

# 10 ЛУЧШИХ КНИГ ПО КОУЧИНГУ

Для учеников программы  
Виртуальный коучинг

АНДРЕЙ ПАРАБЕЛЛУМ



Под редакцией Андрея Парабеллума

# **10 лучших книг по коучингу**

2020

УДК 33  
ББК 65  
П18

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Парабеллум Андрей**  
П18 10 лучших книг по коучингу / Андрей Парабеллум. — [б. м.] :  
[б. и.], 2020. — 280 с.  
[б. н.]

10 полезных конспектов лучших бестселлеров про коучинг от самых сильных и известных коучей мира под редакцией Андрея Парабеллума.

**УДК 33**  
**ББК 65**

18+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>Мария Илиф-Вуд «Коучинг»</b> .....	13
О книге .....	15
Об авторе .....	16
Присутствие .....	17
Зрелость и профессионализм коуча .....	19
Четыре модели присутствия .....	21
Помогите клиенту правильно выбрать место .....	24
Самоподготовка .....	26
Каналы восприятия .....	27
Путь самопознания .....	30
Ключевые принципы развития коуча .....	32
Итак, основная мысль этой книги .....	34
<b>Джули Старр «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга»</b> ..	35
О книге .....	37
Для кого предназначена эта книга .....	38
Об авторе .....	39
Эффективный коучинг влияет на понимание, обучение, поведение и развитие человека .....	40
Что представляет собой личностный коучинг .....	41
Коллаборативный коучинг .....	43
Принципы коуча .....	45
Правила игры .....	47
Основные навыки коучинга .....	49
Навык первый. Установление взаимопонимания .....	49
Навык второй. Различные уровни слушания .....	50
Навык третий. Использование интуиции .....	51
Навык четвертый. Задавание вопросов .....	52
Навык пятый. Поддерживающая обратная связь .....	52
Что мешает в коучинге .....	55
Коучинг-сессии: путь коуча .....	57
Признаки вовлеченности клиента в процесс коучинга .....	58

Итак, основная мысль этой книги .....	60
<b>Джули Старр «Великолепный коучинг»</b> .....	61
О книге .....	63
Об авторе .....	64
Что представляет собой коучинг на рабочем месте .....	65
Почему коучинг на работе работает .....	67
Заинтересованность лучше согласия .....	69
Не советуйте, а наделяйте полномочиями .....	70
Управление или самоуправление .....	71
Приятный или противный? Решать вам .....	72
Когда управление эффективно .....	73
Управление или самоуправление: долгосрочные последствия .....	74
Создание взаимопонимания и взаимоотношений .....	76
Почему взаимопонимание так важно .....	78
Взаимопонимание: первые принципы .....	81
Умение задавать эффективные вопросы .....	82
Конструктивная обратная связь .....	83
Что хуже — комментировать или выслушивать комментарии? .....	84
Решение: концентрация на том, чего вы хотите .....	85
Ощущайте энергию, оставайтесь «выше нуля» .....	86
Вооружайтесь положительными намерениями .....	88
Итак, основная мысль этой книги .....	89
<b>Майлз Дауни «Эффективный коучинг»</b> .....	91
О книге .....	93
Об авторе .....	94
Что мы называем коучингом? Откуда возник этот термин? .....	95
Как же нам определить уровень компетенции, необходимый для того, чтобы помочь другому человеку стать тем, кем он может стать? .....	97
Территория коучинга и распространенные заблуждения .....	99
Эффективный коучинг: постановка проблемы .....	101

Недирективный коучинг .....	103
Спектр навыков и умений в коучинге .....	105
Внесение предложений .....	107
Коучинг на рабочем месте .....	110
Итак, основная мысль этой книги .....	114
<b>Майкл Бенгей Стейнер «Коучинг-лидерство» .....</b>	<b>115</b>
О книге .....	117
Об авторе .....	118
Вам нужна привычка к коучингу .....	119
Но это не так уж сложно — принимайте эти тезисы как данность .....	121
Круг №1: Создание чрезмерной зависимости .....	122
Круг №2: Большая загруженность .....	123
Круг №3: Потеря контакта? .....	124
Семь базовых вопросов .....	125
Как изменить свои привычки .....	126
Формула новой привычки .....	127
Вы решаете не ту проблему .....	130
Вы решаете проблему самостоятельно .....	131
Вы не решаете проблему .....	132
Симптомы разрастания проблем .....	134
Придерживайтесь вопросов, начинающихся со слова «Что?» .....	135
Вопрос-основание: «Чего вы хотите?» .....	137
Понимайте разницу между желанием и необходимостью .....	139
Итак, основная мысль этой книги .....	141
<b>Марша Рейнольдс «Коучинг: Эмоциональная компетентность» .....</b>	<b>143</b>
О книге .....	145
Об авторе .....	146
Почему мы годами учимся техникам мотивации и клянем себя за то, что не можем применить на практике то, чем занимаемся? .....	147
Быть эмоциям или не быть .....	149

Источники недовольства .....	150
Всегда ли нашей работе сопутствовало чувство беспокойства? .....	151
Чего же хотят сотрудники компании? .....	153
Беспомощность на работе .....	156
Эмоциональная компетентность и выбор .....	158
Так почему же счастье не стало до сих пор частью стратегического плана? .....	161
Не лучше ли дать выход своим эмоциям и выяснить, как они воздействуют на вас? .....	162
Как достичь эмоциональной компетентности? .....	163
1. Личностные установки: уверенность и способность	164
2. Внимание .....	165
3. Идентификация эмоций .....	167
4. Выбор .....	168
Первичная функция мозга — защищать, а первичная функция сердца — налаживать связи .....	169
Итак, основная мысль этой книги .....	172
<b>Роберт Тэллон, Марио Сикора «Осознанность в действии» .....</b>	<b>173</b>
О книге .....	175
Что такое эмоциональный интеллект? .....	177
Почему умные люди не добиваются успеха? .....	178
Ключ к улучшению результатов работы .....	179
Каждый человек обязательно является героем истории своей жизни .....	181
Процесс осознанность в действии — путь к улучшению результата .....	182
Фаза 1. Научитесь осознавать себя .....	183
Фаза 2. Добейтесь аутентичности .....	185
Фаза 3. Действуйте .....	187
Итак, основная мысль этой книги .....	189
<b>Джозеф О'Коннор, Андреа Лейджес «Коучинг с помощью НЛП» .....</b>	<b>191</b>
О книге .....	193

Об авторах .....	194
Каковы ваши чаяния и мечты? .....	196
Значение бизнес-коучинга постоянно растет по трем причинам .....	197
Коучинг с НЛП .....	199
Что НЛП вносит в коучинг? .....	200
От воображаемого к реальному .....	201
Знать своего врага в лицо .....	203
Коучинг в бизнесе .....	205
Почему люди нуждаются в коучинге? .....	206
Счастье .....	208
Коучинг в жизни и на работе .....	210
Три кита коучинга .....	212
Цели и ценности .....	213
Семь золотых правил постановки цели .....	214
Навыки коучинга .....	217
Слушание .....	219
Традиционное обучение можно разделить на четыре основных стадии .....	221
Итак, основная мысль этой книги .....	222
<b>Стив Бавистер, Аманда Викерс «Коучинг. Техники НЛП в бизнесе»</b> .....	223
О книге .....	225
Семена, готовые прорости: вы потенциальный коуч ..	226
Осуществляя перемены .....	227
Как приходят к решению стать коучем .....	228
В чем суть коучинга? .....	229
Различные подходы .....	231
Коучинг — это не просто навыки коучинга .....	234
От «делать» к «быть»: коучинг как образ жизни .....	236
Каким должен быть действительно хороший коуч? ...	237
Чего вы на самом деле хотите? .....	242
Итак, основная мысль этой книги .....	246
<b>Зина Йенсен-Маар «Голографический коучинг»</b> ....	247
О книге .....	249

Почему все дороги ведут в коучинг? Что такое коучинг? В чём его ценность? .....	250
В чём секрет коучинга? Почему он пробуждает человека ото сна иллюзий? .....	253
Предыстория создания Голографического Коучинга ..	255
Хотите изменить свою жизнь — измените свои убеждения! .....	257
Что такое убеждение? Это сильная мысль, которую человек считает для себя истиной .....	259
Эмоции .....	263
Образы .....	267
Итак, основная мысль этой книги .....	273
<b>Полезные ресурсы</b> .....	275
Бесплатные материалы .....	277
Коучинговые программы Андрея Парабеллума .....	278

# **Предисловие**



Добро пожаловать в мир профессионального коучинга!

