создания семьи;
- инвестирования/предпринимательства.

Эти ТЭДы надо постоянно сверять с мировым опытом и новыми вызовами. Например, вряд ли после знаменитого кризиса 2008-2009 гг. останутся прежними технологии

стратегического планирования. Они не помогли многим конторам предотвратить свое бедственное положение.

В третью группу входят технологии организации конкретных сфер бизнеса. Замечательно, если коуч и партнер владеть ТЭДами в одно и том же направлении бизнеса. Но это случается редко. Как правило, все-таки, направления различные. Например: страхование, банковского бизнеса, продажа аудио и видео техники, ресторанный тип и т.п. Но с нашей точки зрения — это им не мешает, наоборот только обогащает развитие и компетентность связи.

В системно-интегративном коучинге, для получения МВЭР, коуч должен владеть как минимум технологиями коучинга и общими технологиями эффективной деятельности (ТЭД). Знание коуча предметной стороны конкретного бизнеса с нашей стороны крайне желательно и рассматривается как большой плюс, Опыт успешных результатов в конкретном бизнесе помогает быстро установить доверие с партнером по коучингу, когда идет речь о проектах в социальной сфере.

В зависимости от того сколькими технологиями владеет коуч, мы выделяем следующие типы коучинга (см. рис. 20):

Клиентский тип коучинга, или «сопровождение деятельности руководителя».

В данном случае коуч владеет технологиями коучинга, общими ТЭД, но при этом не владеет технологией конкретного бизнеса. Это коучинг в классическом/традиционном понимании, когда коуч с помощью определенных вопросов фокусирует партнера по коучингу на определенных возможностях решений конкретной задачи, связанной с развитием. Здесь участники процесса развития находятся в классических позициях «коуча» и «клиента».

Как правило, в качестве партнеров по коучингу здесь выступают собственники, топ менеджеры, руководители направлений. Коуч помогает им увидеть свой потенциал, но при этом позиция общения, которую занимает коуч, очень сильно зависит от того, есть ли у коуча успешный опыт работы с бизнес процессами/проектами уровня его партнеров по коучингу.

Если такой опыт есть, то позицию в коучинге можно охарактеризовать, что коуч всегда «немного снизу», так как он работает фокусирующим зеркалом, отражением и помогает руководителю просто увидеть то, что в нем уже есть.

Если такого опыта нет, и уровень бизнеса его партнера по коучингу существенно превосходит опыт самого коуча, то позиция, в которой будет находиться коуч, будет называться «снизу вверх». Здесь во многом успех коучинга будет зависеть от того, насколько коуч владеет разнообразием приемов и инструментов коучинга. За счет этого он может быть интересен своему партнеру.

Директивный тип коучинга.

При директивном типе коучинга коуч владеет всеми 3-мя технологиями: технология коучинга, ТЭД социального желательного развития и технологиями конкретного бизнеса. Здесь участники процесса развития находятся в позициях «коуча» и «ведомого».

Если коуч проводит коучинг с сотрудниками организации, бизнес которой он хорошо знает, то в данном случае он помогает им реализовать свой потенциал за счет четкого следования конкретной технологии (тот или иной ТЭД, адаптированный под конкретный бизнес). В этом случае коуч выступает как эксперт, и ему нет нужды создавать через вопросы процесс фокусировки на своем потенциале. Он декларирует, что это так.

Если в организации, где проходит коучинг у данного коуча есть уже положительные результаты, эти декларации становятся технологической частью успешного совместного развития. В этом случае коуч работает сверху вниз, такой тип коучинга позволяет проводить коуч сессии одновременно с участием многих сотен человек.

Например, в "РЕСО-Гарантии" самый большой процесс директивного коучинга проводился с участием 600 человек.

В директивном коучинге есть определенная сложность, когда его пытаются проводить коучи, не имеющие подтвержденных результатов в данной организации или на рынке. Для директивного коучинга сверх важно наличие зрелой организационной культуры, в которой сформированы ценности непрерывного совместного развития.

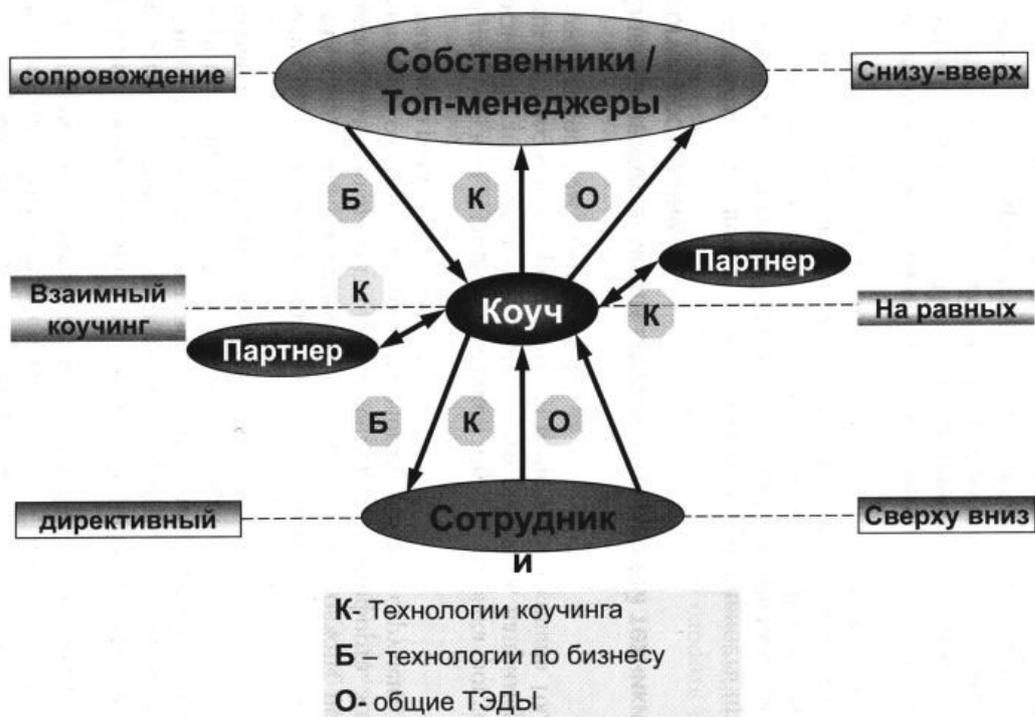


Рис. 20. Технологии и типы коучинга.

Взаимный (партнерский) тип коучинга.

Партнерский коучинг проводится тогда, когда коуч и его партнер владеют одинаковыми технологиями, разделяют схожие ценности относительно совместного развития и имеют взаимодополняющий друг друга опыт и успешные результаты в различных социальных областях. Здесь участники процесса развития находятся в равных позициях «коуч-партнер», «коуч-коуч» и «партнер-партнер».

При взаимном коучинге идет совместное назначение планок вызова, в этом случае можно говорить, что коуч и его партнер по-настоящему общаются на равных. С точки зрения системно-интегративного коучинга партнерский коучинг является высшей стадией коучинга. Именно здесь можно говорить о том, что связка создана, что она конструктивно работает. В этом случае можно говорить о том, что связка работает над созданием и развитием совместного МВЭР.

Знание различных видов коучинга помогают коучу повысить его эффективность. Это достигается за счет того, что коуч осознает необходимость освоения новых технологий эффективной деятельности.

В директивном коучинге, для того чтобы добиться максимального результата, сначала мы должны подтвердить или помочь разработать стандарты (= нормативы) эффективной деятельности с точки зрения коучинга как технологии развития и одновременно в профессиональной области ведомого.

Затем надо описать технологию достижения успеха, основанную на этих стандартах. И стандарты, и технология должны позволить в адекватные сроки выйти к намеченной зоне комфорта. Знание и неуклонное соблюдение этой технологии — это инструмент

профессионального развития ведомого.

В партнерском и поддерживающем коучинге связка фокусируется в основном на технологии совместного развития, например технологии «и вместо или», разработке и выполнении «плана 100», ресурсном/ ценностном анализе и т.д.

Оценка необходимости применения данной техники в технологии достижения.

Часто возникает необходимость оценить правильность применения той или иной техники в ходе выполнения технологии достижения или наоборот — необходимость ее применения. В этом случае важно точно определить желаемый результат и конечную цель, которую вы хотели бы добиться с помощью той или иной технологии.

Такую оценку необходимо вести постоянно в ходе выполнения личного плана изменений. Необходимо точно сверять техники, которые использует в своей работе партнер и конечный результат. Оценить необходимость применения данной техники в технологии достижения можно с помощью стандартов эффективной деятельности. В процессе коучинга у связки есть возможность объективировать (зафиксировать) различные технологические стандарты.

Под стандартами мы понимаем определённые качественные и количественные показатели, соответствующие различным уровням профессиональной опытности: для новичков, среднего уровня и высокоэффективных партнеров. Показатели должны отвечать ряду критериев. Среди них, такие как объективность, возможность измерения и т.д. Стандарты разрабатываются для различных этапов, связанных с деятельностью сотрудников.

Виды технологических стандартов эффективности.

Стандарты могут быть зафиксированы в виде цифр или технологий (последовательности действий).

Стандарты первого вида — это определённые показатели или нормативы работы. Часто указывают срок, за который необходимо его выполнить. Цифровые стандарты бывают двух видов: финансовые и нормативные. Самый простой вариант финансового стандарта — сколько хочет партнер заработать за год и сколько он должен зарабатывать в месяц.

Сумма месячного дохода может быть принята в качестве нормы. В качестве более сложных финансовых стандартов могут быть приняты⁸⁶ бюджеты структуры/подразделения и личный годовой бизнес-план ведомого. Нормативные стандарты фиксируют результативные пропорции и соотношения.

86. В том случае если они могут служить эталоном для сравнения в текущем году.

Стандарты второго вида — описание эффективных действий, которые необходимо выполнить, чтобы достичь требуемого результата. В качестве примера такого стандарта можно рассматривать зафиксированные технологии и процедуры.

За сухими данными стандартов скрывается поэзия. Стандарт — это "личная"⁸⁷ высота", которую необходимо взять. Эта высота должна манить, соблазнять связку. Она должна быть так привлекательна, чтобы ее захотелось добиться. Для этого связке необходимо мобилизовать все свои возможности. В то же время мы должны понимать, что она нам по силам. "Планка" должна быть реальной и обоснованной. Без этого ничего не получится. Таким образом, стандарт определяет и фиксирует наши цели, т.е. то, что мы хотим достичь.

87. "Личная высота", т.к. каждый из участников связки выстраивает свой личный стандарт, который сравнивается с социальноуспешным в данной среде.

Стандарты являются одновременно эталоном и нормативом, который позволяет измерить результативность действий партнера. Стандарт тотален. Он проникает во все сферы жизни и бизнеса.

При желании можно выставить стандарт и для домохозяек. Все они являются основой для

построения эффективных технологий. Стандарты в коучинге позволяют определить, что необходимо знать, какими навыками нужно владеть конкретному человеку для того, чтобы реализовать план личных изменений. Такие стандарты легко поддаются контролю и, соответственно, служат надежной обратной связью для выявления и корректировки того, насколько велика потребность в корректировке профессиональной технологии, применяемой партнером.

Наличие и эффективность стандартов профессиональной деятельности зависит от компетенции «самоорганизации» партнера.

Если самоорганизация низкая то, нередко, одновременно с изменением партнера, коуч участвует в создании стандартов проведения его основной деятельности. В случае если самосознание себя и своих проблем у партнера высокое (= можно говорить о планомерном и управляемом развитии), то в связке проверяется соответствие существующих стандартов деятельности и личного плана его изменения. Это позволяет оценить валидность (правомерность) существующих стандартов деятельности и необходимость их корректировки.

Стандарт "не догма, а руководство к действию". Это "живой" инструмент, который развивается одновременно с ростом компетентности связки в целом и партнера, в частности. Стандарты ужесточаются по мере набора сил, но от этого становятся только еще более привлекательными. Они постоянно корректируются, чтобы оставаться "маяками, освещающими нам дорогу".

Проектирование технологии эффективной деятельности (ТЭД).

На основе стандартов на каждом из этапов деятельности мы выстраиваем успешную пошаговую технологию достижения успеха партнера.

Любую человеческую деятельность можно перевести (с большим или меньшим успехом) можно разделить на составные части и описать через технологию. Знание этой "внутренней" технологии позволяет уйти от отношения к изменению результативности как к "черному ящику".

Пошаговая технология не только облегчает работу, но и позволяет абсолютно четко «вести» анализ эффективности действий партнера на каждом из этапов его профессиональной работы. Каждому из них, конечно, присущи свои акценты и ключевые техники. Если они выполняются — текущий этап успешно «проходится». Тем самым осуществляется возможность перейти к следующему. Любое отклонение от эффективной стратегии прохождения каждого из этапов, заставляет партнера дополнительно тратить силы и "напрягаться" на последующих стадиях.

Многие люди относятся к технологии выполнения своей повседневной работы как раз и навсегда данному. Они часто даже не задумываются, что жизнь меняется. Развивается конкуренция. Технологии успешной деятельности также нуждаются в постоянном пересмотре. Именно этим и занимается связка в третьем процессе коучинга. Она перепросматривает ВСЕ ключевые технологии и шаги, которыми сейчас владеет партнер, с целью их совершенствования и повышения отдачи.

В системно-интегративном коучинге пошаговая ТЭД выстраивается следующим образом:

В общем случае, когда предстоит разработать технологию успешной деятельности можно воспользоваться следующими рекомендациями для проектирования.

1. В основе технологии — моделирование деятельности партнера, которую всегда можно представить в виде определенного цикла действий. Здесь важно ориентироваться на возможность получения МВЭР на каждом из этапов. Поэтому текущие, применяемые технологии надо перепросмотреть с этой точки зрения.

2. Анализ цикла деятельности и поиск возможных усовершенствований проводится в форме интервью с экспертами и наиболее успешными представителями данного вида деятельности. Если, по каким-либо, причинам это сложно, то коуч может ориентироваться

на свой опыт общих ТЭДов и результаты их применения. Их знание существенно облегчает первое разбиение технологического цикла на самые общие этапы, а также перепросмотр их с точки зрения направленности на получение МВЭР.

3. Производится разбиение этапов деятельности на типичные ситуации.

4. Дается описание пошаговой успешной последовательности действий в типичных ситуациях. Создаются определённые сценарии действия для партнера.

5. Интервью с экспертами и наиболее успешными представителями необходимо также для определения стандартов эффективной деятельности, т.е. критерии которые помогают оценить эффективность прохождения каждого из этапов и ситуаций.

6. Интервью редактируют и используют для составления сценариев поведения и текстовых клише различных этапов цикла эффективной деятельности. Из интервью можно вычлнить те речевые паттерны, которые эффективно работают в данном цикле деятельности.

7. Составляются технологические маршрутные карты выполнения успешной технологии деятельности.

8. Происходит отработка и закрепление новых технологических навыков.

О сценарировании поведения и применении текстовых клише.

Принцип сценарирования и клиширования является последовательным соблюдением принципа эффективности. На основе этого принципа мы можем конструировать конкретные техники, которые используются для организации эффективной деятельности партнером на различных этапах его деятельности.

Клише представляет собой "высказывания", сконструированные и расставленные в определённом порядке (сценарии поведения руководителя/сотрудника). Хороший технологический сценарий содержит последовательность текстовых клише. Набор клише и алгоритм их применения служит основой для импровизированного поведения ведомого. Сценарий и клише позволяет заранее быть готовым ко многим ситуациям и действовать в них более эффективно. Это возможно, так как сценарий, по сути дела, это полный текст обращения партнера к третьему лицу в той или иной ситуации, связанной с изменением. Главное, чем интересно клише — оно позволяет тратить минимальное время и силы на подготовку и отработку «клишированного» участка работы.

Клише — одна из тех техник, которую "партнеры" осваивают с трудом, но раз освоив, охотно используют ее впоследствии. Разработка клише достаточно трудоемкое занятие. Дело осложняется еще и тем, что зачастую, сами ситуации развития представляют из себя такие "многоходовки", что эффективно клишировать их практически невозможно. Поэтому, полные клише разрабатываются для сравнительно простых ситуаций, таких как например переговоры с руководством по ясной проблеме, телефонный контакт и т.п.

Отношение к клише у многих отрицательное. (Связано это с тем, что люди просто не умеют использовать их использовать). Человек изначально относится к клише, как к чему-то инородному. Часто отказ пользоваться клише мотивируют тем, что человек сразу же распознает "заученный текст" и это вызовет отторжение с его стороны. И поделом. Клише надо читать "не так, как пономарь, а с чувством, толком, расстановкой". Каждое клише должно быть «пропущено через наше сердце». Его надо не просто отчитывать, но еще и подстраивать к языку конкретного партнера.

Шаги технологии и клише должны быть отработаны, отрепетированы, но не "вызубрены".

Когда вы отработываете клише хорошо бы иметь магнитофон для записи текста. Сначала в связке фиксируется текст, который партнер произносит в своей обычной работе. После записи текст удобно "пройти с карандашиком" для того, чтобы выверить совпадения и отклонения от уже разработанных клише. Текст клише "не догма". Его можно настраивать и корректировать "под себя". Главное, чтобы корректировка осуществлялась осознанно и вы могли объяснить, почему произошло то или иное отклонение от клише.

Сценарный анализ и кластеры сценариев.

Все мы определённым способом действуем в мире. Мы считаем, что в жизни каждого человека можно проследить ряд повторяющихся событий, или как мы еще называем их — личных и социальных сценариев. Представить всю нашу жизнь в виде сценарных полей помогают такие инструменты системно-интегративного коучинга, как Драматургия Жизни и Сценарный анализ. Они позволяют осознавать, в каком из сценариев сейчас находятся коуч и его партнер.

Сценарии пронизывают всю нашу жизнь. Допустим, кто-то попадает в определенную ситуацию, понимает, что ее не реализовал, «убегает» из нее и, вдруг, через некоторое время, опять в эту же ситуацию попадает. Человек приходит на работу — начинает новый проект. Но, после того как прошло время старта, и показаны первые результаты, он «закисает» и начинает искать новые проекты. Толком не доведя до конца предыдущий проект. В результате, через некоторое время, все начинается сначала. И так много, много раз. Вот пример довольно распространенного неосознанного сценария. Необходимо его принять, осознать, просмотреть возможные выходы и, наконец, довести дело до получения МВЭР.

Например, можно до бесконечности бегать с работы на работу в поисках лучшей доли. И это будет происходить до тех пор, пока вы не реализуете себя полностью на своей работе. Переходить стоит тогда, когда вы поймете, что да, эта работа принесла вам капитализацию, брендинг, хорошие отношения. А теперь настало время переходить на другой уровень развития и готовиться к другим вызовам.

Новый карьерный сценарий: лучше объединять постоянную работу с возможностями свободного рынка. Современная карьера, с точки зрения коучинга, очень тяготеет к интегративности. Это означает, что можно найти много способов, как повышать свой брендинг на рынке, не теряя основной работы.

Часто сценарии могут развиваться и внутри одной организации. Например, выдвигается человек из средней менеджерской позиции на директорскую. А он просто не готов к ней. Он в менеджерах не прошел то, что должен был пройти, как директор. Т.е. технически все замечательно, а вот психологически ему еще надо дозреть. Именно на директорской позиции он начинает «догонять» искусство управления, искусство менеджмента и т.д. Этого можно было бы избежать, если бы своевременно готовить человека к переходу в эту позицию, учитывая все сферы развития.

Несознаваемые повторяющиеся сценарии опасны тем, что каждый из них, (если вы не прошли его, а сбежали от него, неважно каким путем — (порву отношения, все, надоело, создаю новые отношения) — приводит к тому, что в один прекрасный момент, вы видите, что получаете те же самые проблемы, только в БОЛЬШЕМ МАСШТАБЕ.

Этот сценарий может происходить как в личной сфере развития, связанной с семьей с детьми, с родителями, с близкими. А, может быть, и в социальной сфере, и в творческой.

Мы выделили четыре сценарных кластера. Это совокупности сценариев.

«Мужчина и женщина». Этот кластер охватывает все многообразие сексуальных и семейных сценариев, связанных с особенностями отношений между мужчиной и женщиной.

«Родители и дети». Данный кластер содержит типичные сценарии развития взаимоотношений разных поколений.

«Сиблинги-партнеры». Если с первыми двумя кластерами все понятно, то о двух последних чуть подробнее. «Сиблинги» = кластер сценариев равных взаимоотношений. Если брать берновскую сценарную типологию, то это уровень равных позиций: взрослый-взрослый, родитель-родитель, ребенок-ребенок.

«Я (Мы) и...» — это кластер, который может содержать сценарии на самые широкие темы, связанные с взаимодействием личности человека с окружающим миром или его внутренним состоянием. Например: «я и бизнес», «я и мои партнеры», «я и дети», «я и семья», «мы и мир», «мы и они», «я и мои мысли» и т.п.

Эти кластеры описывают все разнообразие взаимоотношений. Возьмем отношения

начальник-подчиненный. Они может быть представлены в виде сценариев из различных кластеров: «я и начальник», если это взаимозаменяемая команда, то они легко могут перейти в сценарий «сиблинги»; если семейная фирма «отец и сын», то сценарий может быть построен на основе передачи семейной власти («родители и дети»); если начальник мужчина, а подчиненный — женщина, то легко составляется сценарий «мужчина и женщина на работе».

Сценарии влияют на эффективность человека. Они сосуществуют в человеке одновременно. Мы считаем, что каждому из них соответствует ОДНА цель, которая отражает цель успеха. Идеально, когда она подлинная (т.е., человек стремится выполнять именно ее) и записана в плане личного развития. Планку вызова, зафиксированную в виде цели успеха (или МВЭР) мы разбиваем на 4 цели — по одной на каждый кластер. То есть, каждому из классов сценариев соответствует своя цель. Все эти цели должны быть увязаны между собой. Если они взаимоподдерживаются и сами сценарии в разных классах также нацелены на достижение главной цели успеха, то можно ожидать, что действия партнера будут более эффективными.