В этой книге я законспектировал суть 10 самых лучших книг по коучингу, которые мне посчастливилось прочитать.

Каждая из этих книг по-своему раскрывает такую многогранную тему, как коучинг.

Я надеюсь, этот труд будет интересен для изучения и полезен в вашей работе.

Отличных вам клиентов и увлекательных задач!

С любовью ♥

Андрей Парабеллум



# **Мария Илиф-Вуд «Коучинг»**

Как превратить сознательное в бессозна-  
тельное в работе коуча



## О КНИГЕ

Из этой книги вы узнаете, как укрепить самосознание по ключевым аспектам вашего коучингового присутствия, и познакомитесь с новой моделью, которая поможет вам осознанно выбирать те или иные методы работы с клиентом. Автор рассказывает, как, обращая особое внимание на мотивацию ваших решений и на ваше присутствие во время коучинга, можно минимизировать неосознанное влияние, предвзятость и необъективность коуча, чтобы принести максимальную пользу клиенту и той системе, в рамках которой он живет и работает. В подобных ситуациях можно сказать, что коуч превращается в невидимку, однако это учит его распознавать те моменты, в которые активное взаимодействие с клиентом может стать наиболее плодотворным коучинговым решением. Эксперт в области коучинга — Мария Илиф-Вуд показывает, как распознавать, контролировать и использовать ваше коучинговое присутствие с наибольшей пользой для клиента.

Книга рекомендована Международной Академией Коучинга.

## **ОБ АВТОРЕ**

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

## ПРИСУТВИЕ

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

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

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

Сопереживая клиенту, постарайтесь создать доверительные условия сотрудничества, чтобы он мог выразить все свои мысли, опасения и проблемные моменты. Нерешительность и сложные эмоции клиента не должны вас пугать.

Помогите клиенту проанализировать их таким образом, чтобы ни один из вас не утонул в этих эмоциях. Спокойно, смело и заботливо помогайте клиенту исследовать сложные моменты.

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

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

## **ЗРЕЛОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ КОУЧА**

Зрелость и профессионализм коуча взаимосвязаны с присутствием: вряд ли вы добьетесь одного без другого. Зрелость не имеет отношения к возрасту или стажу; это твердое осознание того, «кто я такой», осознание собственной личности — особенно в контексте коучинга. Профессиональные коучи ставят перед собой конкретные цели в работе с клиентами, а это тесно связано с умением понять клиента. Они работают с клиентами на интуитивном уровне и используют самые разнообразные методы вмешательства. Они обладают самосознанием, понимают, что влияет на их методы работы и как они сами влияют на клиентов. Они не забывают учитывать более общее, системное мышление и создают условия для динамичной работы.

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

Второй аспект — более общая система, частью которой они являются. Все части системы взаимосвязаны, и изменения в одной части влияют на остальные. Зачастую внедренные решения оказываются неудачными или порождают новые проблемы, потому что клиенты основывают эти решения на ограниченном понимании целостной системы. Каждый раз, когда клиенты исследуют новый канал восприятия, они начинают лучше понимать другие части системы. Это становится источником новых идей и знаний.

Важнейший принцип, способствующий плодотворному коучингу

«Все ваши клиенты обладают глубочайшим внутренним источником мудрости, из которого они могут черпать. Вы должны быть уверены в том, что эти люди способны достичь любой поставленной цели и верить в то, что они искренне стремятся достичь этой цели и справятся с этим, какими бы смелыми ни были их стремления».

Задача коуча не в том, чтобы решать, насколько достижима цель клиента. Его задача в том, чтобы помочь клиенту четко обозначить эту цель, а затем выяснить, что нужно для ее достижения.

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

## **ЧЕТЫРЕ МОДЕЛИ ПРИСУТСТВИЯ**

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

Модель невидимого коучинга. Ключевые слова для невидимого коучинга — тишина, умение слушать, доверие, терпение, лаконизм, простота. В рамках этой модели вы обращаетесь к скрытому «внутреннему коучу» клиента. Вы опираетесь на клиента и ждете, когда он доберется до своей внутренней мудрости и сам научится тому, что ему нужно.

Модель неявного коучинга. Ключевые слова этой модели — стимулировать, развивать, расширять, увеличивать, отстраненность, креатив, упорство и настойчивость. На этом этапе вы играете более значительную роль в коучинге. Вы уже не просто следуете за клиентом или выступаете в роли зеркала. Вы стимулируете новый образ мышления, помогая клиенту заглянуть в себя глубже. Вы помогаете ему добраться до второго уровня самосознания.

Модель явного коучинга. Ключевые слова — делиться сведениями, информировать, подсказывать, рекомендовать, акцентировать внимание и пользоваться интуицией. Теперь вы не просто создаете условия для исследования, но и добавляете что-то от себя. Вы демонстрируете что-то

свое или делитесь им. Четко обозначьте, что это именно ваша точка зрения. У клиента есть выбор — либо принять, либо отклонить эти данные, источник которых должен быть абсолютно конкретным. Речь идет не о ваших мыслях или советах. Вы делитесь чувствами, эмоциями, образами, словами или фразами, которые целиком и полностью принадлежат вам, а не клиенту. Можно делиться знаниями или опытом.

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

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

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

Каждая модель присутствия включает в себе совершенно разные типы поведения. Сторонний наблюдатель ваших

взаимоотношений с клиентом должен четко различать, какую модель присутствия вы используете, в зависимости от ваших принципов работы с клиентом.

## **ПОМОГИТЕ КЛИЕНТУ ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ МЕСТО**

Иногда вам самим придется выбирать место для коучинга, однако пусть это будет исключением, а не правилом: предлагайте клиентам самим выбирать место. Однако тут есть одна оговорка: используйте видимый коучинг. Вы — эксперт в процессе коучинга. Именно вы знаете, какое место идеально подойдет для вашего коучинга, так что объясните клиенту, что искать. Дайте несколько советов, опираясь на свой опыт. Попросите клиента учесть ваши пожелания в выборе места. А когда клиент сделает выбор, доверьтесь ему. Вы создадите прецедент, если предложите другое место после того, как клиент сделал свой выбор!

Иногда у вас очень ограниченный выбор или вообще его нет. Или же другие факторы выступают на первый план — например, другая страна, ограничения в передвижении, время, деньги, трудности, связанные с темой обсуждения или с доступом к информации. Если вы вынуждены работать далеко не в идеальном месте, необходимо учесть два момента.

Во-первых, учтите особенности места проведения коучинга во время подготовки. Подумайте, как это место повлияет на коучинг и что можно сделать для минимизации негативного влияния (например, устроить дополнительный перерыв).

Во-вторых, тщательно обдумайте, где вы будете находиться относительно клиента.

Место для коучинга должно отвечать максимальному количеству факторов:

- удаленность от повседневной рабочей суеты;
- офис клиента и место проведения коучинга должны находиться на некотором расстоянии друг от друга;
- помещение для коучинга должно быть:
  - светлым и проветренным,
  - просторным, в идеале — с видом на природу,
  - с достаточным количеством посадочных мест,
  - с достаточным пространством для движения;
- уединенность и конфиденциальность.

## САМОПОДГОТОВКА

Подготовка начинается и заканчивается тишиной и покоем. Именно в тихом, спокойном состоянии проявится ваша внутренняя мудрость. Научитесь следовать этому процессу так, чтобы это превратилось в привычку. Тогда достаточно будет просто посидеть в тишине и сосредоточиться на клиенте. Цель подготовки — направить все свое внимание на клиента и мысленно настроиться на коучинг. План действий можно разбить на несколько ключевых элементов:

- отложите в сторону все лишние мысли;
- сосредоточьтесь на клиенте и его нуждах;
- успокойтесь, расслабьтесь;
- подумайте, какую модель присутствия вы выберете.

Преимущества подобной регулярной подготовки к коучингу:

сокращает время, необходимое для достижения выбранной модели присутствия;

повышает способность оценивать и использовать все возможности;

повышает способность быть креативным, чутким и гибким относительно нужд клиента;

повышает способность улавливать любые изменения — физические или эмоциональные, которые появляются во время коучинга, и учит легко распознавать, насколько эта информация полезна для коучинга.

## КАНАЛЫ ВОСПРИЯТИЯ

Необходимо раскрыть мышление клиента через различные каналы восприятия темы. Во всех четырех моделях присутствия наша цель — раскрыть эти каналы самыми разными способами.

- **Невидимый коучинг:** вы ждете, пока клиент исследует тему со своей точки зрения и использует свои каналы восприятия.

- **Неявный коучинг:** вы предлагаете клиенту каналы восприятия, из которых он может выбрать.

- **Явный коучинг:** вы предлагаете клиенту более глубокий анализ собственного мышления, используя вас в качестве канала восприятия.

- **Видимый коучинг:** вы подталкиваете клиента к использованию каналов, которых он избегал или не заметил.

Существует множество каналов восприятия. Если считать, что жизнь клиента состоит из четырех областей — работа, семья, социум и мир в целом, что охватывает все эти области, — то оказывается, что каждая часть этой системы влияет на другую часть или попадает под ее воздействие. Ни одна из них не существует отдельно. Когда меняется одна часть системы, меняются и другие. Теоретически каждый человек в общей системе является каналом восприятия. Теоретически у каждого человека есть своя точка зрения. Это «человеческие каналы восприятия».

Кроме них есть другие каналы, которые можно сгруппировать под общим названием «интерпретирующие каналы

восприятия». Это разные способы осмысления жизни. Мы помогаем клиентам использовать разные интерпретирующие каналы, чтобы открыть новые методы мышления, которые помогают использовать мозг по-новому — не так, как они привыкли.

Эти каналы восприятия всегда доступны клиенту, но клиенты не всегда осознают это. Каналы — как радиостанции. Большинство слушают одну или две любимые станции; они знают, что существуют другие станции, но не осознают, какой богатый выбор у них есть. Они выбирают знакомые, привычные станции. Для того чтобы послушать другие станции, кто-то другой должен настроить на них приемник или указать на их существование.

Эти два типа каналов — человеческий и интерпретирующий — не представляют собой выбор или/или. Скорее всего, вы будете их смешивать, используя интерпретирующий канал, чтобы исследовать человеческий канал. Любой канал восприятия может открыть огромное количество информации.

Человеческий канал восприятия можно разделить на три подгруппы:

1. Сам клиент со своим мышлением. Клиент рассматривает тему со своей точки зрения. Он анализирует тему только относительно того, как она влияет на него, что он о ней думает, какую выгоду она принесет ему, к чему он стремится. Когда в начале коучинга вы используете невидимую модель, то речь идет о базовой, основополагающей точке зрения клиента. Позже вы предлагаете клиенту копнуть глубже и исследовать свои ценности, убеждения, предположения, суждения, поведение, чувства, эмоции и некомфортные зоны. В конечном счете, все изменения, которые произойдут, касаются самого клиента, потому что именно с этим человеком вы работаете. Возможно, клиент стремится повлиять на другого человека и изменить его, но в первую очередь изменения должны произойти в его жизни.

2. Другие люди, которые напрямую влияют на тему обсуждения или, наоборот, попадают под ее влияние; это могут быть отдельные люди, группы или коллективы. Именно здесь по-настоящему открываются человеческие каналы восприятия. Каждый человек в жизни клиента — потенциальный канал восприятия. Я перечислю лишь некоторых людей, которые могут иметь свое мнение о теме обсуждения или каким-то образом участвовать в ней, или оказывать на нее влияние. Предложите клиенту подумать, какие еще люди или группы людей связаны с темой обсуждения или как они влияют на нее.

3. Наблюдатель. Это не конкретный человек. Смысл в том, чтобы найти наиболее объективный взгляд на тему или ситуацию и помочь клиенту отстраниться от темы обсуждения, чтобы взглянуть на нее по-другому. Этого можно достичь, если предложить клиенту взглянуть на тему с высоты птичьего полета или с вертолета, или с крыши здания.

## ПУТЬ САМОПОЗНАНИЯ

Тренировка коучингового присутствия — это путь самопознания. Самопознание лежит в основе совершенствования коучинга. На этом пути немало трудностей, открытий и сомнений. Вы бросите вызов собственным убеждениям, чтобы получить бесценные знания, и столкнетесь с сомнениями. Если мы никогда не сомневаемся в своих убеждениях, то упускаем возможность чему-то научиться. Сомнения уводят нас из зоны комфорта — не сопротивляйтесь, и вы приобретете важнейшие знания.

Для того чтобы стать блестящим коучем, нельзя выбрать только один путь. У коучей самый разный жизненный и профессиональный опыт и, следовательно, разные пути к успеху. Одна из радостей коучинга — широкое разнообразие возможностей развития, однако это может также стать непростой дилеммой. Так как путей довольно много, сложно решить, какой из них выбрать. На самом деле неважно, какой путь вы выберете: большинство из них приведут вас к желаемому результату. Важно другое: встать на этот путь, сделать первый шаг и не останавливаться! Когда окажетесь на перекрестке, выберите тот путь, который больше всего подходит вам.

Мы учимся всю жизнь

Профессия коуча находится еще на стадии развития. По сравнению с другими профессиями, она относительно новая: коучинг был признан профессией только 40 лет назад.

Коучи еще многому учатся. Проводится довольно много исследований, косвенно или напрямую связанных с коучингом. Почти каждый день публикуется что-то новое, и все это помогает нам понять и развивать коучинг. Есть исследования в области неврологии и психологии, появились новые философские направления и новые методы мышления, исследования о факторах успешного коучинга, новые инструменты и методы и т. д.

Изучение коучинга не прекратится никогда. Представьте себе воздушный шарик, который никогда не лопнет! Воздух внутри шарика — это знания, которые вы получаете, воздух вокруг шарика — новые возможности обучения, а сам шарик — как окошко в мир возможностей. По мере того, как шарик наполняется воздухом, он растягивается, окно увеличивается, и мы видим больше возможностей для обучения.

Если мы прекратим обучение, мы ограничим свою способность помогать клиентам. Путь совершенствования коучинга — это путь длиною в жизнь.

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ КОУЧА**

- Самосознание — ключевой аспект коучингового присутствия. Найдите способ понять себя на более глубоком уровне, а затем подумайте, как это может повлиять на ваш коучинг.

- Аналитическая практика — ключевой аспект развития самосознания и коучингового присутствия. После каждого коучинга необходимо проводить структурированный анализ.

- Супервайзинг значительно усиливает эффект осознания. Супервайзинг вместе с аналитической практикой помогут вам сдерживать личностные факторы, чтобы они не воздействовали на коучинг.

- Коучинг — развивающаяся профессия. Мы все больше узнаем о работе человеческого мозга, так что нам, коучам, нужно быть в курсе современных научных достижений.

- Расширяйте свой репертуар коучингового вмешательства. Изучите различные коучинговые стили. Чем больше инструментов у вас есть, тем легче вам удовлетворять потребности клиента. Расширяйте свои возможности в четырех моделях присутствия.

- Если хотите стать блестящим коучем, регулярно практикуйтесь. Пусть тренировка ваших способностей станет неотъемлемой частью непрерывного профессионального развития.

- Тренируйте внимание и медитацию, чтобы привести спокойствие и крепкое основание в свой коучинг.

- Учитесь на протяжении всей жизни. Это поможет вам непрерывно развивать своего внутреннего коуча, чтобы вы могли эффективнее помогать другим укреплять его.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

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

**Джули Старр  
«Полное руководство  
по методам,  
принципам и навыкам  
персонального  
коучинга»**



## О КНИГЕ

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

Эта книга — лучшее практическое руководство по коучингу, которое сочетает в себе принципы, навыки, методы и стили коучинга, наряду с подробным перечнем основных инструментов коучинга. Оно проливает свет на все этапы коучинга — от первой встречи с клиентом до завершения процесса. Книга разъясняет принципы и методы коучинга, а также показывает, как применять их в любой коучинговой ситуации — от бизнес-коучинга в рамках компании до личного коучинга и индивидуальных потребностей.