Но мало иметь сценарий, его еще надо уметь сыграть. Человек «проходит» сценарий в определённой роли и маске. В каждом из кластеров сценария партнер учится владеть определенными масками, которые позволяют ему стать более эффективным. Одновременно он изучает подлинные роли. Каждому кластеру сценариев соответствует, как минимум, одна подлинная роль. Таким образом, у партнера будет возможность отрепетировать сразу 4 подлинных роли.

Связка проверяет, насколько цели развития, значимые задачи/проекты, поддерживаются подлинными ролями, хватает ли набора масок для эффективного представления и взаимодействия. Если все «ок», то связка идет дальше. Если требуется расширить поведенческий репертуар, то применяются различные игровые и ролевые методики, например, паратеатр⁸⁸.

88 <http://portalopen.ru/content/program/106>.

Эффективное использование рабочего времени⁸⁹.

89 О ресурсной связке «время-деньги» можно говорить очень много. Мы уделим ей подробное внимание в «Коучинге Личной Эффективности». Развернутый пример использования ресурса «время-деньги» для повышения личной эффективности менеджера вы найдете в книге И.Рыбкина «Секреты мастерства страхового менеджера», М., ИОИ, 2009г.

Если технология достижений создана правильно, то стоимость часа работы вашего партнера должна увеличиваться каждый год. Рабочее время хорошего специалиста отличает три условия:

- а) оно имеет конкретную стоимость;
- б) в любой момент рабочего времени он находится на том или ином этапе эффективной деятельности;
- в) все люди, окружающие его, делятся на реальных или потенциальных партнеров или информаторов. Партнер должен сказать себе: "Я работаю ровно час, но в этот час, окружающий мир состоит из моих партнеров (настоящих или будущих)". Тогда успех работы обеспечен!

Глава 17. Процесс четвертый: использование личных ограничений в качестве ресурсов совместного успеха.

Я давно знаю, что только небольшая часть людей готова к изменениям. Абсолютное большинство устраивает то, как они сейчас живут, чтоб они об этом ни говорили. В противном случае они бы давно изменили свой образ жизни и уже достигли бы того, о чем все время только говорят.

И. В. Рыбкин

Твоя ноша слишком тяжела — выкинь ее!

А.Перельштейн.

А потом однажды, когда Джонатан стоял на берегу с закрытыми глазами и старался сосредоточиться, он вдруг понял, о чем говорил Чианг. "Конечно, Чианг прав! Я сотворен совершенным, мои возможности безграничны, я — Чайка!" Он почувствовал могучий прилив радости.

Ричард Бах. Чайка по имени Дж. Ливингстон,

Два монаха, постарше и совсем юноша, или как-то по своим делам. У брода они остановились. На берегу стояла девушка, которая никак не решалась перейти бурную реку. Тогда тот монах, что постарше, предложил ее перенести. Так и вышло. Спустя некоторое время, когда и брод, и девушка, остались далеко позади, молодой монах, сказал тому, что постарше:

Брат, нам же нельзя прикасаться к женщине. Что же ты наделал?

Тогда тот, что постарше ответил ему: Я помог человеку и оставил девушку давно на другом берегу. А ты ее до сих пор несешь!

Из коллекции притч Падара.

Можно выстроить классный план личного изменения и спроектировать правильную технологию профессиональных и личных достижений. Но если участники связки не разберутся с самими собой, другие знания, умения попросту будут бесполезны. Сложность в том, что некоторые личностные проявления для человека остаются загадкой. Они могут помогать или, наоборот — «фонить» и мешать выполнению личного плана изменений/получение МВЭР, так же как и отказ признать наличие значимых проблем. Вся работа с личными ограничениями ведется, по меткому замечанию Э. Падара, в виде ответа на вопрос: Что человек хочет? И ЧТО ЕМУ МЕШАЕТ?

В результате исследования личных ограничений, мы пришли к парадоксальному пониманию их роли. В нашем подходе к развитию, ВСЕ личные ограничения работают на достижение цели успеха. Дело заключается в том, чтобы осознать и переформулировать их роль, которая внешне выражается негативными фразами, на конструктивную и позитивную. Так любое ограничение превращается в задачу.

Например, «я это не смогу..» меняется на «я это смогу при определенных условиях...», а затем «для того чтобы этого добиться мне нужно освоить...». Как вы понимаете, последнее высказывание — это уже задача.

Мы обнаружили, что вся работа с личными ограничениями сводится к тому, чтобы коуч и его партнер осознали, что именно они — главный источник изменений в своей жизни. Все зависит от них.

Поэтому первая часть работы с личными ограничениями в коучинге посвящена осознанию их позитивности и шагам трансформации «ограничения в задачу».

Вторая часть процесса строится на основе конкретной схемы фокусировки внимания «связки» на необходимости решения значимой задачи/проблемы. Таких схем существует несколько. Все они будут нами рассмотрены ниже.

Осознание участниками связки самих себя как главного инструмента изменений.

С одной стороны, если организм самого коуча «настроен» плохо, партнер подсознательно будет чувствовать фальшь в его поведении. Чаще всего, это происходит, когда его слова не соответствуют поведению.

Например, когда в 6-слойной модели коучконтакта истинное сообщение расходится с тем, что декларируется. Даже, если партнер не сможет отследить, откуда «идет» сбой в отношениях, коучинг будет развиваться с большим трудом из-за неосознанной неприязни партнера к такому ведущему процесса изменений.

С другой — партнер, который слабо осознает самого себя (структуру своих медиаторов Ц-П-Р), все время сваливается в поиск, прежде всего, «одностороннего» решения своих проблем «по жизни». С точки зрения коуча, чаще всего, оно будет максимально облегчено и не представлять никакого реального интереса. Сам коучинг, для партнера, впрочем,

может быть вполне успешен. Но не с точки зрения коуча!

Коуч не консультант. Ему должно быть интересно в коучинге. Партнер платит. Но за что? В системно-интегративном коучинге мы считаем, чтобы получить МВЭР. Гарантия этого — коуч, его профессиональная и личностная зрелость и опыт. Иначе это будет не коучинг. К коучу приходят люди, чтобы перепросмотреть свою жизнь с точки зрения интегрального развития. Если угодно — мы лечим причины заболевания, а не снимаем сиюминутную боль (хотя и это тоже).

Для нас коучинг — это система интегрального развития человека.

Поэтому, надо посвящать специальное время, чтобы правильно «настроить» каждого участника «связки» на правильное решение проблем, должное выполнение плана изменений, разработку технологии достижений, следование им в жизни для получения МВЭР. Коучу нужно определённым образом настроить себя, чтобы «услышать другого» и найти взаимовыгодный вариант.

Любое из позитивных утверждений, которые мы разбираем ниже, партнер может рассматривать как негативное, так и позитивное. Мы разбираем только позитивный смысл каждого из этих посылов как смысл РАЗВИТИЯ. Но надо понимать, что ЛЮБАЯ негативная их интерпретация всегда направлена на САМОСОХРАНЕНИЕ личности. И то, и другое важно.

Поэтому в нашем варианте коучинга есть позитивные утверждения, и нет негативных ограничений. Все они могут работать на достижение МВЭР. Надо только уметь их правильно переименовывать и включать в поле осознания как ресурс, который работает над достижением цели и получение МВЭР.

Иметь намерение измениться.

Позитивный подход — это разумный оптимизм; понимание успешности; уверенность в своих силах. Многие говорят: «легко сказать, но сложно осуществить». На самом же деле это не так уж и сложно. Для этого надо знать, что вы действительно можете очень многое. Сила нашего внутреннего намерения велика! Именно, внутри нас, таятся самые сильные ресурсы изменения нашего окружающего мира.

Вы знаете свое сокровенное желание? Хороший пример можно привести, если вспомнить истоки со "сталкером". Как известно, сталкер приводил путешественников на порог комнаты, которая исполняет желания. Сам же он, не шел "причащаться к чуду", так как не смог понять, какое сокровенное желание находится в нем са- мом. Он оставил эту ситуацию Судьбе. А еще он страшился судьбы Дикобраза, который сгубил на ЗОНЕ брата и пришел в эту комнату его выпрашивать обратно. Когда Дикобраз вернулся, то нашел только кучу денег. И он повесился.

Есть люди, которые, подобно Сталкеру, проживут всю свою жизнь, так и не узнав правду о себе.

Но, затем мы и говорим о необходимости системы коучинга, чтобы помочь выполнить задачи намеченного личного плана изменений ведомого. Он предельно тесно связан с нашим внутренним намерением.

Если план личных изменений «липový», то никакие технологии не помогут. В этом жестокая и красивая правда Жизни!

Намерение — сила несознаваемая. О подлинном намерении можно судить по тому, что коуч и партнер уже добились к сегодняшнему моменту. Это очень важно.

Можно кричать, что вам нужно много денег, но всю жизнь не иметь их. Можно перестать говорить, начать выполнять намеченное, и, через непродолжительное время, уже зарабатывать столько, сколько вам надо.

Нужно соединить желание и возможности. Нет ничего более привлекательного, чем выполнять то, что мы себе наметили и добиться этого. Связке надо осознать, наконец, что сделать это в ее силах.

Смотрите, сколько людей ставит себе, казалось бы, недостижимые цели и добивается

их. Может быть первая тысяча долларов, которую вы заработаете, тоже покажется вам чем-то далеким и недоступным. А может быть не 1000, а десять тысяч? Пределов для совершенства нет. И материальный эквивалент в этом случае очень хорошо работает. Хотя, и не вся правда заключается в деньгах, которые вы сумели заработать. Если хотите нематериального эквивалента — то переведите все, что я сказал выше в удовольствие от жизни. Если Вы собой довольны — это здорово. Но есть ли предел совершенству?

Для осознания своих подлинных намерений полезно выполнить следующее упражнение. Задайте себе вопросы:

Мы должны узнать, что хотим "на самом деле"? Оцените, вы добились на сегодняшний день всего, чего хотели или нет? Может быть, вас устраивает достигнутое?

Помните, что Вы сможете измениться только в том случае, если захотите чего-то другого (большего, иного и т.п.)!

Ваше желание измениться — это основа основ и Ваше намерение лучше жить должно быть подлинным!

Намерение "лучше жить" должно подтверждаться поступками. Это очень легко проверить. Или вы выполняете план изменений или нет. Или применяете технологию достижений или нет. Третьего не дано.

М. Норбеков приводит замечательную историю из своей практики. Позволю здесь кратко ее пересказать. Он разослал письма 600 неизлечимо больным людям о том, что он может им помочь вылечиться. Откликнулось 78. Для того чтобы отобрать тех, кто действительно хотел вылечиться, он устроил несколько проверок. Среди них было "мнимое опоздание" (ассистент объявил, что Норбеков задерживается, хотя он в это время сидел в зале и внимательно наблюдал) и другие подобные испытания. В результате отбора осталось 15 человек. Они стали заниматься с мастером, и из них не умер никто. Из остальных 583, осталось в живых 6 человек. Норбеков объясняет это так: " У них не было подлинного желания вылечиться. Они только говорили о том, что оно у них есть".

Примите главное решение.

Судьба бросает нам с Вами ВЫЗОВ! Сейчас Вам и вашей связке предстоит принять свое САМОЕ ГЛАВНОЕ РЕШЕНИЕ:

Готовы ли Вы дать себе один год (два с половиной месяца, 10 сессий личной эффективности и т.д.) на то, чтобы добиться успеха в выбранной связке области изменений?

Готовы ли Вы последовательно и систематически осознавать и изменять зоны комфорта, чтобы изменить в результате всего себя и окружающий мир?

Если ДА, то,

Вперед к Вершинам Успеха!

Отбросьте свою лень и сомнения, когда принимаете это решение! Для того чтобы все получилось, необходимо, чтобы Вы верили и делали так, как это надо делать по плану личных изменений, используя технологию достижений.

Владеть самодисциплиной, чтобы выполнить намеченное.

Часто нам важно, чтобы пришел, кто-то, «третий», и сказал: «Твое время пришло — тебе пора двигаться дальше» или, «Пора начать новое дело», или «Надо провести еще ряд изменений в своей жизни, которые помогут решить эту проблему».

Коуч приходит к своему партнеру, и, часто, его приход станет для него тем толчком, которого ему не хватало.

К партнеру придет коуч. А кто придет к коучу? Точно такую же решимость должен демонстрировать коуч по отношению к самому себе. Иначе многое из того, что мы с вами обсуждаем, окажется безвозвратно потерянным. Самое главное, будет упущено время.

Вы должны быть решительны по отношению к себе и своему изменению. Вам предстоит

действовать. Профессия коуча — профессия активная, которая не терпит сомнений и колебаний, если решение вами уже принято. А то, что решение принято, в этом я не сомневаюсь, иначе вы просто бы не дочитали до этой страницы. Поэтому технология личного изменения требует серьезной самодисциплины прежде всего от самого коуча.

Помните — Вы можете и должны Быть Успешны. Ради самого себя и своих детей! Не дайте ни единого шанса, всяким «откладываниям на завтра», которые сопровождают вас и вашего ведомого.

Дисциплина — понятие для русских достаточно сложное. У нас широкая и свободная душа, поди, загони ее в рамки. Понятие контроля, по многочисленным наблюдениям у многих изначально ассоциируется с подавлением личности и использованием людей в качестве «винтиков социального механизма».

Насколько это справедливо в наше время? Скорее, мы страдаем от отсутствия культуры самосовершенства и позитивного изменения. Хорошая и умная самодисциплина плотно связана с планом реализации наших возможностей, как коуча, так и партнера.

После разработки плана личных изменений и технологии достижений выполните шаги «самодисциплины».

Шаг 1. После того как поставлены цели, установите приоритеты и наметьте контрольные сроки выполнения целей.

Шаг 2. Рассчитайте «стоимость отказа» от реализации всего плана личного изменения или конкретного участка.

Шаг 3. Наметьте время и содержание самоотчета.

Шаг 4. Поставьте себе «внешнего контроллера» (кого хотите — менеджера, тренера, опытного продавца, но, обязательно, успешного человека).

Где брать энергию для личного изменения?

Почему у одного участника коучинга сильное внутреннее намерение, а у другого — слабое? Откуда берется сила вашего намерения и решимость выполнить намеченное? Где брать энергию для изменений?

Всем нам знакомо состояние особого подъема, когда мы готовимся к каким-нибудь важным делам. Такое же состояние коучу надо удерживать в себе все время в момент коучинга. Существует такое понятие как "энергия изменения". Она характеризуется определенной активностью и готовностью к действиям.

Знаете ли, каков уровень вашей энергии сегодня? Есть ли у вас особое состояние (кураж, драйв) при работе в своей связке?

Если у вас сегодня день, когда вы чувствуете, что в вас не достаточно энергии, надо обязательно ее в себе отыскать. Существует много различных способов — поставить любимую песню, подумайте о чем-нибудь приятном. Вы сразу заметите, как постепенно начнут появляться новые силы.

Самый главный источник возрождения энергии, — это делать то, что вы хотите делать!

Всегда в жизни стоит делать то, что вам хочется делать. Потому что, получать удовольствие оттого, что вы классно занимаетесь своим делом — это очень большой успех в жизни.

К сожалению, нас также приучали к тому, что удовольствие и дело — это удел представителей творческих специальностей, но никак не тех, кто занимается «делом» или обычной работой. Все это неправильно. Любой, кто хорошо делает свое дело — получает стимул для его дальнейшего продолжения. Необходимо периодически проверять, делаете ли вы в вашей работе то, что действительно хотите делать.

Многие из партнеров упорно не желают этого понимать. Каждый раз, когда мы анализируем свои удачные и неудачные действия, необходимо проверять, а действительно ли вы действовали так, как вам этого хотелось.

Если вы будете делать то, что вам нравится — вы будете чувствовать себя хорошо.

Нам обязательно надо настроить себя на хорошее психологическое самочувствие. Это, как правило, связано с ощущением позитивных ожиданий. Наш кураж, «драйв» рождаются от предвкушения удовольствия от классного выполнения своей работы.

Второй источник энергии личных изменений — наша фантазия.

Если вам не хватает уверенности в себе — нафантазируйте себе успех. Представьте себе, что вы уже однажды добились его. Переведите себя в то состояние, которое, по вашему мнению, ему сопутствует. Начните работать с партнером из этого состояния.

Питер Брук, известный английский режиссер, рассказывает, что когда он 20-летний юнец первый раз пришел в Королевский Театр ставить Шекспира, перед тем как обратиться к труппе, он нафантазировал себе, что у него уже много замечательных постановок. От него я взял принцип: «Назвался режиссером — докажи всем остальным, что ты им стал!» Или ближе к нашей теме: «Сказал, что коуч — доберись до МВЭР!»

Третий источник энергии личных изменений — используйте силу самовнушения. Вращивайте внутри себя уверенность в собственных силах.

Существует еще одна техника работы с уверенностью — это самопрограммирование на успех. Самостоятельная психологическая подготовка всегда осуществляется в виде той или иной формы аутотренинга. Как известно, в аутотренинге используется механизм самовнушения. В программировании задействуются воображение, эмоции и воля, которые являются одними из самых сильных личностных инструментов, позволяющих совершать позитивные изменения.

Четвертый источник энергии личных изменений — зарядитесь позитивным отношением от мира, природы и вашего успешного окружения.

Живите с улыбкой! Люди, окружающие вас, будут встречаться с вами с удовольствием. Мы все тянемся к успешным людям. Поэтому, они будут уважать вас и стараться воспринять ту информацию, которую вы им несете. Позитивный настрой в решении проблем, рождается из взаимности успешных людей.

В любом моменте жизни старайтесь найти или сохранить позитивность. Ищите ее в себе! Окружайте себя успешными образами людей, которые уже добились Успеха. Не обращайтесь внимание на неудачников и нытиков. Они могут испортить жизнь не только себе, но и кому угодно. Настойчиво тренируйтесь и добейтесь того, что в вашей работе будет царить непобедимое жизнелюбие и вера в хорошее.

Пятый источник энергии личных изменений — взгляните в «лицо» своим профессиональным страхам и узнайте свои личные ограничения!

В нашем организме существует множество скрытых ресурсов, о которых мы даже не догадываемся. И иногда признание в собственном страхе может открыть для нас новые возможности. Именно это наше знание позволяет действовать так, как если бы мы не боялись. Используется принцип поговорки: "Глаза боятся, а руки делают".

Партнер может сколько угодно переживать по поводу того, что не умеет пока грамотно использовать только что спроектированную новую технологию достижений. Но, пока он не начнет ее выполнять, ничегошеньки не случится. В этом есть огромный психологический смысл. То же верно и для коуча. Если коучинг практиковать каждый день, то профессиональный рост коуча значительно ускоряется. Если им не заниматься, то нужны будут годы и годы, чтобы количество перешло в качество.

Успешные люди постоянно занимаются самоанализом, который позволяет им, выявлять те фрагменты личных технологий, которые нуждаются в усовершенствовании. Воспользуйтесь их советами. Приучитесь к постоянному самоанализу. Каждая ситуация, неважно успешная она или нет, это основа для развития. Поэтому важно, чтобы вы подробно использовали эти ситуации при подготовке к изменениям в своей связке.

Как управлять страхами и использовать энергию личных ограничений в позитивном направлении?

Общая последовательность работы с личными ограничениями выглядит так.

Шаг 1. Признать, что негативные установки в нас есть.

Часто люди, как только услышат о личных ограничениях, сразу бросаются отрицать их наличие. На это бессмысленное сражение с самим собой расходуется много сил и энергии.

Нам это не нужно! Достаточно только *признать, что эти ограничения имеют место быть* и перейти к следующему шагу. Сам факт осознания существования этих установок и убеждений, уже, во многом, останавливает их разрушительное действие.

Хитрость в самопринятии состоит в том, что человек должен принимать себя таким, как он есть. Во всех проявлениях своей жизни. Но, вы можете действовать, а значит быть, лучше или хуже. Как бы вы не проявляли себя — это делаете Вы. Возьмите на себя ответственность за свои действия. А если вас, что-либо, не устраивает в себе, раскройте новые грани своей личности.

Шаг 2. Перестаньте искать оправдание своих неудач во внешних обстоятельствах.

Одного признания наличия ограничений мало. В ограничительных установках заключена великая энергия. Сейчас она направлена на самоостановку в развитии, на ограничение вашего собственного успеха. А нужно перенаправить в устраивающее нас русло.

Примите ответственность за свои действия!

Если вы согласны с этим базовым утверждением, то нам надо переставать искать самооправдания наших неудач во внешних ситуациях: стране, родителях, компании, клиентах и т.д. Участники связки коучинга должны понимать, что возможности изменений зависят только от них самих.

Коуч: Насколько я помню, мы сегодня хотели по-: говорить о ваших взаимоотношениях с вашим начальником. Я так понимаю, что у вас уже сложился определённый взгляд на ситуацию. Что Вас все в ней устраивает и что хотелось бы изменить?

В.: Да, в общем, все устраивает. Я же не могу по- менять начальника. А все проблемы именно от него.

Коуч: Если я правильно понимаю, то вся ответственность за то, что вы сейчас менее успешны, лежит на вашем начальнике?

В.: Ну, не так буквально, хотя я-то что могу сделать?

Коуч: А сами Вы ничего не можете или не хотите сделать для изменения ситуации? Но при этом Вы хотите стать более успешным?

В.: Конечно, хочу. Но сделать что-то очень сложно...

Коуч: Тогда переключая ответственность за Ваш успех на него, какой результат вы планируете получить? Как Вы думаете, кто в этой ситуации лишает Вас Успеха?

Понятно, что в такой ситуации партнер и коуч видят возможность позитивного изменения поразному. Коуч предполагает суть изменения в осознании ответственности партнера за свои действия. Последнему, кстати, это изменение бывает далеко не так очевидно, как это может показаться со стороны. Так мгновенно возникает разность между горячей проблемой (ведомого) и значимой (той, что препятствует его успешности, по мнению коуча).

Трансформация ограничивающих убеждений в ресурсы начинается с осознания «взрослости». Взрослый человек осознает самого себя. Он знает:

«кто он»,

«он осознает, что он делает»,

«осознает последствия своих действий, или зачем он это делает»

«Кто я? — Чего я хочу? — Кем я хочу быть? — Каким я хочу быть?»