## **ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА**

Если вы новичок в коучинге, эта книга станет для вас практическим руководством в процессе его освоения, а также в повседневных ситуациях.

Практикующим коучам это руководство предлагает новейшие методы и идеи, которые наверняка пригодятся в их работе.

А менеджерам книга предлагает инструменты, которые можно использовать в команде.

## ОБ АВТОРЕ

Джули Стар — авторитетный эксперт и гуру коучинга. С 2002 года ее бестселлер *The Coaching Manual* служит прочной основой для развития коучинга благодаря простым, но весьма эффективным принципам и практическим методам. Уже больше 20 лет Джули работает коучем, помогая генеральным директорам и топ-менеджерам крупнейших организаций мира. Ее нестандартный подход учитывает индивидуальные особенности каждого клиента, позволяя им проявить свои лучшие лидерские качества. Другие книги Джули — *Brilliant Coaching* и *The Mentoring Manual* — помогают менеджерам и лидерам повысить результаты работы, развивая способности своих сотрудников. Ее книги переведены на многие языки и входят в список обязательной литературы на тренингах по коучингу во всем мире. Джули читает лекции в университетах и на отраслевых конференциях, объясняя значение и задачи коучинга. Джули — управляющий директор *Starr Consulting*, лидера в области тренингов для корпоративных коучей.

## **ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ ВЛИЯЕТ НА ПОНИМАНИЕ, ОБУЧЕНИЕ, ПОВЕДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕКА**

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

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

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

## **ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЛИЧНОСТНЫЙ КОУЧИНГ**

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

Личностный коуч проводит коучинг-сессии в течение определенного времени (зачастую это называют коучинговым заданием). В ходе общения коуч создает условия для исследования и обсуждения проблемы, например, слушает, задает вопросы и формулирует то, чего удалось достичь передает свои наблюдения, высказывает собственное мнение. Сосредоточившись на клиенте и его ситуации, можно помочь ему осознать свою проблему, чтобы он смог достичь положительных изменений.

Кроме того, клиент сам решает, как двигаться дальше; например, коуч может создать условия, чтобы клиент самостоятельно принимал решения, или призывать клиента к действиям и изменениям. Кроме решения сегодняшних проблем, со временем клиент ощутит более масштабные результаты — уверенность в себе, гибкость и изобретательность, эмоциональную зрелость. Коучинг не всегда предполагает формальные встречи. К примеру, непринужденное обсуждение проблемы, задачи или цели может расцениваться как коучинг, если клиент чувствует положительное воздействие: «Я действительно задумался...» или: «Теперь я точно знаю, что мне делать». Скорее всего, вы сами участвовали в подобных беседах, когда неформальное обсуждение

проблемы приносило вам неожиданное понимание или озарение.

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

## **КОЛЛАБОРАТИВНЫЙ КОУЧИНГ**

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

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

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

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

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

побудить его высказать свои мнение и идеи, необходимые для достижения прогресса.

Признаки хорошего коуча можно сгруппировать по трем основным областям

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

- Что коуч может сделать — его навыки и знания.

- Что он действительно делает, то есть его фактическое поведение.

## ПРИНЦИПЫ КОУЧА

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

Я останусь верным своему обязательству помогать клиенту.

Мои взаимоотношения в коучинге строятся на правде, открытости и доверии.

Клиент несет ответственность за результат, которого он добивается.

Клиент способен на более высокие результаты, чем достигнутые сейчас.

Я сосредоточусь на мыслях и чувствах клиента.

Я знаю, что клиенты могут предлагать отличные решения.

Мои коучинг-сессии основаны на равенстве.

Мы выделили общий для коучинга набор положений. Эти положения станут принципами, на основе которых мы сможем работать, чтобы со временем добиться эффективности. Размышляя о них и сравнивая их со своими поведенческими стереотипами и подходами, мы можем определить те области, которые требуют совершенствования. Если вдруг

наш коучинг не приносит результатов, эти принципы помогут найти причину неудачи.

Иногда клиент с удовольствием жалуется на ситуацию на работе в течение всей сессии, но отказывается подумать над тем, как ее можно исправить. Коуч безуспешно пытается переключить клиента на позитивный подход или подвигнуть его на какие-либо действия. Затем, вспомнив эти принципы, коуч понимает, что клиент сам несет ответственность за свою ситуацию и собственные действия. Случается, что коуч, обескураженный сложившейся ситуацией, просто забывает о том, что в коучинге некоторые вещи, кажущиеся сложными, на самом деле имеют очень простое решение.

Иногда понятие «коуч» вызывает ложные ожидания. Некоторые думают, что коуч обладает разумом мудреца или безграничными знаниями (рискованное предположение!). Клиент может надеяться, что коуч уже встречался с аналогичной ситуацией и знает, что делать. Он может считать, что коуч знает больше о жизни, и о том, как стать счастливым или преуспеть. Если, будучи коучем, вы достигли великолепных результатов за несколько сессий, успех легко может ударить вам в голову. Возможно, это идея, на которую вы сами «купились» (еще одно рискованное предположение...).

Коллаборативный коучинг предназначен не для того, чтобы указывать людям, как им следует поступать, и заставлять их делать выбор, опираясь на опыт коуча и его предположения. При коллаборативном подходе вы работаете с человеком, чтобы помочь ему дойти туда, куда он хочет попасть.

Основной фокус должен быть постоянно сосредоточен на мыслях и целях клиента, поскольку именно они и являются поводом для беседы. Если во время беседы я ловлю себя на том, что «перетягиваю одеяло на себя», излагаю свои мысли и взгляды или даю советы, то начинаю чувствовать себя неудобно, понимая, что меняю фокус разговора.

## ПРАВИЛА ИГРЫ

Во время разговора вы не должны давать собеседнику советы относительно его ситуации. Как бы ни были великолепны ваши идеи или предложения, просто притворитесь, что у вас нет ответа, но зато он есть у собеседника.

Шаг первый: найдите нужные факты

Задавайте вопросы собеседнику до тех пор, пока вы оба не почувствуете, что какие-то факты являются ключевыми в данной ситуации. Например: «И чем это вызвано?», «Твой шеф помогает тебе?», «А в чем суть проблемы?». Если ваши суждения «работают» лучше, чем вопросы, используйте их, например: «Похоже, ты проводишь довольно много времени вне офиса».

Шаг второй: найдите его ответ

Когда вы почувствуете, что уже собрали достаточно информации для того, чтобы собеседник мог определиться с ответом, задайте ему любой из этих вопросов.

И что ты собираешься делать в связи с этим?

И что нужно, чтобы с этим разобраться/исправить это?

Что бы ты мог сделать для улучшения ситуации?

Какие у тебя варианты?

Шаг третий (дополнительный)

Если вы по-прежнему стопроцентно уверены, что ваше решение лучше, и поэтому собеседнику будет полезно его услышать, озвучьте его. Для связи с предыдущей частью можно воспользоваться одной из следующих фраз.

Можно мне предложить идею?

Пока ты говорил, мне пришло в голову кое-что, что может оказаться полезным. Что если...

Знаешь, интересно, а вот такое решение могло бы...

Коуч действует, веря в успех, — как это делают спортсмены и бизнесмены.

# **ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ КОУЧИНГА**

## **НАВЫК ПЕРВЫЙ. УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ**

Такой навык коучинга, как умение влиять на уровень взаимопонимания в процессе разговора, позволяет коучу создавать атмосферу доверия, вовлеченности и оказывать влияние на ход беседы. Хорошее взаимопонимание оказывает влияние на качество взаимоотношений во время беседы. Они напрямую зависят от наших мыслей и чувств, которые могут быть сходными с мыслями и чувствами клиента или отличаться от них. Нам нравится, когда мы схожи, в противном случае мы можем испытывать чувство отдаленности или даже неприязни. Поэтому традиционные техники простого физического подстраивания могут оказаться полезными. Однако существуют и другие факторы, которые могут оказывать значительно большее влияние. Наше ощущение общих ценностей, целей и намерений может стать тем фактором, который создает реальное чувство «связанности» во время разговора.

Со временем позитивное развитие коучинговых отношений начинает зависеть от таких принципов, как целостность, последовательность, открытость и доверие. Наша способность последовательно применять эти принципы влияет на коучинговые отношения и поведение клиента. Высокий стандарт требований к поведению коуча требует

как обязательности, так и самодисциплины. Награда в виде великолепных коучинговых отношений и чистой совести стоит затраченных усилий!

## **НАВЫК ВТОРОЙ. РАЗЛИЧНЫЕ УРОВНИ СЛУШАНИЯ**

Искусство слушания обычно неправильно понимается и недооценивается как навык. Потенциальная польза от слушания, как для говорящего, так и для слушающего, не всегда осознается и оценивается по достоинству. Например, хороший слушатель лучше понимает человека и ситуацию. Наша способность слушать проверяется каждый день, например, в таких простых ситуациях, как следование указанным маршрутом, запись телефонного сообщения и проч. Человек, способный хорошо воспринимать, эффективнее реагирует в какой-либо ситуации по сравнению с тем, кто не способен слушать. В бизнесе хорошие «слушатели» делают меньше ошибок, лучше ладят с людьми и оперируют информацией более высокого качества. Хороший слушатель помогает и говорящему, сосредоточивая внимание на его речи. Говорящий чувствует поддержку в его желании рассказать о чем-то своем и понимает, что его мнение важно для слушающего.

Как правило, коуч выслушивает собеседника внимательнее и эффективнее «среднего» слушателя. Действительно хороший коуч обладает такими навыками слушания, которыми не владеет большинство людей. Эти навыки позволяют проникнуть вглубь того, что говорится, понять, что стоит за сказанным и услышать невысказанное.

## **НАВЫК ТРЕТИЙ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТУИЦИИ**

Интуиция — это способность, которая есть у всех и которую можно развить в навык. Иногда коуч может почувствовать недосказанность в разговоре и заинтересоваться тем, что фактически не было произнесено. Он может задать вопрос или высказать наблюдение, которое полностью изменит ситуацию. Одной простой ремаркой или фразой он может раскрыть какой-то вопрос для собеседника или пролить новый свет на ситуацию. Такой способ поведения называется интуицией.

Фактически интуиция — это способность, которая есть у всех и которую можно развить в навык. Для коуча это то, на что он полагается, управляя коучинг-сессией.

Интуиция — это доступ к потенциалу нашего мозга, который позволяет получать информацию и инструкции из глубины нашего сознания. Через интуицию мы имеем доступ к огромным хранилищам опыта, знания и мудрости, причем добираемся к ним способом, который бросает вызов логике.

Интуиция питается нашими знаниями, соответственно, мы получаем пользу, расширяя свои знания. Постоянное обучение и работа над собой помогают коучу оставаться эффективным и бодрым. Пополняете ли вы знания, читая книги или посещая семинары, обсуждаете вопросы с другими, интересуюсь их мнением, слушаете ли записи, ведете дневник или делаете это все — постоянно расширяйте свои знания и развивайте навыки.

## **НАВЫК ЧЕТВЕРТЫЙ. ЗАДАВАНИЕ ВОПРОСОВ**

Если коуч и его клиент подобны путникам, то вопросы коуча и его умение слушать — это луч света, который освещает их путь.

Способность задавать последовательно правильные вопросы настолько редка, что ее можно сравнить с талантом. На самом деле это навык, который может быть развит концентрацией внимания и практикой. В коучинге правильно сформулированный вопрос, заданный вовремя, может устранять барьеры, вскрывать хранилища скрытой информации и побуждать к жизненно важным решениям. Иными словами, чтобы стать великолепным коучем, вы должны научиться задавать великолепные вопросы.

Как же звучит правильно заданный вопрос? Ему присущи характеристики:

он простой;

он имеет цель;

он будет оказывать влияние, но не будет устанавливать контроль.

## **НАВЫК ПЯТЫЙ. ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Одной из замечательных особенностей коучинговых взаимоотношений является то, что они позволяют клиенту взглянуть на себя и ситуацию другими глазами, в том числе и глазами коуча. Коуч может предложить свой взгляд на клиента и таким образом расширить восприятие клиентом самого себя и своих ощущений. Это может относиться и к простым замечаниям, и к более сложным вещам, таким, как поведение клиента и его отношение к чему-либо.

В коучинге очень важна способность коуча конструктивно излагать свое видение клиента. Эффективная обратная

связь может ускорить процесс обучения, вдохновить и мотивировать клиента, помочь ему ощутить себя оцененным и возбудить в нем желание действовать. Поэтому для коуча очень важно умение передавать обратную связь.

Она должна:

содержать позитивное намерение;

основываться на фактах или поведении;

быть конструктивной и полезной.

«Обратная связь» — это буквально «возвращение информации» кому-либо. Эта информация относится к тому, кто ее получает, и содержит сведения, которые позволяют ему оценить себя и свою ситуацию. Она может варьироваться от общих замечаний, таких, как «Это было великолепно/неудачно», до более конкретных оценок поведения, например: «Вы слишком замахнулись».

Многим из нас знаком термин «обратная связь», который мы слышим на работе, в колледже или школе. К сожалению, в последнее время этот термин ассоциируется с критикой, поскольку чаще всего употребляется именно в этом значении. Выражение «Мне бы хотелось в ответ на это...» обычно предвещает неприятный разговор. Особенно часто это встречается в бизнесе, где редко используются похвала и поддержка, а в спорах и трудных разговорах должен быть проявлен так называемый «профессионализм». Используя словосочетание «обратная связь», люди пытаются сделать свои критические замечания «более профессиональными».

Очень жаль, поскольку критические замечания, являясь обратной связью (они содержат информацию), могли бы звучать иначе, заключая в себе поддержку. В этом случае они бы стали более эффективными.

Все эти перечисленные навыки должны применяться не только во время коучинг-сессии, но и стать частью поведения и менеджмента. Их нужно постоянно совершенствовать, чтобы не утратить. Эти навыки часто обнаруживаются в повседневной жизни; в какой-то степени вы уже ими об-

ладаете. Отрабатывая каждый навык, мы можем развить его до более высокого уровня по сравнению с окружающими. Применение этих навыков сделает разговор естественным и свободным.

## ЧТО МЕШАЕТ В КОУЧИНГЕ

Мастерство коуча заключается не только в том, что он делает, но и в том, чего он не делает. Одни типы поведения контрпродуктивны в коучинге и мешают эффективному разговору, другие довольно просты, например, коуч слишком много говорит, а третьи связаны с убеждениями коуча, например, желанием быть правым или стремлением найти «идеальное» решение.

Осознав наличие этих барьеров, мы можем избавиться от них с помощью трехступенчатого процесса.

1. Осознать тот факт, что мы думаем или делаем то, что не работает.

2. Признать его — и отказаться от этих мыслей или действий.

3. Заместить нежелательную мысль или переключиться на более эффективное намерение или поведение.

Таким образом, для того чтобы избежать барьеров на пути эффективного коучинга, нужно научиться интуитивно распознавать случаи, когда мы используем эти барьеры. Для этого нужно начать с осознания. Это включает осознание «ловушек», которое может начаться прямо сейчас, при чтении этих строк. Развивайте в себе эту способность, обращайтесь внимание на свои попытки применять эти типы поведения. Для начала обращайтесь внимание только на один, например, разыгрывание «исправим это» в разговоре с кем-то, у кого есть проблемы. Сначала поиграйте с собой, поймите себя на этом, затем откажитесь от этого типа поведения.

Со временем вам уже не придется проверять себя — ваше подсознание сообщит вам, что вы это делаете. У вас вдруг появится ощущение, что вы некомфортно чувствуете себя в разговоре. Обратив внимание на это ощущение, вы, вероятно, задумаетесь над тем, что именно делаете. Осознайте, перестаньте это делать и двигайтесь дальше.

## КОУЧИНГ-СЕССИИ: ПУТЬ КОУЧА

Большинство формальных коучинг-сессий строятся по одинаковым схемам и требуют сходных действий. Они проходят поэтапно.