— Что мешает? (или вместо того, чтобы думать, что мешает) — Как это преодолеть?»

Шаг 3. Найдите для каждой из негативных установок позитивный вариант.

В чем надо менять себя? Вот здесь-то нам и помогут «личные самоограничения». Они «высветят» необходимые точки нашего профессионального и личностного развития. Поэтому самоограничения наряду со зримыми препятствиями, являются еще и маршрутом нашего изменения.

Одновременно с поиском позитивных вариантов негативных убеждений идут эксперименты с ролевым поведением. Взрослый может анализировать, во взрослого уже встроены разные стратегии, стили поведения. Он может вести себя как начальник, как сын, как отец, потому что в жизни он приобрел опыт разного поведения. Он знает роли, в

любой момент он может задать себе вопрос «Что не так в том, что я делаю».

Шаг 4. Выполните зафиксированный позитивный вариант.

Работа с личными ограничениями заканчивается, когда партнер может самостоятельно выстроить позитивный ряд собственных убеждений (при работе с выходом из намеченной зоны комфорта): «Хочу!

— Могу! — Верю! — Делаю! — Когда делаю — Имею!».

Технология работы коуча с отказом от решения значимых задач/проблем.

При формировании «вызова», связка выходит на то, что существует объект-источник проблем, который:

- 1) принципиально важен для успешности партнера;
- 2) в настоящий момент, по которому он может сам принять решение об изменении;
- 3) который связан с его горячей проблемой;
- 4) который (потенциально) содержит проблемы, «интересные» с точки зрения коуча (= содержит потенциал для развития партнера).

Как Вы понимаете, прежде всего, этот «источник задач/проблем» — сам партнер. В принципе, в качестве «источника» могут быть и другие люди, имеющие для партнера большое значение для него. Но все начинается с нас самих. И коуч это прекрасно понимает.

Но вот партнер может продолжать утверждать, что изменение ситуации зависит не от него. Навязывать в подобной ситуации свое мнение партнеру не имеет смысла. Даже если он внешне признает правоту коуча, то делать будет все равно по-своему.

Поэтому коуч выясняет, насколько осознает партнер значимые проблемы. Это делается, через изучение того, как он к ним относится. Тем самым коуч фокусирует внимание партнера на значимых проблемах, от которых зависит его развитие, изменение, получение МВЭР.

Отношение человека к значимой проблеме может быть следующим:

- А. Он может не признавать ее наличие;
- Б. Он признает ее наличие и необходимость решения.

А. Партнер не признает значимую проблему горячей или не видит смысла в ее быстром решении.

Начнем с наиболее часто встречающегося случая. При явном затруднении со стороны партнера признать, что помимо декларируемой им в качестве горячей проблемы, есть еще и значимые (не говоря уже о том, чтобы выбрать из значимых в свою очередь самую важную для себя) коуч снова применяет «фокусировку». Как правило, эта ситуация возникает, когда человек упорно не желает изменяться сам, а ждет изменения внешних обстоятельств. Поэтому лозунг наших дальнейших действий:

Во всех ситуациях коучинга коучу и партнеру сначала надо меняться самим, а затем уже менять обстоятельства!

Коучу необходимо значимую задачу превратить в «горячую значимую» для партнера. Т.е. сосредоточить его внимание на одной из **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** важных задач, от которых зависит успех дальнейшего развития.

В общем случае, коуч может столкнуться со следующими ситуациями, при которых партнер не считает значимую задачу/проблему «горячей» (см. таблицу 27).

Таблица 27. Ситуации отказа от решения значимых задач/проблем.

№ ситуации	Объект-источник проблем	Кредит доверия	Желания	Возможности
1	Обладает ценностью	Высокий	Нет	Да
2	Не ценен	Высокий	Нет	Да
3	Обладает ценностью	Высокий	Да	Нет

4	Обладает ценностью	Низкий	Да	Да
---	--------------------	--------	----	----

Ситуация № 1. Партнер «не видит» реальной важности проблемы.

Не всегда та или иная жизненная ситуация воспринимается человеком как проблема, которая требует своего решения. Как правило, эта «слепота к изменениям» провоцируется тем, что он находится в самодостаточной для него зоне социального комфорта. И думает он при этом примерно так: «Зачем напрягаться, когда со мной и так все хорошо?» При этом конечно на словах он декларирует необходимость изменений, а на деле все остается по-прежнему.

Между тем, завтра может быть поздно ее решать.

Исходя из этики коуча, в этой ситуации принимаются специальные меры для того, чтобы помочь партнеру принять правильное решение.

Что делать?

1. Исследовать зоны комфорта и изменять отношение к ним партнера.
2. Воспитывать культуру ответственности за решение проблем через «миссию» и общие ценности.
3. Перейти к решению проблемы и действовать так, как будто бы она является значимой для партнера.

Внимание опасность! Прикрываясь заботой о благе партнера, коуч может стремиться навязать ему решение тех проблем, которые ему малоинтересны и самому лично, и реально. Это кратчайший путь к потере профессионального и личностного доверия в связке.

1. Оценка зон комфорта партнера.

Коучу надо исследовать личную зону комфорта, в которой находится партнер.

Как только у вас есть на руках информация о сегодняшних успехах, надо начинать считать — сможем ли мы помочь ему переиграть эту ситуацию, т.е. можем ли мы сделать лучшее предложение, например по результатам успеха. Сравнивая выгоды от будущего изменения и зоны комфорта можно помочь человеку скорректировать свое отношение к необходимости достижения новой зоны комфорта. Стоит показать ему, что сегодняшняя зона комфорта — это только начало большого пути. И, вообще, лучше двигаться не по зонам комфорта, а по вершинам достижений!

2. Воспитание культуры ответственности за решение проблем через «миссию» и общие ценности.

По ответам и невербальной реакции партнера, можно определить, насколько вы «попали» в «значимость задачи». Насколько она ему действительно интересна? Коуч постоянно обращает внимание на то, о каких задачах и результатах говорит партнер. Одновременно он предлагает сравнить выгоды, которые получит партнер в случае их решения, и в случае решения значимой задачи и получения МВЭР.

Человек может заявлять, что «то, что у него сейчас нет денег» — для него неважно. Главное, что он живет свободно! Но вдруг выясняется, что он, мало что, может позволить себе из того, о чем мечтал. Возникает вполне заметный диссонанс между «ХОЧУ» и «МОГУ». В данном случае, это явный сигнал к тому, что коуч проверяет, насколько партнер хорошо владеет техникой продаж. Почему?

Казалось бы это совсем неочевидно. Но с точки зрения матрицы «возраст-достижения» все выглядит более чем прозрачно. В современном социуме надо уметь продавать. Чтобы зарабатывать деньги, чтобы меньше думать о том, что и где как купить. Если человек умеет зарабатывать или уже зарабатывал достаточно, то тогда коуч связывает эти его умения с сегодняшними возможностями среды и с его желанием быть свободным. Если же надо учиться — то ищется возможность, где овладеть новым ТЭД «Продажи».

Выгоды «быть свободным!» объединяются с выгодами «быть свободным со средствами!». Тем самым реализуется потенциал развития партнера и среды.

Может случиться такая ситуация, что проблема, которая интересует партнера, является с точки зрения коуча, малозначимой по сравнению с другими значимыми задачами.

Например, партнер говорит о необходимости роста профессионального мастерства и упорно откладывает «на потом» решение личных проблем. По ходу сессии выясняется, что, с «профессиональным-то», все обстоит нормально, а вот с личным — «полная засада».

Коуч, в силу своего профессионального опыта, «видит» это и должен сделать все, чтобы изменить отношение партнера к этой ситуации. Иногда нужно иметь смелость идти поперек сиюминутного желания партнера и воспитывать в нем культуру ответственности к решению своих проблем.

В этом случае коуч обязан открыто опираться на свою миссию и предназначение (заявить о ней). Правильное отношение партнера к значимой проблеме можно сформировать. Для этого надо исследовать его позицию и определить:

во-первых, аргументы, почему он не считает «нашу» проблему значимой, хотя де-факто она является таковой. (Помните только, что коучинг действительно должен помогать решать эту значимую проблему!)

во-вторых, найти общие жизненные ценности с партнером, через которые, впоследствии, можно будет «перебросить мостик» к необходимости решения значимой проблемы. Проверьте ценностную перспективу, т.е. краткосрочность и долгосрочность ценностных представлений.

в-третьих, объяснить причины своей настойчивости на необходимости «быстрого» решения значимой проблемы, которые связаны с осознанием ответственности коуча за исход процесса изменений.

3. Переходим к решению задачи и действуем так, как будто бы она является значимой для партнера.

Последовательность «создания проблемы» в этом случае будет такой.

- 1. Подтвердите у человека, что эта проблема «имеет место быть» среди прочих других, т.е. объективируйте проблему.*
- 2. Проверьте возможности партнера. Пусть он сам вам расскажет о них.*
- 3. Обнаружьте вместе с ним те выгоды, которые могут быть ему интересны, а также в плане ближайшей и долгосрочной перспективы последствий «нерешения» значимой проблемы (= стоимость отказа от ее решения).*
- 4. Сошлитесь на опыт тех людей, которые авторитетны для партнера.*
- 5. В случае необходимости, проведите «обострение отношения» к проблеме через ее актуализацию или подключение «случаев из жизни».*

Ситуация № 2. Партнер в качестве объекта изменения менее значим, чем какой-либо другой объект — источник проблем.

По-другому эту ситуацию можно назвать так — «забыть о себе».

Например, человек забывает о своих интересах и всю жизнь живет ради других.

Соответственно, и проблемы с собой связанные, важны, но могут подождать. Изменение в приоритетности решения проблем может быть в тех случаях, когда перед человеком стоят «острые» проблемы. Они требуют немедленного разрешения.

Например, потеря контакта с детьми, проблемы в школе, взаимоотношения с родителями и т.д.

Что делать?

Постепенно повышать значимость самого партнера, показать, что все такие проблемы, связанные с ним самим, и перейти к их решению. (Действуйте так же, как в ситуации №1).

Ситуация № 3. Партнер утверждает, что нет возможности разрешения значимой проблемы.

У партнера действительно может не быть ресурсов. Или он может их не видеть.

Что делать?

Проверьте, действительно ли нет такой возможности, или это он СЧИТАЕТ, что ее нет.

Здесь нужно оценить материальные возможности и личностные ресурсы, которые:

а) есть в распоряжении партнера;

б) могут быть направлены на достижение социального успеха.

«Связке» надо оценить, какие из материальных ресурсов партнера можно задействовать для решения значимой проблемы немедленно, а какие надо наращивать. Оценка материальных возможностей партнера может строиться по следующей схеме (см. таблица 28).

Таблица 28. Форма оценки материальных возможностей партнера

Материальные возможности партнера	Что устраивает	Что не устраивает	В каких пределах нужно изменить для достижения успешности
Объекты			
Финансовые возможности			
ЛПР			
Информация			
Время			
Связи			

Также необходимо оценить достаточность личностных ресурсов, которые можно задействовать для изменения его успешности. Оценка личностных ресурсов партнера строится по следующей схеме (см. таблица 29).

Таблица 29. Форма оценки личностных ресурсов партнера

Личностные ресурсы партнера	Что устраивает	Что не устраивает	В каких пределах нужно изменить для достижения успешности
Личностные процессы			
Опыт			
Образование			
ЗУНЫ			
Здоровье			
Осознаваемые убеждения			
Психологическое состояние			

На основании анализа ресурсов делается совместный вывод об объективной возможности партнера решить значимую проблему.

Ситуация № 4. Человек не считает коуча экспертом в решении подобных проблем.

Что делать?

Заявите о себе как о специалисте в области решения подобных проблем и о том, что у

вас есть подобный опыт. Одновременно проверьте свою технику управления контактом. Далее нужно перейти к вариантам решения проблемы. Время от времени не забывайте проверять, меняется ли отношение партнера к вам как эксперту и просто хорошему собеседнику.

Б. Партнер признает значимую проблему «горячей» и считает, что ее надо решать.

В этом случае хочется сразу переходить к ее решению — постановки «планки достижений», составлению личного плана изменений, разработки технологии достижений и т.п. Но прежде, еще раз «здесь и сейчас», получите подтверждение его готовности!

Для того чтобы избежать срыва коучинга сначала задайте себе контрольный вопрос: «А действительно ли эта проблема так важна для его изменения, как мы об этом думаем?»

И подтвердите свое понимание у партнера.

Если я вас правильно понял, то...волнует вас сейчас, прежде всего?

Нужно, чтобы партнер подтвердил важность проблемы, обнаруженной коучем.

Обратите внимание! Это подтверждение необходимо для того, чтобы не ошибиться с выбором проблемы. Если вы «промахнете» мимо подлинно горячей проблемы, то через некоторое время придется возвращаться и задавать партнеру новые вопросы, что в принципе, возможно, но не очень желательно.

Независимо от того, признает он или нет наличие и важность значимой проблемы, надо выполнить анализ вариантов решения заявленной проблемы и сравнивать выгоды от возможных изменений в случае решения декларируемой и значимой проблем.

В первом случае, выгоды позволят партнеру самому утвердиться в необходимости решения значимой проблемы. Во втором случае, это необходимо, чтобы подтвердить правильность выбора значимой проблемы коучем. Именно важные выгоды позволяют постепенно преодолеть разрыв между декларируемой горячей проблемой и значимой задачей партнера.

Глава 18. Процесс пятый: развивающий анализ. Подтверждение позитивных изменений.

Основная задача развивающего анализа в коучинге — это осознание и подтверждение изменений, происходящих в связке в целом и с партнером, в частности.

Анализ коучем делается для того, чтобы оценить правильность его усилий при работе с данным партнером. Он позволяет, в случае необходимости, провести соответствующую корректировку своих действий. Анализ должен быть основан на общей технологии системно-интегративного коучинга. По результатам анализа коуч проводит подготовку к повторным контактам и встречам с партнером, меняет «стратегии игры» и просто добавляет себе хорошую порцию уверенности.

Анализ событий в коучинге — всегда развивающий. Он, конечно же, ориентирован на оценку прошедших событий и корректировку поведения коуча как в классическом анализе. В тоже время, развивающий анализ проводится коучем, чаще всего, вместе и всегда содержит предвидение или даже проектирование новых событий в связке. Всегда в позитивном и конструктивном ключе. Это такое, если угодно забегание вперед от сегодняшних результатов, своеобразная попытка заглянуть — а что нас ждет завтра?

В ходе развивающего анализа выполняется оценка адекватности действий коуча для достижения необходимого результата. Развивающий анализ позволяет «рассчитать», что будет происходить в процессе конкретной сессии коучинга. Он программирует и новые вызовы, и пути их достижений, и уверенность в том, что их можно достигнуть и получить МВЭР.

Наконец, анализ в коучинге необходим для того, чтобы не «пролетать мимо» уже полученных результатов. Результатом сессий системно-интегративного коучинга являются:

во-первых, личный план развития партнера, согласованный по ценностям, освоению

новых ресурсов и требуемым технологиям для его выполнения; во-вторых, реальные действия по его выполнению; в-третьих, реальное улучшение качества жизни партнера.

Системный анализ состоит из следующих блоков: «коуч», «партнер», «технология».

Блок «Коуч». На этом участке анализа мы даем общую оперативную оценку действиям коуча (т.е., самим себе) на основе выполнения собственного Жизненного Плана и плана проведения коучсессий за отчетный период.

Блок «Партнер». В этом блоке мы проводим оценку перспективности работы (правильности выбора) с партнером, его сегодняшнему состоянию и своевременности выполнения изменений.

Блок «Технология». В этом блоке мы проверяем правильность исполнения того или иного участка технологии коучинга.

Анализ «по Коучу».

Главная проблема в анализе заключается в самих коучах. Они, как правило, пока слабо понимают свой продукт и под видом коучинга «впихивают» клиентам все что угодно: начиная от «нлп», заканчивая «организационными расстановками». В «инете» полно фраз типа «коучинг — это про то, как задать клиенту вопросы так, чтобы он открыл что-то новое про себя и свой бизнес». При этом коуч может ничего (!) в его бизнесе не понимать, совсем ничего! Таким, с позволения сказать «коучам», развивающий анализ точно не нужен.

При этом, справедливости ради, отметим, что у таких «спецов», могут быть совсем не плохие финрезультаты «здесь и сейчас».

Для того чтобы объективно и профессионально оценить вашу ситуацию как коуча, конечно, мало воспользоваться только финансовыми результатами, т.е. оценить стоимость часа вашей работы.

У тренеров, консультантов, психотерапевтов свои нормы стоимости часа. Они зависят от вашего опыта, квалификации, внешних условий и т.д. Знаете ли вы, какие нормы оплаты приняты в вашей области? Можете ли вы их увеличить за счет гарантии (пусть даже и частичной) получения МВЭР и насколько?

Надо, чтобы были выставлены корпоративные и личные стандарты Успеха. На их основе можно строить объективный анализ своей работы в коучинге.

Напоминаем, что личные стандарты являются основой для оценки выполнения Личного Плана Изменений.

Выполнение стандартов, напрямую, связано с технологиями, которые применяются для того чтобы добиться успеха. Технология коучинга, также, с одной стороны, должна быть зафиксирована, а с другой — все время подвергаться переоценке (и корректироваться в деталях при необходимости) для повышения своей конкурентоспособности.

Результат анализа «по коучу» — рост социально-желательных результатов и профессиональных компетенций, отраженных в выполнении личного бизнес-плана (лбп).

В результате анализа коучем постоянно проводится оценка реалистичности лбп, или, если это необходимо, его корректировка.

Анализ «по Партнеру».

Оценка партнера позволяет коучу действовать более эффективно.

Часто коучи долго не могут перейти из одной цены коучконсультации в другую. По нашим наблюдениям на это, прежде всего, влияют результативность коуча и его собственная психологическая готовность изменять стоимость коучконсультации.

Во-первых, коучи часто тратят на партнеров больше времени, чем изначально планируют. Это не страшно, если есть результаты и общая цена сессии значительно выше, чем принятая по рынку. Но для этого вы уже должны быть мастером.

Если партнеры подтверждают результаты, а стоимость вашей сессии продолжает оставаться невысокой, то, может быть, пришло время ее менять. Это зависит от вашей загрузки и желания.

Поэтому анализ любого контакта надо начинать с непосредственной оценки партнера.

Непосредственная оценка партнера состоит из двух моментов:

Во-первых, отвечает ли партнер ХПК? Здесь, прежде всего, надо оценить существующую и перспективную зону финансового комфорта, стремление партнера к их изменению. Это крайне важная характеристика, так как именно она, изначально, дает основания для работы с партнером в качестве такового. Далее подробно рассматривается соответствие ХПК партнера с идеальными главными и дополнительными ХПК.

Во-вторых, что интересно партнеру? На все 100% это можно выяснить, конечно, только при личной встрече в связке. Последовательно исследуя сами значимые задачи/проблемы, а также отношение к ним, оценивая варианты их решений, коуч ищет важные выгоды, которые будут интересны данному конкретному человеку.

Анализ "по применяемой технологии работы с партнером".

В системно-интегративном коучинге технология зафиксирована следующим образом:

- 1) по целям встреч;
- 2) в качестве последовательности определенных действий коуча;
- 3) по применяемым техникам, которыми должен уметь владеть коуч.

В принципе любой контакт в коучинге может быть зафиксирован в виде сценария взаимодействия коуч – партнер - среда. Соответственно, при "разборе полетов" удобно воспользоваться сценарием для того, чтобы оценить правильность действий коуча или партнера. Элементы, необходимые для его разработки, мы разобрали в данной работе.

Степень детализации сценария зависит от опыта коуча. Работающий сценарий создает неопределимые удобства при анализе эффективности связки коуч-партнер. Он позволяет сравнить степень отклонения достигнутого результата от намеченного. Например, при получении МВЭР.

Анализ по целям и достигнутому результату.

Любой анализ начинается с того, что мы фиксируем достигнутый результат. При этом надо точно определять для себя, какой результат мы себе намечали перед «стартом». Основные цели и результаты коучинга (на примере увеличения личной стоимости партнера) сведены в таблице 30.

Таблица 30. Основные цели и результаты коучинга

Название эпизода коучсессии	Цель/задачи	Результат
1. Первичный контракт	Установить контакт с партнером. Объяснить задачи коучинга, Заклучить контракт участия в коучинге.	Получить согласие человека на коучинг, а также подтвердить готовность выполнять контракт в течении коучинга
2. Анализ жизненного плана партнера.	Оценка возможного изменения Жизненного плана. Ресурсный круг условия успешной деятельности. Аудит социально-желательных результатов по всем сферам развития.	Список социально-желательных результатов, которые необходимо получить.

3. Диагностика возможностей области деятельности, продукта/услуги, личности и личностных ограничений	Аудит ценностей и ресурсов среды/партнера на основе реестра ценностей-ресурсов. Поиск разрыва в применяемой технологии. Формирование целей-вызовов.	Оценка возможностей достижения/усиления/корректировки социально желательных результатов.
4. Повышение планки требований (например, личной стоимости). Разработка Личного Плана Изменений.	Повышение субъективной оценки личной стоимости партнера на рынке (в виде самооценки или стоимости товаров и услуг, которые он представляет). Выбор направления главного удара для выполнения Личного Плана изменений. Выбор организации. Миссия и ценности. Выбор «Я» и моя будущий успех. Личный План Изменений.	Выбор приоритетных проектов развития. Составление Личных Планов Изменений (ЛПИ) с учетом измененной личной стоимости
5. Аудит и проектирование технологий достижения	А) разработка предметных технологий достижения успеха для партнеров из бизнес-организаций; Б) то же для бюджетных предприятий; В) то же для творческих сфер и спортивных кругов.	Пошаговое описание личной технологии достижения ЛПИ.
6. Формирование необходимых навыков для выполнения технологии достижения.	Используем три варианта работы с навыками. 1) либо реанимировать то, что забыто; 2) либо применить то, что есть; 3) либо сформировать новые навыки.	Аттестация конкретных ЗУНов для выполнения технологии достижения
7. Работа с личными ограничениями	Анализ и поддержка личностных изменений. Старые и новые зоны комфорта. Осознание изменений в ближнем и дальнем окружении. Схемы управления действительностью и формирование комфортной среды для своего существования.	Изменение средней личной стоимости.

Опасности при установке целей. Ригидность цели.

Работа «по постановке целей», и, тем более, по анализу причин достижения или невыполнения намеченного результата, всегда должна быть совместной и достаточно гибкой. В любом случае в связке должна быть возможность изменить или переназначить цели контакта в коучинге.

Процесс изменений может внезапно ускориться. Уже на первой встрече с партнером коуч может заключить с ним соглашение о МВЭР и ТЭДах. Точно так же, коучинг может замедлиться (в силу тех или иных причин) и цели могут быть "размазаны" на несколько последующих встреч.

Существует достаточно распространенная ситуация при коучинге, которую мы называем «ригидность целей». Она характеризуется тем, что партнер изначально заявляет свои цели, и коуч, в процессе контакта, строго их придерживается.

Мы уже говорили выше, что коуч обязан подробно исследовать первоначально заявленные цели, чтобы подтвердить значимость. Или, в случае необходимости, предложить свои варианты значимых целей и задач. Однако второе игнорируется и в процессе коучинга (а, в данном случае, — он переходит в 100% консультирование), идет совместная работа только на заявленными горячими задачами.

Встречается и обратная ситуация. Чтобы не попасть в ситуацию, при которой цели жестко

и ригидно установлены коучем и являются, больше сдерживающим фактором, нежели стимулирующим, необходимо вести постоянную оценку выполнимости поставленных целей в пределах сегодняшнего контакта с партнером. В этом случае, у коуча есть хороший шанс своевременно корректировать возможные результаты и напрямую влиять на скорость развития взаимоотношений связки.

Анализ «по целям» заканчивается тогда, когда на основании полученных результатов, коуч может оценить — добилась ли связка заявленных целей или нет.

Оценка достигнутого результата.

После этого делается вывод о том, устраивает ли связку достигнутый результат при выполнении подлинных целей, или хотелось «чего-то большего». Исходя из него, связка может проверить — выполняла ли она «декларируемые» или «подлинные» цели?

Если результат не устраивает — оценивается, насколько связка могла бы «добиться большего» при совместной работе? А также — где найти ресурсы для того, чтобы действительно добиться «этого большего»?

Развилка по технологии коучинга.

Как известно, в коучинге применяются сразу три больших технологии: управления контактом, реализации потенциала партнера (решения значимой проблемы, препятствующей развитию), технологии эффективных достижений.

Анализ "по технологии" начинается с того, что коуч субъективно оценивает, есть и нравится ли ему контакт с партнером.

Если вы затрудняетесь в определении качества контакта, то значит, что вы еще партнеру не проданы. Следовательно, стоит исследовать ваше владение подстройками и другими техниками управления контактом «по обратной связи».

Если коуч оценивает контакт с партнером как хороший (как минимум, он всегда может назначить встречу с партнером без особых проблем), то необходимо разбираться с технологиями реализации совместного потенциала и ТЭДами.

Зная эту развилку, легко сосредоточиться на том, что нам действительно важно оценить в процессе коучинга. Успех анализа будет, во многом, зависеть от того, насколько четко вы определились с главной развилкой в целях. Дело в том, что реально партнер будет изменяться лишь в том случае, если он доверяет своему коучу.

Контрольные точки исполнения технологии системного коучинга в связке коуч-партнер.

При работе с контрольными точками помните, что коуч должен получить подтверждение в виде следующих результатов своей работы в связке коуч-партнер:

Налажен контакт.

Оговорена горячая задача/проблема.

Определена значимая (-ые) задача (-и)/проблема (-ы).

Значимая проблема переведена в «горячую значимую».

Выбрана планка изменений/ разработан личный план изменений.

Разработана и внедрена технология достижений.

Осознаны и отработаны личные ограничения.

Сохранен контакт на длительное время.

Уложились в отведенное время.

Внимание! Только в случае получения данных результатов можно считать технологию работы с конкретным человеком созданной, а анализ по данной ситуации законченным.

Организация эффективного контроля за соблюдением технологии достижения успеха партнером.

Контроль за соблюдением технологий должен помогать партнеру увеличивать свою эффективность. Иногда весь контроль сводится к отчетности по финансовым результатам. Часто это необходимо, но такие показатели практически ничего не скажут о причинах успеха или неудачи. Как минимум, надо выделить те контрольные точки, которые позволят коучу и партнеру совместно управлять процессом оценки выполнения технологии успеха. Поэтому в системно-интегративном коучинге используются:

- контроль за использованием рабочего времени партнера (контроль распределения текущего рабочего времени);
- контроль за выполнением личного плана изменений;
- контроль за поэтапным выполнением технологии достижения успеха;
- контроль за соблюдением финансовых и нормативных стандартов успешности партнера.

Могут быть и другие контрольные точки в зависимости от целей и задач коучинга.

План исправлений. Выводы на будущее. Коррекция и сроки.

Каждый анализ заканчивается конкретными выводами, которые связка делает по результатам сессий коучинга за месяц, за неделю, за день. Важно, чтобы эти выводы сопровождались конкретными рекомендациями типа "Что необходимо сделать коучу и партнеру, чтобы контакт между ними продолжился наиболее эффективно?" Рекомендации фиксируются в виде конкретных шагов/действий, намечаются сроки их исполнения.

Попутно уточняются точки коррекции (исправления) техники проведения коучинга. Для этого и нужно:

сначала зафиксировать общий список исправлений,

затем назначить каждому из исправлений приоритеты,

и, наконец, окончательно установить сроки, в которые вы сможете сделать исправление в технологии при работе с партнером.

Сроки исправлений назначайте на ближайшее время (в рамках текущей недели). Общее пожелание — не откладывать «на потом» и не затягивать с исправлениями и корректировкой.

Важно! Вы должны СОВМЕСТНО подтвердить ваше решение. Никакие высказывания типа: «Ну, я попробую...» не «проходят» в данном случае. Так как, позиция попробую, способствует тому, что техники проваливаются. Здесь надо не пробовать, надо исполнять!

Без выводов «на будущее» анализ практически бесполезен. Многие из умных идей именно так и «уходят в песок», оставляя даже самый замечательный анализ без последствий.

Глава 19. Процесс шестой. Формирование «цепочки передачи».

Коучинг на каком-то этапе может быть ежедневным, потом он проводится все реже и реже. Через полгода, год или 2 года, встречи могут происходить раз в 3 месяца, раз в полгода, а потом может быть раз в год. Но эта встреча всегда будет интересна не только для партнера. Это взаимный процесс, позволяющий связке осмыслить свои действия и посмотреть на себя со сторон, получить отчет о проделанной работе и достигнутых результатах. Для связки эти встречи важны, потому что каждый видит то, что влияет на эффективность дальнейшей работы каждого из ее участников. Всем становится интересно, как я работал, что применял, какие это дало результаты. И, самое интересное, КАЖДОМУ из участников, становится интересно передавать ценность изменения другим.

Из диалогов Падара и Рыбкина.

И чем больше Джонатан упражнялся в проявлении доброты, тем больше он трудился над познанием природы любви, тем сильнее ему хотелось вернуться на Землю. Потому что,

несмотря на свое одинокое прошлое, Джонатан был прирожденным наставником, и его любовь проявлялась, прежде всего, в стремлении поделиться добытой им правдой с каждой чайкой, которая ждала только благоприятного случая, чтобы тоже ринуться на поиски правды.

Ричард Бах. Чайка по имени Дж.Ливингстон,

Цепочка передачи изменений — финальная стадия системно-интегративного коучинга. Дело в том, что

в коучинге действительно понять что-то можно в том случае, если вы попробуете объяснить это другим.

Поэтому важно чтобы коучинг не застывал в одном человеке, а передавался "из рук в руки" словно живительный глоток нового понимания. Это крайне необходимо многим людям в нашем непростом мире. Если ваши ученики будут нести коучинг дальше — это подтверждение вашего Личного Успеха! (Но это не залог того, что вы никогда как коуч не остановитесь).

Провести первые коучсессии — это, как известно, «полдела». Реальный успех в коучинге зависит от того, сможет ли коуч передать партнеру вкус к постоянному непрерывному изменению. А это означает, что работа по достижению социального Успеха никогда не заканчивается.

После хорошего коучинга партнер может начать активно пропагандировать и применять методы, которые помогли ему. Создание «цепочки изменений» — это тот вызов современности, ради которого стоит заниматься коучингом. Достижение длительного совместного социального успеха — вот, действительно глобальная задача, которую приходится решать коучам. С этой ситуацией сталкиваются все серьезные профессионалы в этой области.

С точки зрения системно-интегративного коучинга, при формировании длительного социального Успеха, нужно учитывать следующие ресурсы, ценности и процессы участников сделки (см. таблицу 31).

Таблица 31. Основные ценности, процессы, ресурсы коуча, партнера, среды.

Коуч

Ресурсы	Ценности	Процессы
Владение системой и инструментами коучинга	Самосовершенствование (постоянное изменение личной успешности)	Планирование и организация работы в коучинге
Работа с личностными ограничениями	Принципы системной работы в коучинге	Установление контакта
		Решение значимых задач/проблем партнера с помощью технологии коучинга
		Создание долгосрочного Социального Успеха в связке коуч-партнер.

Партнер

Ресурсы	Ценности	Процессы
Время/деньги	Доминантная ценность и ценностная иерархия в зависимости от зоны социального комфорта	Изменение личной успешности за счет перераспределения ресурсов на основе иерархии внутренних ценностей
Объект-источник проблем	Мнение значимых других в отношении социального успеха	Получение важных выгод от изменения своей успешности
Здоровье	Значимые общественные стереотипы	
Успешный жизненный опыт		
Образование		

Среда

Ресурсы	Ценности	Процессы
---------	----------	----------

Ресурсы общества, которые есть в распоряжении связки Ресурсы организации/сообщества партнера Связи и возможности референтных кругов общения для связки коуч-партнер	Социальные нормы и стандарты в отношении Успеха, принятые в различных референтных социальных институтах Обеспечение достижения совместных выгод и их последующей реализации изменения успешности связки коуч-партнер	Создание максимально комфортной и взаимовыгодной среды коучинга Выполнение обязательств по обеспечению выгод от изменения партнера. Выполнение обязательств по обеспечению выгод для коуча.
--	---	---

Как построить «цепочку передачи»?

Мы хотели бы, чтобы как можно больше из наших партнеров стали настоящими коучами или каждый день практиковали бы технологии системно-интегративного коучинга. Коучинг доступен абсолютно всем!

В самом общем виде техника создания коучингового образа жизни для участников «цепочки передачи» выглядит так.

Сначала коуч исследует и занимается развитием собственных ценностей.

Затем, по истечении определенного времени, целенаправленно создает круг единомышленников. Для этого вместе со своими партнерами и учениками в коучинге он формирует общий успешный образ окружающего мира. Общение коуча с ближним кругом неминуемо начинает его менять. Люди, задействованные в круге, привыкают к тому, что совместный успех возможен. Они понимают, что действительно могут достигать гораздо большего вместе, чем в одиночку.

Как минимум, участники коучинга осознают, что есть проблемы, препятствующие успеху и их можно и нужно решать с помощью коучинга. Такой вариант решения становится для ближнего круга стандартом и нормой жизни. То, на что в начале общения в связке уходили часы и дни, в последующих коучсессиях будет занимать минуты.

Коуч-системщик все время помнит о том, что помогает связке изменить и принять новый образ жизни. Успешны те, кто создает возможность лучшей жизни для своего партнера. За всеми внешними приемами, в большинстве приятными (иногда не очень, как например, столкновение человека с неудачными ситуациями личного опыта) должна быть идея достижения новых уровней Совместного Социального Успеха.

Этот новый образ позволяет нам решить главную задачу — в сознании каждого участника коучинга поселяется мысль о том, что возможно жить лучше, нежели он живет и это изменение зависит только от усилий связки. Это очень мощный мотиватор — остается только, чтобы ваши семена упали на благодатную почву. В добрый час нам всем!

Построение совместного образа успешного мира продолжается исследованием реальной иерархии ценностей, которая сейчас есть у связки. Затем происходит формирование гармоничной (правильной) иерархии ценностей на основе поиска и разрешения ценностных конфликтов внутри каждого из участников коучинга.

К хорошему привыкаешь быстро. Поэтому вводите в жизнь партнера новые стандарты качества жизни и постоянно подводите его к мысли, о том, что он достоин большего. Это поможет вам менять уровень социального успеха связки и легче справиться коучсвязке со своим внутренним сопротивлением изменениям. Многие люди, которые начинают пользоваться коучингом, через некоторое время уже не могут себе представить, как это они жили без философии позитивного изменения и совместного успеха.

Осознаваемые ценностные приоритеты позволяют говорить о формировании культуры использования технологии и инструментов коучинга для постоянного развития участников связки и их ближайшего окружения. Успех заразителен. Естественно, что к участникам коучинга будут тянуться. И к коучу, и к партнеру. В свою очередь, уже

последнему придется принимать на себя активную роль в помощи изменения успешности новых людей, которые вовлекаются в увлекательнейший процесс совместного успеха.

Условия окружающей среды, при которых коучинг эффективен,

Существует несколько таких условий.

С одной стороны, коучинг отталкивается от реалий определённой социальной среды, в которой действует связка коуч-партнер.

С другой, коучинг позволяет формировать новую социальную среду за счет того, что вскрывает новые возможности, которые есть в старой. Если этих возможностей недостаточно, то в коучинге ставится вопрос о полной или частичной смене социального окружения связки. Ведь коучинг всегда содержит вызов! Поэтому он должен отражать не только сегодняшнее понимание успешности в среде, но и формировать идеальное представление об успехе в виде МВЭР или Дальнего Проекта Развития Человеческой Личности. Именно к этому идеалу мы и стремимся в связке.

Для того чтобы гарантировать успех коучу, конечно же, необходимо грамотно управлять, всеми тремя видами отношений.

1. Коуч/партнер — окружающая среда.
2. Коуч — технология коучинга — партнер.
3. Технология коучинга — окружающая среда.

Системно-интегративный коучинг лучше всего реализуется в определенных организационных или социальных условиях. Этих условий три:

- конкурентоспособность идеи развития;
- ориентация на долгосрочную перспективу развития;
- осознанность и ответственность кадровой политики при реализации проекта развития.

Проиллюстрируем эти условия на примере организационного коучинга. Если, например, перед вами поставлена задача провести коучинг в организации, то можно сказать, что коучинг интегрирует традиционный менеджмент и профессиональную подготовку. Но он, ни в коей мере, не подменяет собой управление и обучение. Причём в рамках самой организации должны выполняться вышеперечисленные условия.

Во-первых, она должна обладать конкурентоспособным продуктом/предложением.

Во-вторых, необходима ориентация на долгосрочное присутствие на рынке.

В-третьих, осознанная кадровая политика.

Грамотный организационный коучинг можно проводить только там, где выполняются эти три условия, а также уже существуют технологическая ясность их выполнения. Должна быть определенная организационная "плотность" в виде финансовых и управленческих стандартов, функциональных обязанностей, системы мотивации, системы внутрифирменной подготовки и т.д. Тогда можно "надстраивать" коучинг.

Организация, где внедряется системно-интегративный коучинг, должна быть готова к введению адекватной системы управления, основанной на реализации потенциала своих кадровых ресурсов. Часто для этого необходимо менять менталитет менеджмента в компании. Какой бы изначально замечательный коучинг ни был, необходимо, чтобы его «подхватывали» линейные менеджеры и внедряли на рабочих местах. Для этого им также должна стать близкой идея достижения социального успеха вверенными им сотрудниками.

Будьте внимательны! Иногда, особенно во внутриорганизационном коучинге, возникают ситуации, когда заказчик коучинга и партнер - разные лица. Здесь возможен ответ партнера, что у него все хорошо и каких-то дополнительных усилий в виде коучинга не требуется. Пусть это у не сбивает Вас — с коучем любой партнер может действовать гораздо эффективней.

Соответствие корпоративной культуры и культуры внутрифирменного обучения.

Напомним, вторую часть нашего определения системно-интегративного коучинга:

коучинг есть технологический атрибут культуры непрерывного совершенствования. Что же это за культура и почему мы считаем, что до нее необходимо многим людям и организациям, как говорится, дозреть?

Кратко обрисуем наш подход к организационным культурам. Мы считаем, что любую культуру можно представить как систему, состоящую из 4-х взаимосвязанных собой элементов.

1. — Социальная СРЕДА, ее ценности, процессы и ресурсы, которые в ней представлены. Нормы, технологии, общественные стереотипы.
2. — ЛИДЕР, его ценности, процессы и ресурсы.
3. — ПОСЛЕДОВАТЕЛИ, которые связаны с лидером, сотрудники, исполнители, команда, соответственно их ценности, процессы, ресурсы.
4. Среда, лидер и последователи взаимосвязаны между собой через ТЕХНОЛОГИИ взаимодействия и управления.

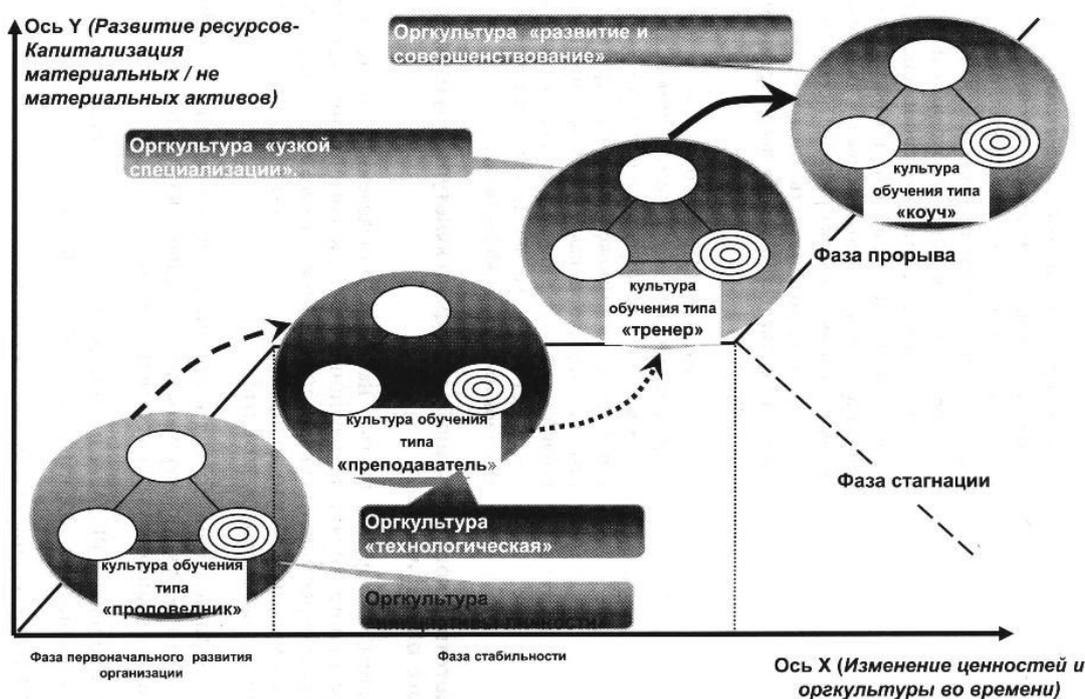


Рис. 21. Организационные культуры и культуры обучения/развития.

Организационные культуры находятся в 3-х мерном континууме, который образован следующими осями координат:

1. Ось временного развития
2. Ось развития ресурсов, материальных и нематериальных активов.
3. Ось развития компетенций (проявление владения ресурсами в поведении).

Организационные культуры диалектически связаны с фазами развития организации. Каждой из фаз мы приписываем наиболее устойчивую (эффективную оргкультуру). Каждой из организационных культур соответствует своя культура обучения/развития (см. рис. 21).

Таких фаз выделяется несколько (см. таблицу 32).

Таблица 32. Взаимосоответствие фаз развития организации, организационных культур и культур обучения/развития.

Фаза развития организации	Тип организационной культуры	Тип культуры обучения	Основная ценность
---------------------------	------------------------------	-----------------------	-------------------

Фаза первоначального развития (фаза start-up).	Визионерская	«Гуру»	Символ веры
Фаза стабильности.	Технологическая	«Преподавательская»	Технология
Фаза прорыва.	Специализации	«Экспертная»	Специальное знание
Фаза стагнации.	Командная	«Коучинговая»	Непрерывное совместное развитие

Каждая из организационных и, соответствующих им культур обучения, успешна и эффективна.

Эффективный коуч знает их и умеет оценивать ценности, которые лежат в их основе, подбирая правильные инструменты обучения/развития для каждой из культур.

Эта культурная градация характерна как для организаций, так и для других любых социальных институтов. Т.е., мы считаем, что все значимое окружение связки, так или иначе, можно отнести к той или иной культуре.

Первая — это **визионерская культура**. Она возникает на первом этапе развития организации. Главной ценностью ее является видение лидера. Поэтому эту культуру мы называем визионерской. Сотрудники некритично верят своему лидеру, и чем сильнее они верят, тем сильнее культура. Более того — в этой культуре все определяется его видением:

«Ребята, я в вас верю, наш ждет великое будущее, компания отличная, продукты замечательные, я сам (стучит себя в грудь) уже много что здесь сделал, теперь я создаю группу, мне нужны люди».

Люди, на самом деле, у нас в России очень любят, когда ими руководят. Они чувствуют ауру них все начинает получаться. Они спешат с радостью присоединиться к такому человеку...

Ничего, кроме веры у них нет. Но чем сильнее вера — тем более близок успех. Это сравнимо, если угодно, с маленьким отделением церкви. По форме эта культура напоминает миссионерство, когда менеджер вдохновенно читает проповеди перед своими последователями. Главное, в этой культуре менеджеру не замкнуться в своем величии, а группе (организации) не стать организационной сектой.