- Начало разговора. Установить контакт, почувствовать ситуацию и прочее.
- Наметка темы и цели сессии.
- Достижение понимания темы и ситуации.
- Формулирование соглашения или выводов на основе «свежего» понимания.
- Завершение разговора — проверка, оценка, окончание сессии.

Данные этапы — это, скорее, действия, а не «задачи». В каждый момент времени клиент должен ощущать, что он находится в «надежных руках». Если коуч знает об основных стадиях разговора, о действиях, которые его поддерживают, он может управлять разговором, направляя его к завершению. Как и в любом путешествии, нам приходится иногда возвращаться или менять маршрут. Например, возможно, понадобится пересмотреть цель или удостовериться в понимании. Важно, чтобы каждый коуч выработал свой стиль коучинга. Дорога коуча, описанная выше, побуждает к выработке такого стиля, помогая эффективной коучинг-сессии.

## **ПРИЗНАКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ КЛИЕНТА В ПРОЦЕСС КОУЧИНГА**

- Уровень активности в разговоре, например: энергичность, идеи, задавание вопросов — все это говорит об активной вовлеченности.

- Насколько активен клиент в период между сессиями, то есть выполнение действий, чтение материалов для подготовки, даже слишком тщательное выполнение договоренностей и обязательств.

- Уровень открытости в беседах, позитивные комментарии или вопросы, желание рассмотреть новые подходы или идеи.

Следует, однако, оговориться: если перечисленные признаки или какой-то из них отсутствуют, это не означает, что клиент не вовлечен! Это звучит сложно, но тем не менее это так! У каждого человека своя реакция на происходящее; кто-то обнаруживает вовлеченность только через какое-то время. Терпение, целеустремленность и гибкость коуча приведут вас к успеху.

Коуч должен воспринимать каждого клиента как индивидуальность. Есть люди, которые заведомо не будут настроены положительно на первых этапах. Возможно, они всегда настроенно относятся ко всему новому. Это может проявляться в нежелании обсуждать некоторые ситуации, в сомнении по поводу целесообразности смены типа поведения и даже неприязни по отношению к коучу. Коучу сле-

дует найти баланс между своей нацеленностью на успех и пониманием особенностей обучения данного человека.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Хорошо структурированный и организованный процесс коучинга имеет много преимуществ. Потратив время на планирование последовательности сессий, вы сможете не только получить большее удовольствие от коучинга, но и повысить эффективность своей работы.

**Джули Старр**  
**«Великолепный**  
**коучинг»**

Как стать блестящим коучем на своем рабо-  
чем месте



## О КНИГЕ

Коучинг, как способ обучения людей самостоятельному поиску знаний, применению их в жизни и достижению успеха, в последнее время приобрел большую популярность и стал необходим для каждого руководителя.

Коучинг довольно разнообразен — его принципы применимы в различной обстановке и различных ситуациях. Коучи обучают ораторскому и писательскому мастерству, существуют спортивные и финансовые коучи. Создается впечатление, что всякий раз, когда вам хочется добиться успеха в какой-либо сфере, рядом оказывается коуч, готовый прийти на помощь. Эта книга посвящена одной отдельно взятой сфере применения искусства коучинга — коучингу на рабочем месте. Данный вид коучинга, в частности, подразумевает помощь в продуктивной профессиональной самореализации или исполнении своей профессиональной роли, сопровождающейся развитием навыков и повышением знаний.

Джули Старр учит читателя находить взаимопонимание с собеседником и задавать эффективные вопросы, а также раскрывает принцип «концентрированного» внимания и главное показывает действие метода в самых распространенных «сценариях».

## ОБ АВТОРЕ

Джули Старр (Julie Starr) тренер и консультант с более чем двадцатилетним опытом работы в области содействия изменениям в бизнесе.

Ее методы, модели и подходы используются для развития выдающейся тренерской практики во всем мире. Основатель агентства «Starr Consulting», она занимается разработкой применения коучинговых методик, оказывающих влияние как на отдельную личность, так и на компанию в целом.

Джули Старр автор «Руководства по коучингу» («The Coaching Manuals»), определяющего принципы и практику персонального коучинга. Наряду с регулярными выступлениями, Джули проводит консультации и тренинги для лидеров компаний в Великобритании, Европе и Соединенных Штатах Америки.

## **ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Коучинг — это беседа или ряд бесед одного человека с другим. Задача человека, исполняющего роль тренера, заключается в проведении разговора, который приносит пользу собеседнику (коучируемому) — ведет к его обучению и развитию. Подобные беседы могут проходить в различных временных и пространственных условиях. Например, вы можете провести быстрый коучинг, беседуя с кемто у кофепаратора или в более формальной обстановке, во время длительного обсуждения какого-либо вопроса.

Является ли беседа коучингом, в большей степени зависит от стиля разговора, нежели от места его проведения, длительности или содержания. Коучинговая беседа может продолжаться как две минуты, так и два часа, поскольку в конечном счете коучинг определяется его воздействием.

Можно выделить следующие признаки того, что разговор является коучингом.

Концентрируется ли беседа главным образом на объекте коучинга?

Являются ли намерения коуча позитивными по отношению к коучируемому?

Используются ли навыки слухового восприятия информации, построения вопросов и анализа?

Вызывает ли беседа желание проанализировать ее впоследствии, и приносит ли пользу этот анализ?

Оказывает ли беседа некое благотворное влияние на мышление, обучение или поступки участника?

О том, оказывает ли беседа эффект коучинга, более всего способен судить объект воздействия, нежели человек, пытающийся это воздействие произвести. Зачастую коучинг представляет собой катализатор, провоцирующий более глубокие размышления или более богатую оценку рассматриваемого вопроса. И насколько мысли, идеи и озарения, в результате посетившие участника, были вызваны именно проведенным разговором, может судить только он сам.

## **ПОЧЕМУ КОУЧИНГ НА РАБОТЕ РАБОТАЕТ**

Коучинг эффективен, поскольку повышает производительность труда. Там, где успех дела зависит от результатов работы задействованных в нем людей, коучинг таит в себе огромные возможности.

Уже недостаточно быть просто талантливой личностью или специалистом — особенно если вы занимаете руководящую должность. Теперь организациям нужны специалисты, способные развивать таланты других людей и добиваться от них определенных результатов, но не при помощи усиления контроля или более пристального наблюдения. Коучинг, в действительности, порой представляет собой нечто совершенно противоположное. Проводящие его руководители слушают чуть более внимательно, задают немного больше вопросов и в целом поощряют сотрудников к самостоятельным размышлениям и действиям. Руководители, обладающие навыками коучинга, помогают другим сохранять эффективность в течение долгого времени, поддерживая их в усвоении необходимых для этого навыков и умений. Подобно избавлению человека от голода посредством обучения его ловле рыбы, это представляет собой долгосрочное решение.

Проводя коучинг, мы предполагаем, что объект воздействия обладает способностью работать самостоятельно и нуждается лишь в некотором поощрении. И потому мы задаем вопросы: «Какими вариантами вы располагаете?».

«Итак, что должно произойти?» или «Что вы хотите сделать?» Этот незаметный переход от советов к вопросам о том, что человек собирается предпринять, лежит в сердце-вине коучинга, как стиля управления.

## **ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ЛУЧШЕ СОГЛАСИЯ**

Один из плюсов данного перехода заключается в том, что, когда люди решают вопросы самостоятельно, они больше заинтересованы в принятых решениях. Как правило, когда мы предлагаем человеку поступить определенным образом, а эти действия оказываются неэффективными, он ощущает меньшую ответственность за неудачу.

## **НЕ СОВЕТУЙТЕ, А НАДЕЛЯЙТЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

Побуждая людей самостоятельно мыслить и принимать решения, вы повышаете их чувство ответственности за их сферу деятельности. Когда людей поощряют брать на себя большую ответственность, наряду с осознанием собственных полномочий (способности действовать) постепенно возрастает и их уверенность в собственных силах.