Визионерскую культуру еще иногда называют семейной. По аналогии, что в ней есть папа или мама, вокруг которых все концентрируется. Между тем, в этой культуре видение лидера сверхважно. Если «мама или папа» обладают этим видением, то это и есть визионерская высокоэффективная культура. А если нет, то это семейная и далеко не факт, что она эффективна.

«Визионерской организационной культуре» соответствует культура обучения типа «проповедничества». Главным инструментом знаний и навыков является вдохновенные проповеди-речи лидера проекта. В данном случае можно говорить, что лидер проекта — гуру проекта, вокруг которого формируется круг его приверженцев.

После того как фаза start-up пройдена, организация переходит в фазу стабильности, этой фазе соответствует 2-е устойчивые организационные культуры и культуры обучения.

Технологическая культура — ей соответствует культура обучения типа «преподавательской». В ней сначала выделяются эффективные технологии. Затем они передаются ученикам в виде лекций (знания), семинаров, тренингов (умения, навыки).

Культура узкой специализации. Этой культуре соответствует культура обучения типа эксперт. Организационная культура узкой специализации характеризуется главной ценностью знанием. Культура обучения строится на основе использования узкоспециализированных процессов обучения. Например, повышение квалификации.

Время идет — группа развивается, и от проповедей совершается переход к технологиям. К ценности веры «в видение лидера» добавляется ценность «получать результат с наименьшими затратами, используя технологии». Это технологическая культура.

Менеджер-технолог говорит со своими людьми иначе, нежели проповедник.

«Слушай, давай мы с тобой договоримся, что ТЗ нам помогает, давай составим план продаж,

и проверим, как мы управляем портфелем клиентов».

Технологические элементы постепенно образуют стандарты исполнения. Через некоторое время появляются:

у исполнителя — системная технология работы с клиентом клиента;

у менеджера — единый процесс системного управления организацией/проектом/группой.

Для этого требуется некоторое время, у кого-то год, у кого-то два года, в зависимости от того, насколько менеджер изначально технологичен.

Допустим, в организации/группе уже появились технологии совместной работы. Устоялось, сколько раз менеджер собирается с группой, о чем примерно идет речь, какие формы обучения или развития у вас в группе прижились, насколько группа стабильна по составу и т.п. Дальше возникает следующая культура — *культура высоких специалистов*. Ее отличительный признак — в компании появляются «узкие» специалисты по определённым направлениям. Главная ценность в такой культуре — экспертные знания и специализация.

Если организация планирует новые проекты, которые должны привести ее к новым бизнес показателям, вот тогда мы переходим к фазе прорыва. Для этой фазы наиболее эффективной является форма организационной культуры, основанная на ценностях совместного развития и непрерывного развития. Ей будет соответствовать коучинговая культура обучения. Это *культура командного совершенствования, совместного развития*. Здесь ценность — это совместное развитие организации/проекта/группы.

Обычно она строится на том, что вбирает в себя черты всех предыдущих культур. Когда сохраняется вера в лидера и его видение развития группы, когда люди технологичны, и каждый при этом является специалистом в своей конкретной области, тогда группе может стать особо ценным непрерывный поиск своего развития и совершенства. Участники группы будут непрерывно генерить новые идеи, новые проекты и искать новые вызовы.

Перед группой возникает новый проект-вызов. Например, освоить новый район продаж.

Все понимают, прорваться к этим новым реалиям можно только вместе — командой.

Главная ценность в этой культуре обучения — непрерывное совместное развитие. Она строится на основе использования всех инструментов и всех форм обучения, задействованных на всех предыдущих фазах обучения, но основным инструментом ее построения и развития является КОУЧИНГ. Именно для нее характерны отношения типа развития связки коуч-партнер.

Вместо заключения. Этика коучинга социального успеха.

Коучинг в нашей версии, как вы уже успели заметить, предполагает сильную дозу осознанного совместного управления и разделенной ответственностью за получение МВЭР. Поэтому очень важно, как коуч осознает свою этическую ответственность.

В коучинге всегда есть вопрос: кто мы такие, чтобы брать на себя ответственность за судьбы партнеров? Этика в применении технологий коучинга состоит в следующем. Хороший коуч отличается от многих своей активной позицией на рынке. Он не ждет, пока партнер забредет к нему. Он сам прикладывает усилия к тому, чтобы найти его, и помочь решить проблемы, связанные с его развитием.

Во время коучинга поведением другого человека нужно и необходимо управлять для того, чтобы добиться взаимовыгодного результата. Когда коуч опытный, он уже знает, о чем нужно спрашивать и что слушать. При этом его внимание сосредоточено, в первую очередь, на том, как человек себя ведет, а не на том, что он говорит. Отслеживать поведение клиента необходимо для того, чтобы организовать управление контактом на всех уровнях — и сознания, и подсознания. Дело в том, что значительная часть своего

поведения мало осознается людьми. Она находится в зоне бессознательного поведения. Поэтому важной частью управления контактом, становится задача узнать то, что, сам партнер «про себя» не успевает осознать. Узнать и воспользоваться этим знанием для совместного блага участников встречи. Конечно, использование такого рода техник, возможно, только при полном понимании этической стороны дела. А именно — ради кого и зачем вы совершаете коучинг.

Почему же многие обучатели стараются приземлить «коучинг», свести его к простому набору техник и приемов, аналогичных тому, которые применяются в бизнес-консультировании? С нашей точки зрения ответ прост и ясен. Для того чтобы ИСПОЛНЯТЬ КОУЧИНГ, надо обладать Личной силой, незаурядной энергетикой.

Хороший коуч — это, прежде всего, зрелая (= осознающая себя и свои поступки) и этически ответственная личность, затем профессионал, а уже потом все остальное.

В коуче должно быть особое понимание, которое связано с тем, зачем и куда он ведет за собой своих партнеров и как этот путь связан с его задачами и задачами развития человеческого общества.

Поэтому коучинг — с одной стороны, это история для всех. С другой стороны — когда она станет «историей для всех», пока не скажет никто.

Ведь когда вы решитесь назвать себя коучами, вы должны осознавать, на что вы идете. Вы становитесь Учителем. И не просто Учителем, но еще и Демиургом. В общем, полноценным «Гуру». (Без некоторой доли самоиронии, здесь точно не обойтись). Вы начинаете менять мир вокруг себя, участвовать в создании новой реальности и достижениях других людей в этом мире.

Поэтому, абсолютному большинству психологической или около таковой «тусовки» удобно свести коучинг к простенькому и куда более понятному консультированию. Мол, это такой способ задавания вопросов, при котором ... Извините, с нашей точки зрения, это все не про коучинг.

Внимательней читайте сэра Уитмора. А еще больше смотрите олимпиад, футбола и бокса. И если, к вам приезжает очередной гуру-«коуч» и начинает с умным видом нести «чушь» про вопросы и т.д., то можете спросить его: «А как вести человека к максимуму в его жизни? И всегда ли спортивный тренер задает эти самые пресловутые вопросы, когда надо выиграть любой ценой? Может, проще наорать и скомандовать:

«Выполнять бегом!»

У многих братьев-обучателей сейчас возникнет праведный гнев. Да как же это, да зачем это надо, и как так вообще можно?! Можно, еще и не так провоцировать изменения, если вам надоело зарабатывать «копейки» и вы хотите хоть что-то изменить в своей жизни и жизни своих партнеров!

Мы должны с вами точно понимать, что, если коуч работает только «ради долларов в глазах», только ради того, чтобы улучшить свое материальное положение, то, даже владение продвинутыми технологиями управления контактом типа коучинг ему не поможет. Односторонняя выгода подрывает основы долгосрочного развития, основанного на взаимном доверии, разрушает «поле» будущих партнеров и, в конце концов, совместный успех.

Владение технологиями коучинга поможет коучу эффективно строить общение с ведомым. Но каждый участник связки должен осознавать, зачем он принимает то или иное решение. Осознание своей ответственности в том или ином поступке — основа взаимовыгодного решения проблем, связанных с изменением. Это поможет быстрее и эффективнее организовать контакт, а также реализовать коучинг.

Удачи Всем и помните, что в каждом из нас живет Великая Чайка, как говорил Джонатан...

Литература.

- Баркер Дж. Парадигмы мышления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. Бах Р. Чайка по имени Джонатан Ливингстон. СПб.:Азбука-кл.,2005.
- Бахтин М. Поэтика Достоевского. М., «Художественная литература», 1972.
- Вильяме П., Дейвис Д. Лайф коучинг. Как перейти от психотерапии к коучингу. МАК, Москва, 2007.
- Врица П., Ардуи Я., Когда качество действий встречается с центровкой. М.: Международная Академия Трансформационного Коучинга и Лидерства, 2008.
- Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. СПб.: Питер, 2005. Дауни М. Эффективный коучинг. М., Хорошая Книга, 2005.
- Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. — Издательства: Прайм-ЕВРОЗНАК, Олма-Пресс, 2004.
- Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильяме, 2002
- Зиммерль В., Зиммерль К. Коучинг. Вперед, от ресурса к цели! СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007.
- Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сборник статей. СПб.: РЕЧЬ, 2003.
- Кукла А. Ментальные ловушки. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Норбеков М. Опыт дурака, или ключ к прозрению. Как избавиться от очков. — СПб.:Весь,2003.
- Рамперсад Х. Общее управление качеством: Личностные и организационные изменения: Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005.
- Рейнольде М. Коучинг: Эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. — 2003. — 105 с.
- Рыбкин И. Коучинг социального успеха. М., ИОИ, 2005.
- Рыбкин И. Секреты мастерства страхового менеджера, М., ИОИ, 2009г.
- ОНил М. Коучинг руководителей: твердость и открытость. М., МАК, 2005.
- Ошо. Оранжевая книга. М.: Нирвана, 2004
- Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. — СПб.: Питер, 2003. — 204 с.
- Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски: смелость желать. — СПб.: Речь, 2003. — 112с.
- Томашек Н. Системный коучинг: Целеориентированный подход в консультировании. Харьков: Гуманитарный центр, 2008.
- Торп С, Клиффорд Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
- Тимоти Голви У Работа как внутренняя игра. М., Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. КоАктивный коучинг. М., МАК, 2004.
- Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. М., МАК, 2005.
- Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом/Практическое пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 160 с.
- Федоров Н. Философия общего дела. М.: АСТ, 2003
- Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. — СПб.: Речь, 2003. — 112 с.

Приложение 1. Презентация коучинговой методике «5 развивающих вопросов»

Особенности и назначение

- Методика 5 вопросов Ивана Рыбкина - это досистемный, но крайне результативный вариант мгновенного коучинга

- Применяется в любых ситуациях, когда требуется быстро выйти на новые результаты
- Вы можете практиковать эту методику каждый день задавая вопросы себе и партнеру по коучингу по одному, а можете задать их сразу и искать ответ постепенно

Цель курса 5 вопросов коучинга

- Используя методику 5 вопросов развития вы сможете быстро изменить свою личную результативность
- Используя методику 5 вопросов развития вы можете быстро изменить результативность своих сотрудников, отдела, организации

Вопрос мгновенного коучинга №1.

- Как Вы оцениваете достигнутые результаты (лично вами, вашей семьей, вашими сотрудниками, организацией в целом)?

Для ответа:

1. Выберите сферу в которой достигнут результат — личная, бизнес, творческая
2. Выберите уровень результата
 - На грани возможностей
 - Выше среднего
 - Средний
 - Низкий
3. Запишите свой результат

Вопрос мгновенного коучинга №2.

- • Могли бы Вы добиться большего результата? И насколько большего?

Для ответа:

1. Выберите:
Да / Нет
2. 10% 20% 30% 50% 100% 200% 300%
3. Запишите ответ

Комментарий к вопросу 2

- И Вы, и Я знаем, что конечно же могли бы добиться гораздо большего результата, только Вам мешали - Выберите что
 - Вы сам/-а
 - Ваши друзья и близкие
 - Ваша организация/конкуренты
 - Социальная среда
 - МИРОВОЙ КРИЗИС
- Если Вы все-таки выбрали последнее (типа все виноваты кроме меня), то я еще раз задам этот же вопрос, чтобы вы крепко подумали над ответом и написали

Причины почему я НЕ ХОЧУ добиться большего результата	Причины почему я ХОЧУ И МОГУ добиться большего результата

ПОВТОРЕНИЕ вопроса мгновенного коучинга №2.

- Так какого результата Вы могли бы уже добиться к сегодняшнему дню?
Запишите свой возможный результат

Вопрос мгновенного коучинга №3.

- Какой успех вы планируете через год, два, три? Каковы ваши цели и какого результата вы хотите достигнуть? Можете ли вы их сформулировать в цифрах и сроках?

Пишите

Моя цель успеха (личная, бизнес, творческая)

Ее можно измерить (если можно!) в

Достигнуть можно за _____ года

Комментарий к вопросу № 3

- Если не можете найти свою цель успеха (это случается примерно у 90% людей), то пишите свои мечталки и хотелки
- Я хочу
- Я мечтаю

Вопрос мгновенного коучинга №4.

- **Что нужно сделать, чтобы добиться поставленных целей? Каков наш план? Какие нужны ресурсы для его выполнения?**
- Пишите 100 шагов, которые необходимо сделать для достижения поставленной цели (для этого требуется примерно 40 минут)

Комментарий к вопросу №4

- Если 100 шагов не пишется, то значит цель которую вы выбрали в качестве цели успеха вам неинтересна и она скорее всего вам навязана извне.
- Ищите ЦЕЛЬ СВОЕГО УСПЕХА

Вопрос мгновенного коучинга №5.

- Теперь у вас два пути: забыть про все эти вопросы или добиться УСПЕХА и УДОВОЛЬСТВИЯ!
- Что вы выбираете?
- Когда мы встречаемся с вами в следующий раз, чтобы оценить достигнутые результаты?

Приложение 2. Презентация «Модель GROW и ее производные»⁹⁰.

Модель GROW

- Наиболее известная структура коучесских, предложенная Дж. Уитмором
- цели (*goals*),
- реальная действительность (*reality*),
- возможности (*options*)
- выводы (*wrap-up*) (иногда еще называют результаты (*will-up*), что дальше (*what to do*) и т.п.).

⁹⁰ Адаптировано Иваном Рыбкиным по мотивам классических работ о коучинге «Коучинг высокой эффективности» Дж. Уитмора и «Коучинг принятия решений» Э. Грант, Дж. Грин.

Цель

- Постановка целей — основа для беседы с точки зрения традиционного коучинга. Начинать надо именно с этих вопросов, чтобы обеспечить эффективность и результативность коучесских.
- Сложность заключается в том, что более 85% целей просто декларируются клиентами и они совсем не стремятся их выполнять.

Вопросы, касающиеся определения целей, могут быть следующими:

- Какие у вас ожидания от коучинга?
- Какой результат вы хотели бы получить от коучинга? В цифрах, событиях, сроках?
- У нас есть полчаса - что вы хотели бы получить за это время? сессии?

Реальная действительность

- Коуч и его клиент в подробностях обсуждают реальную ситуацию последнего. Не то, что они *хотели* бы видеть произошедшим, а то, что происходит *на самом деле*.
- Роль коуча — добиться повышения меры осознания клиента, помочь определить сильные и слабые стороны в его деятельности. А также помочь ему принять на себя ответственность за результаты достигнутые на сегодняшний момент.

На данном этапе часто поднимаются такие вопросы, которые приводят к переосмыслению первоначальной цели. Например, следующие:

- Что произошло с момента нашей последней сессии/встречи?
- Какие здесь можно выделить ключевые факторы?
- Если оценивать по шкале от 1 до 10, то насколько тяжела/сложна/необычна эта ситуация?
- Что происходит в вашей жизни/в команде/в организации в настоящий момент?
- Что работает, что не работает?
- Что нуждается в изменении?

Возможности

- Затем вы должны определиться с тем, какими возможностями располагаете. Вполне вероятно, что вам придется воспользоваться техникой мозгового штурма, чтобы продвинуться от очевидного далее. Здесь следует задействовать мышление, сфокусированное на решении.

Спросите себя:

- Каковы возможные действия в данных обстоятельствах?
- Какие действия кажутся наиболее привлекательными сейчас для меня/для вас?
- Какие есть плюсы и минусы при совершении данного действия?
- Что будет если...?

Возможности (2)

Если цель достигается с трудом спросите:

- Бывают ли периоды, когда проблема не возникает?
- Чем эти периоды отличаются от других?
- Как я/мы могу/можем делать больше того, что «работает»?
- Как мне/нам удалось сделать так, что проблема не поглотила меня/нас полностью?
- Что срабатывало у меня/нас в прошлом?
- Что можно сделать для изменения ситуации?
- Что нужно предпринять мне/нам, чтобы приблизить достижение цели?
- Кто может поддержать меня/нас при осуществлении изменений?
- Каковы плюсы и минусы выбора данного образа действия?

Выводы

Перед окончанием сессии вам нужно спланировать дальнейшие действия.

- Определите конкретные задачи в виде плана личного развития.
- Определите, какие ресурсы у вас есть и каких вам не хватает?
- Определите, какие люди могут вам помочь.
- Что еще вам необходимо сделать для того, чтобы добиться успеха?

Модель *I-GROW*

- Первая буква / означает здесь *issues* — проблемные вопросы.
- Модель *I-GROW* полезна в том случае, когда клиент слишком фокусируется на проблеме.
- В этом случае требуется больше времени сначала уделять решению проблем, прежде чем переходить к определению целей по *SMART*.

Модель *RE-GROW*

- Модель *RE GROW* применяется для ч (отслеживания *review*) прогресса клиента
- Оценивается - то, как он выполняет задания и следовательно его результаты на пути к цели.
- Полезно проверять, выполнил ли клиент свое «домашнее задание».

Модель *CIGAR*

- основана на классической модели управления организационными изменениями
- применяется, когда цель известна в виде организационных или конкретных личных задач

- *C (current situation)* — текущая ситуация.
- *I (ideal outcome)* — идеальный результат.
- *G (gap between C and I)* — несоответствие между первым и вторым.
- *A (action plan)* — план действий.
- *R (review)* — выводы.

Приложение 3. Анастасия Дуленко. Презентация «Соотношение концептов системно-интегративного коучинга и некоторых теорий личности».



Что объединяет наш подход - системный коучинг или на чем он основан?

- Концепты практически из всех теорий личности всех направлений (психоанализ, бихевиоризм, гуманистическая от Фрейда и Ассаджиоли до Роджерса);
- Элементы и практики развития из основных религий, эзотерики, new-age (от Дзена до Кастанеды);

III Филология Бахтина и все что связано с диалогическим мышлением Бахтин-Бубер -Библер;

- Социальная психология малой группы;

Ф Различные варианты групповой психотерапии (Гештальт-терапии Перлса, элементы психодрамы Морено, расстановки Хеллингер, недирективный гипноз Милтона Эриксона, провокативный подход, Фарелли, недирективное консультирование Роджерса и т.д.);

III Транзакционный анализ Берна;

- Организационной - культурный подход к формированию высокоэффективных групп (Рыбкин И.);
- Анализ взаимодействия персонажей в театре самопознания Гротовского и паратеатре (Рыбкин И.);
- Системно-функциональный подход к менеджменту (Рыбкин И.) и управление изменениями в организации;
- Системное мышление и теорию самообучающейся организации (Аргирис-Сенге);
- Культуры обучения (Рыбкин И.);
- Собственно коучинг как сопровождение деятельности и систему помощи;
- Достижения индивидуального результата (Голлви, Уитмор, Джей и еще около 15 других авторов)



Индивидуальная Психология Альфреда Адлера и Системный коучинг

Человеку свойственно стремление к Подлинность целей самосовершенствованию и развитию

Целостному человеку присуще постоянное движение к истинным, значимым целям. К целям, которые были поставлены им перед самим собой. Только так достигается внутренняя гармония и согласие с собой/

Люди не ищут причин или стимулов к движению в прошлом, их взоры устремлены вперед в будущее, к своим целям, которые привлекают их, «включают» и «заставляют» шевелиться.

В постоянном совершенствовании и движении вперед люди способны планировать свои действия и поступки, тем самым формируя свое будущее и себя самих как личность.

Ориентация на будущее, создание долгосрочного плана личностного развития.

Самореализация трех направлений: личностного, творческого и социального.

Системный подход: коуч, ведомый, среда.

Баланс личностного, творческого и социального. Каждая из них имеет большое влияние на формирование личности в процессе ее развития: личностная, уже сформированные качества в большей мере определяют дальнейшее развитие человека, создавая ядро личности, социальная сфера определяет взаимодействие человека с миром, его отношения, творческая сфера, которая позволяет каждому из нас вкусить чувство свободы, неповторимости и уникальности, которая осознанно направляется на то или иное действие.

Социальная среда. Невозможно рассматривать человека вне контекста того социума, в котором он живет.

Анализ потенциала среды.



Аналитическая теория Густава Юнга и Системный коучинг

Архетипы, маски. Чем больше ролевой набор маски человека, тем более человек адаптивен в обществе и как следствие, тем более эффективен.

Беспрерывный процесс развития личности, носящее эволюционный характер. Человек постоянно работает над собой, совершенствуясь, обладая новыми навыками, умениями, тем самым реализуя себя.

Конечная цель жизни любого человека - это полное проявления себя, то есть нахождения своей индивидуальности, уникальности и полное ее выражении в реальном, социальном мире.

- Заявленные и подлинные роли.
- Маски, роли, архетипы, знаки, символы, инструменты.
- Планка вызова и зона комфорта.
- Творчество и уникальность.



Эго-психология Эрика Эриксона и Системный коучинг:

Кризисы рассматриваются как возможность развития. Если конфликт разрешен, то человек получил позитивный опыт и перешел на новый пласт собственного развития.

- Планка вызова и зона комфорта.
- Кризис = зоны ближайшего развития.

Социокультурная теория личности Карен Хорни и Системный коучинг:

Жизненные стратегии и жизненные сценарии. Зацикленность сценария, достраивание позитивного сценария.

Влияние на формирование личности социальной и культурной среды.

- Личностные и профессиональные сценарии.
- Ситуация, состояние, убеждение, желание.
- Хочу-могу-надо-выгодно.
- Активный-пассивный
- Я сам - команда



Гуманистическая теория личности Эриха Фромма и Системный коучинг:

Чувство свободы и способность принимать решения, а так же отвечать за собственные решения.
Зрелая личность и ее критерии.

III Способность к собственному анализу.

Позитивная свобода, возникает на основе чувства единения с миром и другими. Ее достижение требует от людей непрерывной спонтанной открытости, такой которую мы встречаем среди детей. Дети всегда действует в согласии собственной внутренней природы, желаний и потребностей, несмотря на все запреты, осуждения со стороны общества.

Конфликты продвигают человека в его развитии.

Творческость и креативность, появляется искусство в повседневной жизни. При появлении новой нестандартной ситуации мы становимся создателями и творцами, создающими новые пути ее решения.

Самотождественность с самим собой, найти себя, истинного и настоящего среди такого огромного количества привнесенных ролей и масок, которыми нам необходимо пользоваться в общественной жизнью.

Принципы эффективности.
Планка вызова и зона комфорта.
Уникальность.
Истинные и заявленные цели.
Истинные и подлинные роли.



Концепция черт личности Гордона Олпорта и Системный коучинг:

Определение критериев зрелой личности:

- Зрелый человек имеет широкие границы Я.
- Зрелый человек способен к теплым, сердечным социальным отношениям;
- Зрелый человек демонстрирует эмоциональную незабоченность и самопрятие;
- Зрелый человек демонстрирует реалистичное восприятие, опыт и притязания;
- Зрелый человек демонстрирует способность к самопознанию и чувство юмора;
- Зрелый человек обладает цельной жизненной философией.

Системный подход при изучении черт личности, он утверждает что невозможно рассматривать отдельно только одну черту личности в отрыве от остальных. Позитивный жизненный настрой.

Осознанность собственных ресурсов, возможностей.
Анализ потенциала.
Системный коучинг: коуч, ведомый, среда.
Принципы успешности.



Социально-когнитивная теория личности Альберта Бандуры и Системный коучинг

Развитие личности происходит через научение, эффективное научение происходит за счет дополнительных бонусов в процессе достижения к цели.

- Диалогическое мышление: коуч - связка.
- Потенциал среды.

Одним из сильных стимулов научиться сделать лучше и быстрее - наблюдение со стороны. Навык наблюдения со стороны на себя, на ситуацию - это огромный талант, подаренный человеку, которым нужно уметь использовать на все 100%. Осознанность поведения. Успешны те, которые способны осознавать свое поведение (то есть знать кто я в данный момент, что я делаю и зачем я это делаю), за осознанностью поведения следует управление своим поведением, то есть выстраивание нужной стратегии поведения для достижения максимальных результатов. Увеличение личной эффективности происходит за счет инвестирования своего времени на решение сложных задач.

- Принципы успешности. 9 Планка вызова.
- Технологии достижения.



Теория социального научения Джулиана Роттера и Системный коучинг:

Основные компоненты поведения, человека, которые влияют на само поведения:

- потенциал поведения
- ожидания
- ценности человека
- и сама психологическая ситуация (среда)

Потенциал поведения

Понятие локусконтроля

Системный коучинг:

коуч, ведомый, клиент.

Планка вызова (8 ступеней)

Принципы успешности



Когнитивная теория личности Джорджа Келли и Системный коучинг:

Необходимость изменений. Каждому из нас необходимо поступать не так как положено или как привычно, а постоянно находить новые, альтернативные пути решения появившихся вопросов, в этом и есть развитие человека.

Теории мотивации, которые Келли характеризует следующим образом:

- теория толчка, волшебного пендаля
- теория тяги, такой возницы

Целостное восприятие человека, а не отдельные его компоненты.

Ценность развития.

Индивидуальность и неповторимость. «Каждый из нас играет роль путника-исследователя, который идет своей индивидуальной дорогой».

Планка вызова и зона комфорта.

Жизненные стратегии и сценарии.

Системный подход.

Личная уникальность.



Гуманистическая психология Абрахама Маслоу и Системный коучинг:

Мотивация и непрерывное развитие. Человек - существо желающее, которое редко добивается полного удовлетворения. Как только мы удовлетворяем одну потребность, то сразу всплывает следующая, и так всю жизнь. Именно по этому человек постоянно находится в

Ценностные фильтры.

Горячие и значимые задачи.

Планка вызова (8

развитии и совершенствовании, новые потребности заставляют нас двигаться дальше.

Иерархия ценностей. Мы сами выстраиваем собственную иерархию потребностей, исходя из своих личностных особенностей. Их иерархия будет строиться исходя из их ценностных фильтров. Что самое ценное для человека, то и будет становиться на первое место, а остальное отодвигаться на второй план.

Удовлетворение потребностей. При этом общий принцип реализации потребностей человека оставался неизменным и ключевым в его теории, чем ниже расположена потребность в иерархии, тем она «горячее» для человека, тем больше она будет привлекать себе внимания и ресурсов и тем приоритетнее она будет.

Ключевая ценность - самоактуализация личности, реализация потенциала

Активизировать наш потенциал в полной мере возможно при наличии значимой и интересно задачи, цели. Цель, которая бросает нам вызов. Истории со сверхдостижениями и сверх результатами появляются на свет тогда, когда есть нереализованный потенциал, есть стремление его реализовать, есть интересная и значимая задача для самой личности. Когда все эти компоненты соединяются в одной личности, то вот оно чудо со сверхвозможностями человека. Влияние социальной среды. Благоприятная/неблагоприятная, способствующая развитию/препятствующая.

Готовность к изменениям, смелость меняться. Принятие вызова, зона комфорта.

Невозможно менять в одиночку, проще и эффективнее менять вместе, через другого и с другим, изменять свою окружение.

ступеней).

Принципы эффективности.

Системный коучинг:

- коуч,
- партнер,
- среда.

Цепочка передач.

Приложение 4. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегра-тивный Коучинг Личной Эффективности (личная жизнь, бизнес, творчество)».

Назначение программы:

Получение максимально возможных результатов одновременно в трех областях развития: личной, социальной, творческой за счет применения инструментов коучинга.

Задачи проведения коучсессий:

Определение совместной планки результата (количественной, качественной) коучем и партнером

Выработка осознанности в области развития и непрерывного совершенствования.

Формирование совместной ответственности за результат.

Достижение результата за счет овладения специальными навыками развития.

Продолжительность каждой сессии от 2 академических часов.

Работа строится с использованием технологических оценочных форм

<i>№ модуля (сессии)</i>	<i>Тема коучсессий</i>	<i>Содержание коучсессий</i>
1.	Выбор проектов развития	Создаем эскизы жизненных проектов (не меньше чем в 3 направлениях развития)
2.	Жизненный план/ Цели успеха	Аудит жизненного плана/Выбор цели успеха
3.	План личного развития	Выбираем 100 шагов для достижения цели личного успеха (план 100)
4.	Ресурсный анализ	Анализируем возможные ресурсы выполнения плана 100

5.	Ценностный анализ	Анализируем ключевые ценности и ценностные фильтры. Осознание подлинных желаний.
6.	Драматургия жизни. Роли, маски	Разрабатываем новые поведенческие модели. Исследуем, подбираем и репетируем действия в ролях и масках для эффективного выполнения плана 100.
7.	Драматургия жизни. Личные и социальные сценарии.	Анализируем повторяющиеся жизненные личные и социальные сценарии. Переписываем старые и создаем новые — более эффективные сценарии достижения успеха.
8.	Перепрограмматоры прошлого. Экзистенциальные убеждения/Мировоззрение	Осознаем и изменяем отношение к значимым событиям прошлого. Выявляем сущностные ценности человека и совместно оцениваем насколько они позитивны, направлены на развитие и совместный успех. Формирование ответственности за результат.
9.	Взаимосвязи и целостность концепции развития	Проверяем целостность концепции личного развития для партнера по коучингу с помощью матрицы персонального SWOT анализа.
10	Перепрограмматоры прошлого и будущего	Создаем проект развития на 5, 7, 12 лет вперед.

Комментарий к программе:

Этот вид коучинга является основополагающим в системно-интегративном подходе к коучингу, поэтому остановимся на нем подробнее.

1. Коучинг личной эффективности начинается с осознания человеком целей своего успеха. Они бывают двух видов: декларированные и подлинные.

Причём цели личного успеха должны отражать три направления, которые мы считаем крайне важными для развития.

Первое — личное развитие, которое включает в себя все вопросы, связанные с семьёй, здоровьем, интересами.

Второе — это профессиональный или социальный круг, это все, что связано с карьерой, с профессиональными успехами, с капитализацией на рынке и с вашим брендингом.

Третье — это творческое направление, это то, в чем вы уникальны, то, чем вы отличаетесь от всех людей на земле, ваше отличие может выражаться в совершенно различных вещах, в покорении вершин или собирании пивных пробок, к примеру...

2. Как только сформулирована цель личного успеха, мы переходим к следующему этапу, который называется «План личного развития». В соответствии с целью необходимо написать сто шагов, которые нужно сделать, чтобы ее достигнуть. Причём цель может быть выставлена на год, на два, на три, на пять лет — здесь абсолютно не важен диапазон.

3. Третий шаг — это ресурсы. Все в мире есть ресурсы развития, даже уход близких и лень. И эти ресурсы надо уметь разглядеть и использовать. Здесь же надо смотреть, как человек привык использовать свои способности и навыки,

Люди вроде бы хотят выполнить свой план, но тут же начинают искать различные причины его невыполнения: нет времени, еще чего-то... почему? Переходим к 4 шагу.

4. Следующий шаг — это ценности. В системном коучинге мы используем определенную модель личности, включающую в себя такие понятия как цель, ценность процесс, ресурс и результат.

Эта модель работает так: чтобы достичь определенного результата, который вы сформулировали в виде цели, необходимо перераспределить ваши ресурсы, необходимые для его достижения на основе ценностного фильтра. Расскажу подробнее. В человеке есть ресурсы, и их много.

У человека есть набор целей. Внутри нас есть фильтр, я всегда предлагаю представлять его в виде призмы, вот эта призма имеет вверху одну конкретную точку, это ключевая ценность, которая вам важна. Например, человек, у которого ключевая ценность — семья,

вряд ли будет особо выкладываться на работе, может быть, только ради того, чтобы содержать свою семью, но совершать великие дела на работе — это не его цель. Он будет работать ровно столько, сколько нужно для обеспечения семьи.

Ресурсов много, они бьются в этот фильтр, но он пропускает только те, которые считаются важными с точки зрения этого ценностного фильтра. Человек говорит — я хочу хорошую семью, а на самом деле, на первом месте у него стоит карьера, ради которой он готов пожертвовать всем. И так живут многие люди. По крайней мере, до тех пор, пока не изменится ключевая ценность.

У нас есть методики, с помощью которых мы находим и разбираем подлинную ценность. Поверьте, это не просто.

5. Следующий пласт коучинга личной эффективности это работа с видимым поведением и его проявлениями — ролями, масками и архетипами.

У нас есть четыре класса сценариев, по которым мы живем: мужчина и женщина, родители и дети, партнерские отношения, я и то есть я и мир, я и карьера.

Эти четыре сценария требуют, чтобы мы понимали, в каких ролях находимся. Здесь есть одна тонкость, у человека достаточно ограниченное количество подлинных ролей, также как и подлинных целей. Каждый раз под одну подлинную цель попадает одна подлинная роль. Прекрасный пример, у нас была одна женщина, которая пришла с одной единственной целью — выйти замуж, а подлинная роль, которую она для себя выбрала — лукавый ангел. До сих пор она порхает по жизни, строит отношения не на основе долгосрочных отношений, ей нравится играть, соблазнять, мистифицировать.

Важно, чтобы человек расширял свой масочный репертуар. Маски — это то, как мы сиюминутно представляемся другими людьми. Их действие мы часто видим в социальном проявлении: мы можем быть, кем угодно: тираном, злым, добрым — и человек должен уметь в этих масках реально работать. Это все проявляется в виде трех больших сценариев: личном, социальном и творческом.

6. Следующий этап системно-интегративного коучинга личной эффективности теснейшим образом связан с ценностями — это блок убеждения и мировоззрение. Дело в том, что у человека есть определённый канон, глубинные базовые утверждения, убеждения, относительно того, как устроен этот мир. Например, блага этого мира достаются всем, но только не мне!

Мы можем достаточно долго работать с целями и ценностями, но если эти базовые мировоззренческие послы будут именно такими, они будут ограничивать человека, безусловно, с ними надо работать. Именно в них корень!

Одно из таких утверждений: каждый человек смертен и поэтому... Каждый сам может продолжить эту фразу. Один может просто ничего не делать, зная, что у всех один конец, а другой продолжит эту же фразу по-другому: надо сделать все, чтобы остаться бессмертным. Вот вам два подхода к данной экзистенциальной проблематике.

7. В финале системно-интегративного коучинга личной эффективности идет работа с программированием и перепрограммированием жизненных циклов: на пять-семь лет вперед и назад.

Если вперед, то мы помогаем человеку самопрограммировать свое успешное поведение с помощью определенных технологий и методик. Создаем определенное видение.

А перепрограммирование прошлого - изменение отношения к событиям прошлого, попытка создать из прошлых событий дополнительные ресурсы.

Приложение 5. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг Первых лиц».

Современный взгляд на руководителя организации скорее выражается в словах лидер и визионер, чем администратор. На самом деле конечно важны все роли руководителя. Но в подготовке современных топ-менеджеров до сих пор мало уделяется внимания анализу и методам повышения его личной эффективности.

Назначение программы:

Повышение эффективности организации (управления, отдела) за счет изменения личной эффективности ее руководителя.

Задачи проведения коучессий:

Определение совместной планки организационного и личного результата (количественной, качественной) коучем и партнером

Выработка осознанности в области развития и непрерывного совершенствования.

Формирование совместной ответственности за организационный результат.

Достижение результата за счет овладения специальными навыками развития.

Продолжительность каждой сессии от 2 академических часов.

Работа строится с использованием технологических оценочных форм

№ модуля (сессии)	Тема коучессий	Содержание коучессий
1.	Выбор проектов развития	Создаем эскизы жизненных проектов (не меньше чем в 3 направлениях организационного развития)
2.	Работа с личными целями/ Жизненный план	Связка личных целей и задач организации /Выбор цели успеха, которая максимально влияет на эффективность организации. Проверка цели на соответствие 16 факторам постановки эффективной цели.
3.	Производственный план личного развития	Выбираем 100 шагов для достижения цели личного успеха вместе с организацией (план 100)
4.	Ресурсный анализ	Анализируем ресурсы выполнения плана 100 с точки зрения возможностей ОРГАНИЗАЦИИ. Анализируем ресурсы выполнения плана 100 с точки зрения возможностей РУКОВОДИТЕЛЯ. В т.ч. насколько он владеет навыками проактивного менеджмента, управления организационными изменениями, делегированием, управлением временем, командным мышлением, коучингом. Для ресурсного анализа используется модель PBSC (Рамперсад).
5.	Ценностный анализ	Анализируем ключевые ценности и ценностные фильтры. (ЛИЧНЫЕ, КОМАНДНЫЕ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ) Осознание подлинных желаний. Баланс между личным ХОЧУ и организационным НАДО.
6.	Драматургия жизни. Роли, маски	Разрабатываем новые поведенческие модели. Исследуем, подбираем и репетируем действия в ролях и масках для эффективного выполнения организационной задачи.
7.	Драматургия жизни. Личные и социальные сценарии.	Анализируем типичные организационные сценарии (ЛИЧНЫЕ, КОМАНДНЫЕ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ). Переписываем старые и создаем новые — более эффективные сценарии достижения успеха в связке личных целей и задач организации.
8.	Перепрограмматоры прошлого. Экзистенциальные убеждения/Мировоззрение	Осознаем и изменяем отношение к значимым событиям организационного прошлого и настоящего. Выявляем сущностные ценности лидера и совместно оцениваем насколько они позитивны, направлены на развитие и совместный успех. Формирование ответственности за результат.
9.	Взаимосвязи и целостность концепции развития	Проверяем целостность концепции личной и организационной эффективности для руководителя с помощью матрицы персонального SWOT анализа.
10	Перепрограмматоры прошлого и будущего	Создаем проект личного развития в организации на 3-5 лет вперед.

КОУЧИНГ ПЕРВЫХ ЛИЦ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Системно-интегративный коучинг первых лиц основан на той же самой схеме, что и системный коучинг личной эффективности. Основные отличия состоят в следующем.

1. Работа с целями. Часто требуется связка личных целей и задач организации. Особенно это важно для состоявшихся топов, которым приедается их бизнес и которые начинают искать выход своей энергии в экстремальных путешествиях. Это само по себе и не плохо, но насколько осознанно это стремление у руководителя и что оно ему дает — вот в чем вопрос?

2. План личного изменения, как правило, производственный. Редко когда в план включаются личные задачи. Это непринято. Но включать их надо — коуч работает со всеми сферами жизни и развития одновременно. И в этом часто есть хороший вызов для связи.

3-4. Ресурсы и ценности. Многие сессии коучинга вообще успешны благодаря тому, что коуч помогает осознать руководителю его силу и возможности здесь и сейчас. Например, он думает, что может сделать только три проекта, а на самом деле способен вести все 20. Конечно вопрос в качестве ближайшего окружения, реальном делегировании, перераспределении ответственности и т.д.

А это напрямую смыкается с ресурсным и ценностным анализом — как первое лицо распределяет ресурсы. По поводу ресурсов руководителя мы используем PBSC модель Рамперсада, которая является модернизированной моделью BSC. Выделяются следующие классы ресурсов — финансовые, внешние (клиенты, связи, информация), внутренние (здоровье, способности и т.п.), а также владение инновациями и командные.

Поэтому ПАРАЛЛЕЛЬНО или даже ЛУЧШЕ до коучинга пройти тренинговую программу Ивана Рыбкина для руководителей («Повышение компетентности руководителя. 9 системных навыков»⁹¹).

Также важно помочь осознать руководителю, какие ценности для него важны. Парадоксально, но для некоторых топов их организации только «дойка коров» и не более. Какие люди, какое долгосрочное планирование — о чем вы говорите? К счастью в 50/50 происходит и наоборот.

По поводу ценностного анализа. Пример. Руководитель говорит: Я хочу создать великую команду! А подлинная ценность у него — он сам, а не командное совершенствование. Как вы понимаете — команды у него пока не будет. По крайней мере, до тех пор, пока не изменится ключевая ценность.

5-6. Роли, маски и сценарии. Как вам нравится руководитель, который пытается управлять организацией из позиции «серого кардинала»? Ришелье точно был эффективен. А вот насколько эта роль работает на развитие организации — это еще вопрос.

И насколько осознано сценарное поведение руководителем. Как часто вокруг него меняется его команда или он меняет организации? Какие сценарии достижения успеха он реализует внутри организации и в конкурентной среде?

7. Есть ли у руководителя видение своего развития на 5, 7, 9, 12 лет вперед? Когда последний раз это видение он фиксировал на бумаге, если фиксировал вообще?

⁹¹ www.portalopen.ru

Приложение 6. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг карьеры».

Карьерный коучинг — инструмент для продвижения по карьерной лестнице.

Карьерный рост рассматривается как горизонтальное и вертикальное движение-перемещение. Задачи, поставленные перед карьерным коучингом, так же подразделяются на развитие специализации, углублений в профессии, либо в росте по карьерной лестнице.

Назначение программы:

Разработка эффективного карьерного продвижения с использованием технологий системного коучинга

Задачи проведения коучсессий: ⁱ

Определение возможных карьерных сценариев и желательных позиций

Выработка осознанности в области развития и непрерывного совершенствования.

Формирование совместной ответственности за результат.

Достижение результата за счет овладения специальными навыками развития.

Продолжительность каждой сессии от 2 академических часов.

Работа строится с использованием технологических оценочных форм

№ модуля (сессии)	Тема коучсессий	Содержание коучсессий
1.	Выбор проектов карьерного продвижения	Создаем эскизы карьерных проектов
2.	Жизненный план/ Цели успеха	Аудит карьеры/Выбор цели карьерного успеха
3.	План личного развития	Выбираем 100 шагов для достижения цели карьерного успеха (план 100)
4.	Ресурсный анализ	Анализируем знания навыки, умения и технологии, другие ресурсы, которые могут помочь в выполнении плана 100 в области карьеры
5.	Ценностный анализ	Анализируем ключевые ценности и ценностные фильтры. Осознание подлинных желаний относительно карьеры.
6.	Драматургия жизни. Роли, маски	Разрабатываем новые поведенческие модели для новых карьерных позиций. Исследуем, подбираем и репетируем действия в ролях и масках для эффективного выполнения карьерного плана 100.
7.	Драматургия жизни. Личные и социальные сценарии.	Анализируем повторяющиеся жизненные личные и социальные сценарии Я И КАРЬЕРА, Я И ОРГАНИЗАЦИЯ. Переписываем старые и создаем новые — более эффективные сценарии достижения успеха.
8.	Перепрограмматоры прошлого. Экзистенциальные убеждения/Мировоззрение	Осознаем и изменяем отношение к значимым событиям прошлого, связанным с карьерным ростом. Выявляем существенные ценности человека и совместно оцениваем, насколько они позитивны, направлены на развитие и совместный успех в области карьеры.
9.	Взаимосвязи и целостность концепции развития	Проверяем целостность концепции успешного карьерного развития для партнера по коучин-гу с помощью матрицы персонального SWOT анализа.
10	Перепрограмматоры прошлого и будущего	Создаем проект карьерного развития на 5, 7, 12 лет вперед.

КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ

Карьерный коучинг занимается аудитом личностных способностей, навыков и умений клиента, анализом его желаний и потребностей, ценностей, созданием долгосрочных и краткосрочных целей, поиска собственных ресурсов для реализации поставленных целей.

Карьерный коучинг так же занимается организацией помощи для поиска новой работы, переквалификации, реализации своего неиспользованного потенциала.