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ САМОУПРАВЛЕНИЕ**

Коучинг на рабочем месте требует менее директивного стиля воздействия на окружающих и руководства их деятельностью. Буквально, это означает, что руководители в меньшей степени дают советы и отвечают на вопросы, полагаясь на то, что люди зачастую лучше знают, что им нужно, и способны сами управлять своими действиями. Все, что требуется от руководителя, это поощрять формирование у его сотрудников собственных мнений и взглядов на ситуацию путем проведения коучинга во время общения с ними.

Когда руководитель проводит коучинг со своими коллегами, он побуждает их к самоуправлению. Это требует от нас действий, основанных на совершенно отличном ряде принципов: вместо «я знаю как» руководителю нужно довериться тому, что «вы знаете как».

## **ПРИЯТНЫЙ ИЛИ ПРОТИВНЫЙ? РЕШАТЬ ВАМ**

Коучинг по своему определению не является «любезным» или «мягким» — на самом деле, он может ставить перед вами довольно трудные задачи. Руководитель способен оказывать менее директивное воздействие, будучи при этом довольно язвительным. Вам может не понравиться слегка агрессивный тон, но это не столь важно. Ключевым аспектом данного подхода является то, что руководитель поощряет и, возможно, даже вынуждает подчиненного «присвоить» как проблему, так и ее решение. И именно это переводит ситуацию в категорию самоуправления.

Очевидно, что степень необходимой теплоты и дружелюбия зависит от человека и ситуации разговора. В конце концов, решать вам. Но давайте внесем ясность в данный вопрос. Несмотря на то, что тренинг может проходить в теплой, дружелюбной и поощряющей манере, эти характеристики вовсе не являются обязательными. Гораздо более важной является вовлеченность вашего собеседника в проводимый вами коучинг. Некоторых людей буквально отталкивает дружелюбный тон, и они предпочли бы говорить начистоту. Только вы способны определить, что окажется наиболее эффективным в конкретной ситуации с конкретным человеком. Секрет заключается в гибкости, поскольку ваша способность адаптироваться к нуждам людей и создавшимся условиям позволяет вам находить различные пути решения проблем.

## **КОГДА УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНО**

Управление не является чем-то неправильным. По сути, порой оно представляет собой наилучший подход. Возможно, ваш коллега не обладает знаниями или опытом, необходимыми для решения возникшей проблемы. Возможно, ему требуется узнать местонахождение данных в системе, и в этом случае бессмысленно спрашивать, где, по его мнению, эти данные могут находиться. Или же иногда невозможно попросить человека поразмыслить и принять самостоятельное решение в силу необходимости следования определенным стандартным процедурам. Порой, если человек испытывает тревогу или находится под давлением, просьба принять самостоятельное решение может лишь усугубить положение дел. Как правило, в панике мы менее расположены к ясному и четкому мышлению, и нам нужны уверенность и руководство, а не дополнительное давление. Засыпая встревоженного человека стимулирующими вопросами, вы вряд ли достигнете поставленной цели — хотя могли бы достичь ее при помощи одного лишь успокаивающего вопроса!

Коучинг может характеризоваться быстрым и простым согласованием. Например, вместо того чтобы выслушивать описания проблемы и реагировать такими фразами, как: «Хорошо, значит, тебе нужно поступить вот так...», просто спросите вашего коллегу: «Хорошо, так что же, по твоему мнению, нам нужно сделать?»

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЛИ САМОУПРАВЛЕНИЕ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

Ваша манера руководства и воздействия на других влияет как на природу взаимоотношений с коллективом, так и на его развитие с течением времени.

Руководители часто жалуются на недостаточную активность подчиненных, хотя причина зависимости сотрудников от инструкций зачастую кроется в самом руководителе. Имея самые добрые намерения, руководители часто «помогают» или «приглядывают» за своими подчиненными, давая им четкие указания. Когда руководитель демонстрирует директивный стиль управления, его отношения с подчиненными напоминают отношения родителя и детей. Руководитель «опекает» своих сотрудников, снабжая их подробными инструкциями и готовыми ответами, вместо того чтобы стимулировать их на принятие собственных решений. С течением времени эта «родительская» забота приводит к развитию у подчиненных зависимости от руководителя.

Когда руководитель побуждает подчиненного к самостоятельным поискам решения, действиям и поискам знаний, их отношения в большей степени напоминают отношения взрослых людей. С течением времени подчиненный привыкает к таким стимулирующим вопросам, как: «Что вы предлагаете?» или: «Какова настоящая проблема, которую нам необходимо решить?» И, предвидя коучинговую реакцию

руководителя, он чаще будет готов представить ему свое мнение, идеи и предложения.

Мы коучим людей, побуждая их думать и чаще принимать самостоятельные решения, и мы делаем это при помощи развитых умений выслушивать, задавать вопросы, анализировать и обеспечивать обратную связь. Когда руководитель коучит людей, работающих с ним и на него, он стремится к оказанию положительного влияния на непосредственную производительность их труда, а также на их по следующее развитие. Профессиональный коучинг является ключевым умением любого руководителя, а также эффективным инструментом воздействия для любого человека.

## **СОЗДАНИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

Взаимопонимание — это умение строить отношения даже в течение короткого периода времени, например, во время непродолжительной беседы. Взаимопонимание связано со способностью создавать связь с другим человеком. Это могут быть как сиюминутные взаимоотношения: «Мне комфортно с этим человеком», так и долгосрочные связи, например: «Общение с ним всегда доставляет мне удовольствие».

Взаимопонимание ощущается как теплота, комфорт или сходство. Взаимопонимание между вами и другим человеком оказывает влияние на вас обоих. Например, если между вами присутствует взаимопонимание, вы ощущаете комфорт и можете быть собой, то есть ведете себя естественно.

Эти же чувства разделяет и ваш собеседник, ощущая аналогичный комфорт в общении с вами. Люди, между которыми присутствует взаимопонимание, в большей степени склонны доверять друг другу, кроме того, возрастает их желание быть открытыми друг перед другом. Отсутствие взаимопонимания ощущается как прохлада или чувство отличности от собеседника. Ощущение непохожести способно повлечь за собой чувство обособленности и отдаленности. Это может быть проблематичным, а может и не причинять особенных неудобств — в зависимости от целей, преследуемых вами в конкретной ситуации.

Широко распространено неверное предположение, что взаимопонимание между собеседниками может либо присутствовать, либо отсутствовать. Данное представление бессмысленно, поскольку взаимоотношения присутствуют в любом случае — например, в разговоре, электронной переписке или телефонном общении мы в любом случае обращаемся к собеседнику. Это обращение является в некотором смысле взаимоотношением, а следовательно, представляет собой взаимопонимание. И теплота или прохлада этих отношений представляют собой лишь показатель качества существующего взаимопонимания.

## **ПОЧЕМУ ВЗАИМОПОНИМАНИЕ ТАК ВАЖНО**

Одной из причин необходимости взаимопонимания для осуществления коучинга является то, что без него конструктивное воздействие на человека (то есть не сопровождающееся навязыванием своей воли) невозможно. Давая меньше указаний, мы не можем просто сказать другому человеку: «Делай то то и то то» — поэтому нам не обходимо хорошее взаимопонимание. Кроме того, проводя коучинг, мы поощряем своих собеседников мыслить самостоятельно, и такое поощрение значительно усложняется в отсутствии взаимопонимания.

Взаимопонимание создает атмосферу открытости и доверия и помогает людям выражать себя естественно. Кроме того, порой нам необходимо ставить перед людьми трудные задачи или обеспечивать обратную связь таким образом, чтобы это создавало у них уверенность в собственных силах, а не дискомфорт. Для эффективного восприятия наших идей — как предложений дружелюбного коллеги, а не врага — нам нужно хорошее взаимопонимание.

Взаимопонимание строится на чертах сходства между собеседниками. Ощукая сходство с другим человеком, мы, как правило, чувствуем большую связь с ним, нежели когда ощущаем себя отличным от него. Черты сходства включают в себя:

внешний вид — лицо, одежду, расовое происхождение;

речь — характеристики голоса, энергичность, скорость, громкость; выбор слов;

свойственные нам ценности и убеждения — например, вы вегетарианец, и я тоже, или мы болеем за одну и ту же футбольную команду и так далее.