Системно-интегративный коучинг карьеры основан на той же самой схеме, что и системный коучинг личной эффективности. Основные отличия состоят в следующем.

1. Работа с целями. Совершенно согласен с Анной Ивановой, которая пишет, что «к карьерному коучу чаще обращаются люди, которые находятся в непростой карьерной ситуации — либо они стоят на распутье, не зная, продолжать работать "на дядю" или открыть свое дело, либо они достигли потолка и для того, чтобы совершить прыжок

"вверх" или "в сторону" им нужно сначала понять, куда "прыгать", а потом сконцентрировать свои силы и составить планы».

В системно-интегративном коучинге карьеры мы считаем, что человек, в большинстве случаев, может быть успешен, продолжая работать по найму, и одновременно открывая свое дело. Это ЛЕГКО! Главное — выбрать, какое дело вам нравится, какое вы потянете, и насколько вас устраивает ваша работа.

2. План личного изменения на карьере строится легко, если человеку действительно важна карьера. Во время заполнения плана 100 мы часто встречались с ситуацией, когда партнер вдруг резко изменял первоначальный запрос, а карьера была только прикрытием подлинных целей, например, желания вообще не работать.

3-4. Ресурсы и ценности. Многие сессии коучинга успешны благодаря тому, что коуч помогает осознать человеку его силу и возможности здесь и сейчас. Например, он думает, что уже давно для него все закончилось, когда видит с помощью коуча, что мир распаивает перед ним новые возможности, то весь преображается.

Один из самых важных ресурсов в карьере — усиливать свои возможности, а не отталкивать их. Например, не бросать все и убегать в новую сферу, а планомерно использовать ее как трамплин для роста и следующей ступеньки.

Стоит выбрать ту сферу бизнеса или свое дело, которое вам хочется продвигать и в котором хочется доказать себе и всем, что вы можете стать самым лучшим. Тогда этот шаг просто обречен на успех, конечно, если ресурсов достаточно и бизнес-план правильно просчитан☺.

5-6. Роли, маски и сценарии. Главный сценарий, работающий в системном коучинге карьеры — это «Я и...моя карьера». Насколько карьера экологична для человека и для окружающих? Идет ли он каждый раз по трупам в надежде на краткосрочный успех или интегрирует все возможности для достижения долгосрочного карьерного роста?

7. Есть ли у человека видение своей карьеры на 5, 7, 9, 12 лет вперед? Когда последний раз это видение он фиксировал на бумаге, если фиксировал вообще?

Приложение 7. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг личных/семейных результатов».

Лайф-коучинг — это разновидность коучинга, направленная на определение и достижение человеком его личных жизненных целей. На самом деле в системном коучинге мы специально не выделяем лайф-коучинг как нечто отдельное от системного коучинга личной эффективности. Но традиция уже сложилась и здесь мы скорее ей просто следуем.

Коучинг личных/семейных результатов — это процесс создания долгосрочного плана развития вашей личности, улучшения качества жизни, на основании четко сформулированных жизненных целей, осознанных ключевых ценностей, подобранных результатов, сформированных этапов реализации и задач.

Назначение программы:

Получение максимально возможных результатов в личной/семейной сфере развития за счет применения инструментов системного коучинга.

Задачи проведения коучсессий:

Определение жизненных задач и горизонтов развития в сфере личного развития, построения семьи, совершенствования семейных отношений

Выработка осознанности в области развития и непрерывного совершенствования.

Формирование совместной ответственности за результат.

Достижение результата за счет овладения специальными навыками развития.

Продолжительность каждой сессии от 2 академических часов.

Работа строится с использованием технологических оценочных форм

№ модуля (сессии)	Тема коучсессии	Содержание коучсессии
--------------------------	------------------------	------------------------------

1.	Выбор проектов развития	Создаем эскизы жизненных проектов (не меньше чем в 3 направлениях развития)
2.	Жизненный план/Цели успеха	Аудит жизненного плана(Что хотим? О чем мечтаем?) Выбираем декларируемые цели успеха.
3.	План личного развития	Создаем 100 шагов для достижения цели личного успеха (план 100)
4.	Ресурсный анализ	Анализируем позитивные ресурсы выполнения плана 100. ВКЛЮЧАЕМ ЛИЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ БЛИЗКИХ ЛЮДЕЙ.
5.	Ценностный анализ	Анализируем ключевые ценности и ценностные фильтры. Осознание подлинных желаний. Первая корректировка целей успеха.
6.	Драматургия жизни. Роли, маски	Разрабатываем новые поведенческие модели. Исследуем, подбираем и репетируем действия в ролях и масках для эффективного выполнения плана 100.
7.	Драматургия жизни. Личные и социальные сценарии. :	Анализируем повторяющиеся жизненные личные и социальные сценарии МУЖЧИНА И ЖЕНЩИНА, РОДИТЕЛИ И ДЕТИ, Я И МИР. Переписываем старые и создаем новые — более эффективные сценарии достижения успеха.
8.	Перепрограмматоры прошлого. Экзистенциальные убеждения/Мировоззрение	Осознаем и изменяем отношение к значимым событиям прошлого Выявляем сущностные ценности человека и совместно оцениваем, насколько они позитивны, направлены на развитие и личный/семейный совместный успех.
9.	Взаимосвязи и целостность концепции развития	Проверяем целостность концепции личного/семейного развития для партнера по коучингу.
10	Перепрограмматоры прошлого и будущего	Создаем проект личного развития на 5, 7, 12 лет вперед.

КОУЧИНГ ЛИЧНЫХ/СЕМЕЙНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ (ЛАЙФ КОУЧИНГ)

Коучинг личных/семейных отношений «заточен» на позитивные изменения в личной жизни, в семейных отношениях, повышение личной эффективности и качества жизни. Лайф-коучинг возникает из потребности людей в изменениях, новых позитивных переменах, новых горизонтах в личном и семейном плане.

Коучинг личных результатов работает с задачами построения новых эффективных отношений в работе, в личной жизни, с развитием и улучшение тех отношений, которые уже есть. А это собственно и есть системный коучинг личной эффективности.

Системно-интегративный коучинг личных/семейных результатов основан на той же самой схеме, что и системно-интегративный коучинг личной эффективности. Основные отличия состоят в следующем.

1. Работа с целями. Сплошь и рядом осознанных целей нет. Есть набор мечталок, хотелок и все. Часто требуется связка личных целей человека и его семьи. Не всегда семья создается осознанно, не всегда в ней человек действует осознанно.

Самый распространенный вопрос для девушек в коучинг личных отношений, конечно же, КАК ВЫЙТИ ЗАМУЖ? И практически все выходят — те, кто действительно хотят.

Для состоявшихся мужчин вопрос, как правило, тот же что и в коучинге руководителей — как избавиться от скуки и придать остроты жизни. Кстати — любимый вопрос принца Флоризеля ☺.

2. План личного изменения, как правило, строится первое время с трудом. Он состоит в основном из мечталок, а их часто трудно оформить в четкий план. Но часто этого и не требуется! Уж если человек позволил себе мечтать, то тогда только держись — первые результаты могут прийти уже в первый вечер. Важно чтобы человек был готов их

принять. Если Рыбкина и Падара иногда считают волшебниками, то, это потому, что подлинный план 100 РАБОТАЕТ СРАЗУ, как только создан.

3-4. Ресурсы и ценности. Многие сессии коучинга успешны благодаря тому, что коуч помогает осознать человеку его силу и возможности здесь и сейчас. Например, он думает, что уже давно для него все закончилось, когда видит когда видит с помощью коуча, что мир распахивает перед ним новые возможности, то весь преобразуется.

Один из самых важных ресурсов — это истинная улыбка жизни или позитивное отношение. Надо также видеть ресурсы там, где их редко видят, например, в уходе близких или своей лени.

Самые важные ценности в коучинге личных, семейных отношений назвать сложнее, но главная из них — это, несомненно, любовь к другому и миру, непрерывное развитие всех членов семьи, и, конечно же, хороший семейный секс на протяжении многих лет.

5-6. Роли, маски и сценарии. Два сценария работают в личном/семейном коучинге — это мужчина и женщина, а также родители и дети.

Их надо изучать, знать последствия. Как правило, все семейные ссоры развиваются в семье по конкретному сценарию, — какой он? О чем он сигнализирует? Как его можно изменить? Как он нам может помочь для новых результатов в семейной жизни? Есть ли другие сценарии семейных отношений и как к ним можно прийти?

7. Есть ли у человека видение своего личного развития и своей семейной жизни на 5, 7, 9, 12 лет вперед? Когда последний раз это видение он фиксировал на бумаге, если фиксировал вообще?

Приложение 8. Поведенческие индикаторы, помогающие управлять контактом.

Как Вы можете определить момент начала движения другой стороны к согласию при продаже?

1. Знаки языка тела.

- Более частое появление улыбки на лице. (Уд)
- Распахивание плаща (расстегивание пуговиц пиджака). (Откр)
- Наклоняется вперед (подается вперед). (Откр)
- Руки раскрыты перед собой. (Откр)
- Ноги не перекрещены.
- Руки не сложены на груди.
- Смотрит непосредственно на собеседника.
- Руки находятся в расслабленном положении.
- Чаше кивает головой. (Ф.)
- Более расслаблен.
- Придвигается ближе. (Откр)
- Сидит на краю стула.
- Уменьшение количества знаков нервозности.
- Снимает очки. (Откр)
- Дотрагивается руками до лица.
- Степень внимания возрастает.
- Становится менее беспокойным.
- Становится более восприимчивым.
- Начинает использовать калькулятор.
- Начинает работать с цифровым материалом.

2. Знаки вербального поощрения:

- Начинает спрашивать о выполнении или операционных аспектах соглашения.

- Больше объем передаваемого содержания, дольше передаёт данное содержание.
- Лучше слушает, не перебивает.
- Высказывания становятся более дружелюбными.
- Продолжает вести беседу даже при возникновении моментов некоторого трения или напряжения.
- Поиски общих для обоих собеседников тем для беседы.
- Усиление учтивости.
- Использование неформальных форм обращения к собеседнику (например, использование имени, а не фамилии).
- Повторяет положительные аспекты, свойств продукта или соглашения.

3. Голосовые знаки:

- Голос становится более громким.
- Голос оживает.
- Приятная для слуха голосовая выразительность.
- Положительные интонации.
- Меньше голосовых невнятных и запинок.
- Тон становится более уважительным.
- Голос становится более объемным и приобретает большее число оттенков.

4. Невербальные характеристики уверенности, активного стремления, энтузиазма:

- Большая скорость жестикуляции (но не чрезмерная).
- Хороший, прямой зрительный контакт.
- Живая голосовая тональность.
- Речь становится более плавной и менее отрывистой.
- Прямота речи.
- Более оживленное выражение лица.
- Открытое, расслабленное положение тела.
- Более высокая скорость речи.

Как несловесно проявится неуверенность в поведении?

1. Невербальные знаки тревоги, неуверенности:

- Смущенное поеживание.
- Взгляд устремлен вниз.
- Постоянно откашливается, чтобы прочистить горло.
- Ноги крест накрест.
- Вскакивает и снова садится, находясь в напряжении
- Дрожит.
- Потирает руки.
- Прерывающаяся речь.
- Ошибки в словах.
- Ответы в подобострастном тоне.
- Голос становится более тихим.
- Руки спрятаны.
- Постоянное поправление галстука, волос, одежды.
- Притрагивание (почесывание в носу).
- Ерзание.
- Отведение взгляда в сторону.
- Нервный смех.
- Испытывает неловкость в момент молчания.
- Тербит руками бумагу на столе.
- Стряхивает с одежды ворсинки (пылинки).

- Рука у горла.
- Беззвучное бормотание себе под нос.

2. Невербальные знаки тела, выражающие не включенность, незаинтересованность, дистанцирование:

- Нервозность.
- Отсутствие зрительного контакта.
- Допущение прерываний.
- Позевывание.
- Длинные паузы (молчание).
- Отсутствие зондирующих вопросов.
- Голосовая тональность, "плоская" монотонность.
- Руки закрывают глаза или лицо.
- Руки сложены крест-накрест на груди.
- Сутулость (фигуры).
- Голова запрокинута назад.
- "Стеклянные" глаза.
- Проигрывание ручкой или листом бумаги.
- Постукивание пальцами по поверхности стола.
- Подглядывание на часы.
- Постукивание ногами по полу.
- Подглядывание в окно.
- Нейтральное, ничего не выражающее лицо.
- Машинальное рисование чего-нибудь.
- Ладонь охватывает голову.
- Изменение предмета обсуждения.
- Краткие ответы.
- Пожимание плечами.
- Нет никакого реагирования голосом.
- Нет непосредственных, немедленных реакций.

3. Невербальные признаки контролируемой (скрываемой) фрустрации, разочарования:

- Стиснутые зубы.
- Сомкнутые руки.
- Уделение излишнего внимания чему-либо, рассматривание цифр, данных в бумагах.
- Расширенные зрачки.
- Устремление взгляда вниз.
- Произнесение слов и фраз отрывисто и резким тоном.
- Ладони под подбородком.
- Постукивание рукой или ногами.
- Нервозность.
- Нахмуренность, пристальный взгляд, ехидство.
- Прикрытие рта ладонью.
- Выпячивание губ.
- Нахмуренный лоб.
- Обрывистая жестикуляция. !
- Резкие вдохи.
- Выкручивание рук.
- Одной рукой держит другую руку (на запястье или от запястья до плеча).
- Руки, сжатые в кулак и спрятанные в карманы.
- Вздернутый нос.

- Нервное подергивание частей тела.
- Тихий голос.
- Ноги сжаты вместе во время сидения.
- Прищуренные глаза. Отсутствие визуального контакта.

Приложение 9. Алгоритм активного слушания⁹².

ЭТАПЫ	ДЕЙСТВИЯ
1. Несловесная поддержка говорящего.	"Угу" кивки, "поза слушания", "да-да", "конечно", контакт глаз.
2. Фаза адресации партнеру ответственности за высказывание (Парафраз не работает, если в нем не подчеркивается, кто именно высказал эту мысль.)	<ul style="list-style-type: none"> • Вы говорите (думаете, считаете), что... • Значит. Ваши сомнения заключаются в следующем: ... • Итак, Ваши принципы говорят, что... • Значит, Вы утверждаете... • Ваше мнение сводится к следующему... • Вы выразились таким образом, что... • Ваши слова таковы...
3. Формулирование содержания высказывания.	На этом этапе надо постараться полностью избавиться от собственных эмоций, оценок, отложить их на потом.
4. Получение согласия собеседника с Вашей интерпретацией его мысли.	<ul style="list-style-type: none"> • я правильно понял? • это так? • я ничего не перепутал? Если партнер не согласен или сомневается, необходимо перефразировать несколько раз до полного понимания.
5. Демонстрация своего отношения к услышанному.	Подчеркнуть, что это Ваше мнение, а не объективная оценка услышанного. Высказывать отношение только к словам, но не к личности говорящего.
6. Высказывание своего собственного суждения по существу дела.	<ul style="list-style-type: none"> • мое мнение. • я считаю. • я думаю.

92 Алгоритм создан на основе тренинга эффективного общения Ю.М. Жукова (МГУ).

Приложение 10. Соотношение «системных» и традиционных типов вопросов:

Системные типы вопросов	Традиционные типы вопросов
Ориентировочные	Открытые
Проблемные	Закрытые
Фокусирующие	Открытые/закрытые, Альтернативные
Завершающие	

Приложение 11. Расширенные характеристики традиционных⁹³ и системных вопросов.

93 Характеристики традиционных вопросов приведены по Шнаппауфа. М., Интерэксперт, 1998. «Практике продаж» Р.

Тип Вопроса	Что можно достичь с его помощью?	Как его задавать?

Открытый	<p>Если Вы хотите, как можно больше узнать о своем собеседнике, его потребностях, запросах, проблемах, желаниях и позициях. Особенно целесообразно применять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для начала разговора • для перехода к последующим этапам делового разговора • если Вы хотите заставить собеседника подумать • если Вы хотите выяснить его интересы и позиции • если Вы хотите докопаться до причин его страхов, тревог, сомнений и отказов. 	<p>Побуждают человека сообщать определённые сведения и дают новую пищу для разговора. — Что Вы об этом слышали? Начинаются с вопросительных слов кто, что, где, когда, зачем, почему, сколько, кому, как, чем...?</p>
Закрытый	<p>Следует задавать, если Вы</p> <ul style="list-style-type: none"> • хотите получить лишь краткий однозначный ответ • имеете дело с исключительно неразговорчивым собеседником • вы все-таки надеетесь, задав целую серию подобных вопросов, выудить нужную информацию • если вы хотите быстро проверить, правильно ли Вы поняли слова своего собеседника 	<p>На этот вопрос собеседник отвечает односложным "да" или "нет". — Вы уже об этом слышали? — Есть ли у Вас ...? — Знаете ли Вы ...? — Хотите ли Вы ...?</p>
Альтернативный	<p>Следует применять</p> <ul style="list-style-type: none"> • при согласовании плана деловой беседы или ее дальнейшего развития • при подведении промежуточных итогов (договоренность об условиях проведения деловой встречи) • для того чтобы побудить партнера к окончательному принятию решения. • для того чтобы рассеять опасения у неуверенного партнера, ориентированного на надежность, избегающего риска и сомневающегося в нужности коучинга. 	<p>Выбор из двух. Помогает принять решение. Вы предпочитаете послушать эту информацию или оставить рекламный проспект... этот или другой?</p>
Наводящий вопрос	<p>Целесообразно задавать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для подведения итогов разговора, когда партнер наверняка даст утвердительный ответ • если Вы хотите заставить говорливого собеседника вернуться к обсуждению того или иного вопроса • если вы имеете дело с особенно нерешительным партнером • Не задаются в ходе выяснения потребности. 	<p>Побуждают собеседника подтвердить сказанное Вами. В наводящем вопросе уже формируется определенное мнение. Задавая такой вопрос, Вы надеетесь, что собеседник согласится с этим мнением. — Вы же наверняка в этом заинтересованы...? — Разве у Вас нет...? — Разве Вы не ...?</p>

Обоснованные вопросы	Целесообразно применять <ul style="list-style-type: none"> • в начале разговора для сбора информации • для изложения дополнительной информации 	Вопросы с объяснением почему их задаем. "Для того чтобы я мог разработать программу, полностью соответствующую Вашим целям, мне нужны некоторые сведения о Вас. Как...?"
Встречный вопрос	Используются для того, чтобы: <ul style="list-style-type: none"> • вновь взять на себя руководство беседой • получить более подробную информацию • заставить партнера дать уточнение • выиграть время для размышления • выяснить подоплеку заданного собеседником вопроса или уточнить свои предложения по этому вопросу • выявить вероятные возражения указать на новые соображения и позиции • дать собеседнику время на размышления • направить беседу в желаемое русло 	Ответ вопросом на вопрос "Что Вам при этом особенно интересует?" "Что для Вас в этом особенно важно?" Можно такую форму "Почему вы об этом спрашиваете?" Перед использованием этого вопроса следует повторить вопрос собеседника.
Обходной вопрос	С помощью обходных вопросов Вы можете <ul style="list-style-type: none"> • избежать отказа и отговорок со стороны собеседника • добиться перенесения деловой встречи на другой день • добиться условного согласия • исподволь подвести партнера к желаемой цели • обратить внимание собеседника на существо проблемы • избежать конфронтации с ним 	Вопросы этого типа следует задавать, когда Вы хотите окольным путем, достичь свою цель.
Контрольный вопрос	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет узнать слушает ли нас собеседник • правильно ли понимает то, что вы говорите. • Правильно ли Вы его понимаете. 	На вопрос предполагается ответ "Да" — Я сообщил Вам массу сведений. Понятно ли я рассказал или мне стоит еще раз повторить самое главное?" — Я правильно Вас понял? — Вы бы хотели ...? — Для Вас это важно...?

Системный тип вопросов	Содержание	Примеры	Традиционный тип вопросов
1. Ситуационные вопросы.	Это общие вопросы для сбора информации и текущих фактов. Цель. Я понимаю, в какой он ситуации.	Что Вы хотите? Какова Ваша ситуация?	Открытые Обоснованные

2. Проблемные вопросы	Вопросы о специфических трудностях, проблемах партнера. Цель. Я понимаю, какова проблема	Вы согласны, что вопрос с работой надо решать вместе с вопросами творческого развития?	Закрытые Наводящие
3. Фокусировка на проблеме.	Эти вопросы следуют за проблемными и позволяют партнеру осознать, обнаружить действительную проблему, которая изначально могла только подразумеваться. Задаются после того, как определена проблема область. Вопросы сосредотачивают человека на проблеме. Эти вопросы побуждают клиента искать решение проблемы. Необходимо показать партнеру, что если не решать проблему, то она повлияет на комфорт, престиж, безопасность, деньги. Цель. Показать партнеру его проблему.	Если у Вас нет своего плана развития, то вы выполняете чей-то чужой план на вашу жизнь, верно?	Закрытые Наводящие. Контрольные
4. Завершающие вопросы.	Это вопросы на разрешение проблемы. Важно сконцентрировать партнера на решении проблемы Цель Способы решения проблемы.	Если мы сделаем такой план развития, который позволит увеличить ваше благосостояние, Вам это будет интересно?	Закрытые.

Приложение 12. Соотношение элементов модели Ц-Ц-П-Р-Р и слоя решения проблем/задач.

Слой элементов модели ЦЦПРР	Слой решения задач/ проблем
Системный элемент/ медиатор	Специальный медиатор
Декларируемая цель	Запрос
Подлинная Цель	Цель
Цель-Ценностное Представление	Горячая проблема
Цель-Ценность	Значимая проблема
Цель-Результат	МВЭР

Приложение 13. Иван Рыбкин. Мастерство менеджеров — от внутренних тренеров к внутренним коучам.

Данный материал был представлен мной еще весной 2008 года на конференции «Обучение на рабочем месте». Мое выступление было посвящено теме развития у линейных менеджеров навыков внутреннего тренерства.

Начну с того, что скажу два слова про историю проекта системной подготовки и обучения страховых агентов в компании «РЕСО-Гарантия». Проект начался в 99-м году и в основном тогда мы работали с начинающими страховыми агентами. На тот момент в компании уже было развернуто продуктивное обучение. Много было интуитивных продавцов. Поэтому главной задачей на старте проекта стала системная технология продаж. На ее создание и отработку ушло несколько лет, в результате чего появилась новая

технология, а одновременно появились агенты с новыми высокими результатами. Новые продавцы потребовали кого? Новых менеджеров, а менеджеры, в свою очередь потребовали новых директоров.

Дальше внутри компании выстроилась достаточно логичная трехуровневая система подготовки и развития продающих структур. Первый уровень — подготовка страховых консультантов. Второй уровень — подготовка среднего менеджмента. Третий уровень — подготовка топ-менеджеров в продающих структурах.

Тема менеджер — внутренний тренер рассматривается на втором уровне. До этой темы в системной подготовке мы разбираем основы эффективного рекрутинга, адаптацию и удержание агента в группе, системы индивидуального планирования. Одновременно тестируется знание страховых продуктов с помощью электронного тестирования. Также менеджеры к этому моменту уже сдали зачеты по системным техникам продаж:

- поиск клиентов с помощью рекомендаций;
- телефонному контакту по рекомендациям;
- управлению контактом;
- маршрут решения проблем клиента торговому интервью;
- работе с отклонением от маршрута решения проблем;
- повышению объёмов продаж на основе управления клиентской базой.

После этой темы идут умения работать с группой и навыки формирования команд, организация работы в поле и точки продаж, лидерский курс и коучподготовка.

Целевая группа подготовки среднего уровня менеджеров — это менеджеры-руководители агентских групп. У них есть задача: набрать самостоятельную группу агентов и сделать так, чтоб она удержалась и принесла запланированный объем продаж.

Для нашей компании важен не только объем, но и нужен результат. Страхование отличается от большинства бизнесов странной вещью: мы не только собираем деньги, мы их ещё отдаём — в виде выплат по страховым случаям. Чтобы надёжно исполнять свои обязательства и гарантировать выплаты клиентам, объёмы наших продавцов обязательно должны быть прибыльными. Роль менеджера как внутреннего тренера здесь очень велика. Если грамотно учить людей каждый день на рабочем месте правильно работать с клиентом, организация получает отличные результаты в продажах.

Наш подход к тренерам, который мы реализуем в компании, заключается в следующем. У нас на компанию в 25 тысяч человек (из которых 18 внештатных) очень небольшое количество тренеров. Почему? Мы практически всем нашим менеджерам, которые обучаются и работают с группами, поставили задачу — уметь тренировать простые навыки продаж конкретных продуктов. Стандарт этой работы — раз в неделю.

Цели и задачи внутренних тренеров

Важно отметить еще раз, что **под внутренними тренерами я понимаю менеджеров, которые находятся в линейном бизнесе (продажи страховых продуктов). Это не тренер по профессии и специальности.**

Цель работы внутреннего тренера — совершенствование мастерства агентов. Речь идет о том, что, во-первых, менеджер натаскивает агента на определённые страховые продукты или программу, которую он реализует. Во-вторых, менеджер отрабатывает с агентом требуемые навыки и приемы техники продаж. У нас она хорошо структурирована. Это определённая работа с клиентом в определённых стандартах, в определённом клише, с заданным результатом. В-третьих, менеджер умеет работать с мотивацией агента.

Как видно из целей менеджер-внутренний тренер должен быть компетентным в бизнесе и мотивации агентов.

В качестве иллюстрации нашего подхода к технологичности и системности в продажах страхования приведу несколько примеров, связанных с системой индивидуального планирования работы агента. Напомню, кто не знает, что агент — сотрудник на договоре, а не в штате. Но при системной работе и правильной идеологии такой сотрудник

достаточно успешно работает в плановых заданиях.

Многие опытные агенты останавливаются в росте своих объёмов из-за слабого управления своей клиентской базой. Мы разработали такой инструмент, который помогает преодолеть этот недостаток. Называется он план управления клиентской базы (ПУКБ). Суть его проста — в план заносятся и с помощью его управляются 20-30% клиентов, которые приносят агенту 65-80% страховых премий. Этот инструмент позволяет буквально за несколько минут проанализировать проблемы с портфелем и выявить резервы роста конкретного продавца.

В реальности самообучающейся организации, которую мы уже создали и продолжаем создавать в продающих структурах РЕСО-Гарантии, всё основано на результативных схемах обучения. Они

позволяют мне, например, в своём бизнесе ориентироваться в следующей ситуации развития. Как специалист по развитию, я (а соответственно и многие мои менеджеры) знаю, сколько менеджерские группы/агент должен собирать на первый год, второй, третий, четвёртый, пятый, шестой и т.д. Также мы тщательно анализируем причины, по которым достигаются или не достигаются данные показатели. Хороший развиватель в долгосрочном проекте обязан быть погружённым в бизнес и знать цифры, которые его характеризуют.

В нашей компании есть еще один инструмент, который соединяет в себе техническое задание и норматив продаж (ТЗ-НП). По сути дела

— это ежедневное техническое задание, от которого все, кто можно бегает каждый день.

Многие жалуются на своих сотрудников

— они совсем не хотят учиться, они же не учатся. Да учатся, только по-другому. Они учатся в коридорах, когда их ловишь за пуговицу и говоришь: сколько у тебя по ТЗ-НП из 20 клиентов по ОСАГО сделали КАСКО? И здесь учитываются различные категории клиентов, но в отличие от ПУКБ — ТЗ инструмент для каждодневного общения. Сейчас он составляет неотъемлемую часть аттестации продавцов.

Технологичность в результативности является основой для успешного развития на основе линейных менеджеров внутренних тренеров. Без работающих технологий в обучении и управлении сложно выстроить работающую цепочку передачи навыков развивателя от профессиональных тренеров к менеджерам — наставникам или как мы их называем — внутренним тренерам.

Личные качества и роли менеджера — внутреннего тренера.

Мы считаем и стараемся вырастить наших менеджеров как

- экспертов в области страхования;
- профессиональных продавцов
- преподавателей и тренеров,
- авторитетов и харизматиков.

Все эти роли можно объединить в виде ответа на простой вопрос: «Кто кем управляет?» Или группа управляет менеджером, или менеджер управляет своей группой. Поэтому менеджер-внутренний тренер всегда точно знает, что он управляет своей группой. Девизом для него является фраза: «Я хозяин ситуации, я управляю ситуацией!» Во всяком случае, после нашей переподготовки он уже осознаёт, что и как он для этого делает.

С моей точки зрения самое главное, если угодно — интегральное качество менеджера-наставника можно выразить так: У вас должны хотеть учиться! Если тренер приходит на занятие, а от него сбегают, то грош цена такому тренеру.

Принципы проведения обучение агентов для менеджеров — внутренних тренеров.

Первый принцип — раз в неделю

Менеджер-внутренний тренер планирует раз в неделю занятие по одной из следующих тем: страховые продукты, техника продаж конкретных видов страхования, подготовка к

специальным проектам, например работа на выставке и т.п. Занятия происходят на рабочих местах — фронт-офисах и точках продажи. В течение месяца раз в неделю идут разные занятия.

Второй принцип — адекватность

Перед началом обучения менеджеров-внутренний тренер обязан ответить на вопросы:

КОГО учим;

КОГДА;

ЧЕМУ;

ЗАЧЕМ;

КАК;

КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ожидаем?

Для каждой из целевых групп участников обучения получается своя картинка и формат обучения.

Третий принцип — осознанная необходимость обучения

Знание и использование моего авторского концепта «горячая и значимая проблемы в обучении». Я считаю, что он применим к любой ситуации обучения, продаж, менеджмента. Кратко суть его в следующем.

У каждого обучаемого есть набор каких-то горячих интересов, которые его волнуют здесь и сейчас — эти проблемы мы называем горячие. Если говорить профессиональным языком — это первичный запрос на обучение. Говоря другими словами — горячие проблемы — это, то, что ученик считает для себя важным в обучении, то чему.

С точки зрения профессионала — тренера самодиагноз ситуации может быть правильным, а может быть и нет. Например, вы видите, что человек не дотягивает по технике продаж не потому, что он плохо общается с клиентом, а потому, что не знает продукт или вообще у него проблемы с мотивацией, или с индивидуальным планированием.

Такие проблемы, которые реально важными для развития человека с точки зрения и профессионала, и самого обучаемого, называются значимыми проблемами. В нашем примере, есть явное несовпадение горячей и значимой проблем. Агент будет доказывать, что он опытный — продукты знает, но покупать их никто не хочет. Может быть, дело в продуктах, может в мотивации, может в технике продаж. Короче, надо поверять.

Значимая проблема в обучении или развитии другого человека (чему его нужно учить) со стороны профессионала чаще всего видна сразу. Но дальше возникает вопрос: трудный диалог с обучаемым, чтобы он сам с этим мнением профессионала согласился. Ведь у нас же абсолютно все понимают в обучении. И чем выше начальник, тем больше он все знает про развитие и обучение.

Так как в бизнесе надо уметь быстро определять совпадает ли горячая и значимая проблема, и времени особо на это нет, мы учим менеджеров — внутренних тренеров опираться на свой личный результативный опыт, или авторитет управляющих бизнесом, или бренды людей, которые профессионально участвуют в корпоративном обучении. Тогда действительно это легко сделать. Тогда корректируется курс обучения и результаты достигаются более легким путем.

А может дело действительно в технике продаж и агент прав на все 100%, и ему надо подтягивать управление контактом с клиентом. В этом случае горячая проблема совпадает со значимой и можно сразу приступать к обучению.

Четвертый принцип. Принцип взаимомотивации и взаимоэнергетизации

Не бывает тренинга без соотдачи. Я не понимаю этого. Взаимомотивация, взаимоэнергетизация — важный момент. Если её на рабочем месте нет, считайте, что ваши люди обречены на мучительно скучные занятия. Поэтому лучше, если внутренний тренер — зажигалка. Технологии его всегда можно подучить, а вот людей с позитивной жизненной энергией и зарядом оптимизма надо искать целенаправленно.

Пятый принцип. Принцип создания атмосферы развития

Нам очень радостно, что после каждого тренажа, неважно на 15 или 500 человек, всегда

есть люди, которые с горящими глазами выходят из зала и говорят: «Спасибо!» Я считаю, что для создания атмосферы развития тренер, прежде всего обязан пропустить то, чему он учит через себя. Если он увидит в процессе обучения других своё развитие, тогда все вокруг будет двигаться активнее и веселее.

Знание и владение технологией обучения в целом и, проведения тренингов в частности.

Менеджер-внутренний тренер осваивает нехитрую премудрость натаскивания своей группы на конкретные навыки. Это его тренинг. И в этом нет ничего магического. Что нужно от внутреннего тренера по технологии?

- поставить задачу на обучение
- сформулировать результат
- дать чёткую инструкцию к выполнению задания
- провести вводную короткую лекцию по теме обучения
- привести примеры из своего опыта
- провести отработку упражнения в тройках: продавец — клиент — наблюдатель;
- использовать карту наблюдений по схеме: есть ли контакт с клиентом, соблюдается ли технология, какой результат на выходе от применения той или иной техники продаж?
- собрать обратную связь.
- провести контроль в форме видеозачета по технике продаж или экзамена по теории.

У нас весь контроль обучения построен на финансовом результате и соблюдении технологической основы обучения. Технологические тренинги потому и технологические, что они воспроизводятся шаг за шагом. После 400 тренингов продаж я его с радостью, с глубоким чувством облегчения передал своим коллегам, которые вот сейчас уже следующие обкатали 300 или 400 раз, теперь следующее поколение идёт. Тренинг, конечно же, немного меняется, но его суть и результативность остаются на должном уровне.

Специфические формы обучения: ролевая игра, расстановки.

Ролевую игру мы применяем повсеместно. Расстановки — наверное, более сложная штука. Но в той, достаточно простой форме, в которой они могут быть полезны внутреннему тренеру, ничего сложного нет. Легко, например, расставить ситуацию с клиентом и посмотреть на нее со стороны. Интересно, что там происходит? Что говорит клиент в своем внутреннем монологе? Что мешает агенту сделать взаимовыгодное предложение? Это все просто, если этим заниматься с людьми постоянно.

Результаты тренинга, проведенного внутренним тренером

1. Знание и продажа новых продуктов.

Тут нас не обманешь. У нас корпоративная система поступления данных он-лайн. Или наши обучаемые приносят деньги, или нет. Другого не дано. Или менеджер их правильно учит по технологии, или чему-то своему. Причём разницу здорово видно по контрольным группам.

2. Продажи страховых продуктов связками.

Совершенно новая стратегия для страхового агентского ритейла. Мы перешли от монопродаж, от одной сделки за один раз, к нескольким параллельным сделкам. Внутренние тренеры учатся тому, чтобы это стало для них нормой. Это непростая задача. Вообще кросселлинговое мышление и поведение тема отдельной книги. Сейчас она пишется надеюсь, что скоро смогу объявить о ее появлении. Большинство же продавцов до сих пор считают, что одну страховку продать за раз — это счастье.

3. Повышение личной и групповой динамики объёмов продаж.

4. Уверенность агентов в своих возможностях и деньги плюс удовольствие.

Это взаимосвязанный результат. Если его нет — то грош нам цена как обучателям, грош цена нашим воспитанникам, которые будут передавать эту систему на рабочих местах и нашим же исполнителям. Мое кредо социального (= бизнес) успеха выражается так: деньги плюс удовольствие. Удовольствие без денег — это как-то вот странно. Деньги без удовольствия — просто проституция. А деньги с удовольствием — оно и хорошо. Желаю всем того же успеха.

Курс на менеджеров — внутренних коучей!

На внутреннем тренерстве мы не остановимся. У нас впереди прямая дорога делать в компании армию менеджеров — внутренних коучей.

Собственно говоря, как возник вопрос с коучингом? Мы столкнулись с ситуацией очень смешной и одновременно грустной. Люди, которых мы вели в течение нескольких лет, быстро вышли на очень приличные результаты. Через некоторое время они смотрят на нас и говорят: «А чего хотеть дальше? Здесь мы всё знаем, всё умеем. У нас действительно классный хороший профиль». Повторяю, они для себя, со своей точки зрения и самое главное с точки зрения окружающих (в т.ч. и компании!) серьёзные деньги зарабатывают. **И у нас возникло понимание, что надо затрагивать не только профессиональную, но и личную, и творческую сферы развития человека.** Для суперов больше всего интересна — творческая. **Для меня творческая сфера развития — это реализация того, в чем человек отличается от всех остальных в мире, что никто не сможет повторить. Эта уникальность человека должна быть проявлена.**

У меня свое определение коучинга:

«Коучинг — система реализации профессионального, творческого и личного потенциала связки коуч-партнер с целью достижения максимально эффективного результата в адекватные сроки». В чем суть коучинга и, кстати, кардинальное отличие от тренинга? Если не вдаваться в подробности, то тренинг — это натаскивание на владение определенными навыками. Коучинг — это сопровождение человека (сотрудника) с целью наилучшего применения полученных навыков и **ГАРАНТИРОВАННОГО** достижения Максимально Возможного Результата. Поэтому в нашем понимании коучинг проводится до получения им максимальных результатов как с его точки зрения, так и (внимание!) с точки зрения коуча.

Если говорить ближе к компании, то коучинг — это инструмент получения максимально возможного эффективного персонального/ группового результата в рамках «РЕСО-Гарантии».

Для меня лично вопрос перехода от тренинга к коучингу формулируется так: Если у вас есть агенты, собирающие по миллиону долларов в год страховой премии и очень хорошо зарабатывающие, то, какой инструмент развития/обучения поможет мне с их помощью освоить пять или десять миллионов сборов? На минуточку, в среднем — это сборы небольшой страховой компании. Поможет только одно — системный подход к достижению результатов на основе инструментов системно-интегративного коучинга.

II В настоящий момент я определяю шесть этапов коучинга:

- установка контакта и правил игры;
- определение планки вызова — целей, которые коуч и партнер рассматривают как цели успеха;
- аудит и наработка ресурсов и технологий успеха;
- работа с личными ограничениями связки;
- развивающий анализ;
- цепочка передачи.

За неимением большего объема приведу краткий пример в виде микро-коуч-сессии. Работа в стиле «коучинг» начинается с очень простого вопроса менеджера к самому себе или сотруднику:

Вы сделали сегодня все, что могли, для того, чтобы достигнуть Успеха (личного и своей компании)? Например, могли бы сделать больший объем продаж за прошедший год?

Большинство менеджеров и агентов РЕСО отвечает: ДА! Тогда тут же задайте еще один вопрос:

— Могли бы вы сделать еще больше для своего Успеха? И насколько? Допустим, и здесь вы получите ответит: ДА! Тогда спросите:

— А что вы могли сделать еще? Когда собираетесь это сделать? И т.д.

То есть, продолжайте задавать вопросы себе и партнеру с тем, чтобы, наконец, кое-что осознать для себя. А именно — что, на самом-то деле, то, что вы сделали сегодня, только малая доля того, что (внимание!) могли бы добиться к сегодняшнему дню.

Повторим для ясности: **ТО, ЧТО ВЫ СДЕЛАЛИ СЕГОДНЯ, ТОЛЬКО МАЛАЯ ДОЛЯ ТОГО, ЧТО ВЫ МОГЛИ БЫ ДОБИТЬСЯ К СЕГОДНЯШНЕМУ ДНЮ.**

Коучинг, конечно, тотален, но не тоталитарен. Не надо всех загонять в него. Пусть каждый сам выберет, что ему делать — развиваться или стоять на месте. О коучинге легко говорить и писать. Сложнее его делать и исполнять ежедневно.

Кто эти люди — внутренние коучи?

Пока их очень немного. Прежде всего, к ним относятся директора, их замы, менеджеры и тренеры, которым интересно развитие себя и своих структур. Воспитание коучингового мышления, основанного на непрерывном развитии и постоянном совершенствовании — долгосрочный процесс. Его с наскока не сделать. По нашему опыту требуется не менее 1,5 лет. Параллельно с внедрением отдельных элементов коучинга в компании, мне потребовалось сделать школу системного коучинга на открытом рынке. Это позволило провести более углубленную подготовку некоторых сотрудников компании. Она принесла удивительный, но одновременно — очень серьезный результат — они продвинулись в управлении и объемах гораздо быстрее, чем при обучении внутри компании. Это их выбор. Я считаю, что в нашей компании вся цепочка менеджеров — внутренних тренеров будет владеть элементами результативного коучинга. Когда это случится? Слава Богу, уже скоро. Жизнь гораздо богаче наших представлений о ней и все развивается в России очень быстро!

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов.....	4
Благодарности.....	6
Часть 1. Введение в системно-интегративный коучинг.....	7
Глава 1. Почему коучинг так быстро набирает свою популярность?.....	7
Глава 2. Цепочка вопросов развития или техника «5 вопросов».....	12
Глава 3. Основные подходы к традиционному коучингу.....	23
Часть 2. Основные концепты системно-интегративного коучинга.....	37
Глава 4. Необходимые и достаточные определения системно-интегративного коучинга.....	37
Глава 5. Философия Позитивного Изменения и Совместного Успеха.....	49
Глава 6. Что может дать человеку системно-интегративный коучинг? Личные проекты, результаты, реализация потенциала.....	71
Глава 7. Модель Ц-Ц-П-Р-Р и медиаторы достижения результата.....	99
Глава 8. Доминантная ценность как ключевой медиатор достижения результата. Связка «ценность-выгоды». Теория ценностных фильтров.....	125
Глава 9. «Характеристики партнеров по коучингу» как социальные медиаторы получения МВЭР.....	145

Глава 10. Взаимодействие коуча — среды — партнера с точки зрения модели Ц-Ц-П-Р-Р. Принятие решения об изменении.....	160
Часть 3. Общая технология системно-интегративного коучинга:	
«6-процессная модель реализации потенциала».....	171
Глава 11. Краткая последовательность действий связки «коуч-партнер» в системно-интегративном коучинге.....	171
Глава 12. Процесс первый. Установка и управление доверительным контактом в коучинге.....	188
Глава 13. Конкретные методы, приемы и техники управления объектами контакта.....	220
Глава 14. В самом начале коучсессий.....	296
Глава 15. Процесс второй. Формирование «вызова» (планки достижений).....	302
Глава 16. Процесс третий: аудит и перепроектирование технологии реализации потенциала (ТЭД) партнера (связки).....	333
Глава 17. Процесс четвертый: использование личных ограничений в качестве ресурсов совместного успеха.....	347
Глава 18. Процесс пятый: развивающий анализ. Подтверждение позитивных изменений.....	367
Глава 19. Процесс шестой. Формирование «цепочки передачи».....	376
Вместо заключения. Этика коучинга социального успеха.....	387
Литература.....	390
Приложения.....	392
Приложение 1. Презентация коучинговой методики «5 развивающих вопросов».....	392
Приложение 2. Презентация «Модель GROW и ее производные».....	398
Приложение 3. Анастасия Дуленко. Презентация «Соотношение концептов системно-интегративного коучинга и некоторых теорий личности».....	403
Приложение 4. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный Коучинг Личной Эффективности (личная жизнь, бизнес, творчество)».....	408
Приложение 5. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг Первых лиц».....	412
Приложение 6. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг карьеры».....	415
Приложение 7. Программа индивидуальных сессий по теме «Системно-интегративный коучинг личных/семейных результатов».....	418
Приложение 8. Поведенческие индикаторы, помогающие управлять контактом.....	422
Приложение 9. Алгоритм активного слушания.....	427
Приложение 10. Соотношение «системных» и традиционных типов вопросов.....	428
Приложение 11. Расширенные характеристики традиционных и системных вопросов.....	431
Приложение 13. Иван Рыбкин. Мастерство менеджеров — от внутренних тренеров к внутренним коучам.....	432

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

Открытый портал
Центр подготовки кадров
ШКОЛА СИСТЕМНО-ИНТЕГРАТИВНОГО КОУЧИНГА