Приведенный выше список важен как в обстановке деловых переговоров, так и в условиях общения уличных банд.

«Когда ты выглядишь так же, как я, говоришь, как я, и ведешь себя подобно мне, я чувствую себя более комфортно в твоём обществе».

Попробуйте прийти на работу в той одежде, в которой работаете в саду, и вы увидите, как изменится манера общения с вами ваших коллег (если только вы не работаете в садоводческой фирме, разумеется). А если человек говорит с очень явным акцентом, или его манеры значительно отличаются от ваших, не требуется ли вам больше времени для того, чтобы достичь взаимопонимания? На рабочем месте или на улице всем нам нужны выделяющие и объединяющие нас сигнальные слова и общие термины.

Эмпатия создает чувство единения, которое приводит к близости

Эмпатия — это способность обращаться к другому человеку согласно его собственным условиям, и она помогает создавать взаимопонимание. Для эмпатии необходимо обращать внимание на опыт и ощущения другого человека.

Для этого могут потребоваться лишь такие несложные слова, как: «Я понимаю, что это может быть для вас неприятным». Замечая и подтверждая, мы создаем чувство единения. Например, вы можете пожаловаться, что ваша загруженность вынуждает вас задерживаться на работе. Если, слыша это, я не подтверждаю это каким-то образом, вы можете почувствовать, что я не воспринимаю вашу ситуацию должным образом.

Подтверждение может выражаться кратким замечанием, вроде:

«Да, это, должно быть, неприятно для вас. Давайте посмотрим, в чем же причина этого?» Но если я просто скажу: «Давайте посмотрим, в чем же причина этого?», я могу показаться вам отстраненной.

## **ВЗАИМОПОНИМАНИЕ: ПЕРВЫЕ ПРИНЦИПЫ**

Предположим, что вам предстоит важный разговор, и вы хотите быть уверены в том, что сможете быстро выстроить взаимопонимание. Что вы можете для этого сделать?

Удостоверьтесь в том, что испытываете спокойствие. В таких случаях, к примеру, часто помогает медленное дыхание животом. Удостоверьтесь в том, что ваше внимание сосредоточено на настоящем. Например, займитесь наблюдением за тем, что происходит в данный момент.

Обратите внимание на человека, с которым хотите добиться взаимопонимания, и отметьте ключевые аспекты его поведения. Насколько энергично его поведение? Насколько быстро и громко он говорит? Какова его физическая поза — закрытая или открытая? Используйте свое намерение для создания взаимопонимания. Например, подумайте: «Как я могу удерживать связь с вами?» и позвольте этой мысли помочь вам настроиться на собеседника и его мир. Доверьтесь своей способности замечать то, что вам нужно заметить, и, поступая таким образом, вносите все необходимые изменения. Например, понизьте голос, чаще улыбайтесь или замедлите речь, если это кажется необходимым.

## **УМЕНИЕ ЗАДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ**

В коучинге эффективные вопросы стимулируют появление ценных мыслей и проведение анализа, способствуют озарениям и помогают в принятии решений и осуществлении действий. Эффективные вопросы характеризуются простым словесным воплощением, так что отвечающий прилагает усилия лишь к формированию ответа, вместо того чтобы ломать голову над смыслом самого вопроса. Эффективные вопросы также обладают четко выраженной целью, заключающейся, например, в сборе дополнительной информации, изменении перспективы или создании ощущения будущего.

Важно отметить, что такие вопросы содержат главным образом открытое намерение, то есть они не привязаны к какому-то predetermined исходу. Когда наши вопросы открыты, просты и обладают четкой целью, это дает коучируемым возможность отвечать творчески и эффективно.

## **КОНСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Обеспечивать человека обратной связью означает обеспечивать его информацией. В общераспространенном смысле обратная связь — это обычно информация или мнение, предоставляемые человеку, имеющему отношение к этой информации или мнению.

В рабочей обстановке термин «обратная связь» порой означает замаскированную критику. В своей худшей форме он может даже представлять собой акт агрессии, поскольку мы используем «вежливый» термин «обратной связи» для того, чтобы «напасть» на кого-то.

Фраза «Я хотел бы прокомментировать вашу деятельность» может вызывать у человека чувства сомнения или страха перед таковыми комментариями. Это объясняется предчувствием скорой критики или боязнью узнать о неких «проблемах». Все это очень прискорбно, поскольку обратная связь может быть абсолютной противоположностью этого.

## **ЧТО ХУЖЕ — КОММЕНТИРОВАТЬ ИЛИ ВЫСЛУШИВАТЬ КОММЕНТАРИИ?**

Многие из нас не любят оставлять комментарии даже больше, чем получать их. Мы склонны концентрироваться на потенциально негативной реакции человека, работу которого мы комментируем, и это причиняет нам дискомфорт. Мы предчувствуем, что человек, в адрес которого направлены наши замечания, подумает о нас плохо или прекратит общение с нами после получения такой обратной связи. Нас также беспокоит вероятность того, что обратная связь вызовет у собеседника эмоциональный всплеск, стремление защищаться, враждебность или упадок духа.

Ирония заключается в том, что наша психологическая подготовка к возможному негативному исходу в действительности увеличивает шансы такого негативного исхода. Это объясняется тем, что наш разум притягивает то, чем более всего поглощены наши мысли.

## **РЕШЕНИЕ: КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ТОМ, ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ**

У этой проблемы есть простое решение: сконцентрируйтесь на том, чего вы хотите, вместо мыслей о том, что для вас нежелательно. Обратите свое внимание на то, какие перемены вы бы хотели увидеть. Такое простое переключение кардинально изменит курс вашего разговора. Это так же эффективно и в отношении чувств. Возможно, вы решите, что хотите ощущать спокойствие во время комментирования работы собеседника, тогда вам нужно лишь подумать: «Итак, сейчас я собираюсь быть спокойным и расслабленным». Затем развейте эту идею дальше: подумайте, на что похоже ощущение спокойствия, и как оно будет проявляться в данной ситуации.

Обращая внимание на эффективность обратной связи и ее огромную ценность, мы не только начинаем относиться к ней значительно лучше, но также и увеличиваем свои шансы обеспечить такую обратную связь, которую оценят окружающие. Вот лишь некоторые преимущества конструктивной обратной связи в адрес ваших сотрудников.

Люди ценят вашу заинтересованность в деле и поддержку, которую вы оказываете им в профессиональном развитии (особенно если думают, что это стоило вам больших усилий).

Мы наслаждаемся получением знаний. Мы хотим чувствовать, что развиваемся в какой-то области, особенно если испытываем там трудности, которые, по нашему мнению, заслуживают борьбы.

## **ОЩУЩАЙТЕ ЭНЕРГИЮ, ОСТАВАЙТЕСЬ «ВЫШЕ НУЛЯ»**

Эмоциональное состояние может как способствовать, так и препятствовать способности изобретательно мыслить, говорить и реагировать во время разговора.

Давайте представим шкалу эмоциональных состояний, которые вы можете расставить самостоятельно на различных отметках этой шкалы. Выше нуля располагаются в целом положительные эмоции — например, спокойствие, расслабленность, уверенность. Ноль означает нейтральное состояние. Ниже нуля могут находиться отрицательные состояния — сомнения, метания, раздражительность и страх.

Выражайте обратную связь в состоянии эмоциональной стабильности, когда вы ощущаете уравновешенность или оптимизм относительно ситуации (особенно если ваш комментарий несет в себе нелегкую для собеседника критику). Ваше эмоциональное равновесие влияет и на собеседника и может способствовать восприятию им вашего сообщения.

Если вам трудно достичь уровня «выше нуля» (например, ощутить спокойствие и сосредоточенность), попробуйте воспользоваться не которыми (или всеми) из предложенных советов.

Чтобы все хорошенько обдумать, совершите небольшую прогулку — возможно, уже существующая внутри вас идея или мысль легче выйдет на поверхность, когда вы расслабитесь и отвлечетесь.

Решите, какое чувство вы хотите испытывать, и создайте это чувство — если необходимо, используйте для этого свое дыхание или определенные позы. Например, если вы хотите ощутить уверенность, ходите уверенно, дышите уверенно и примите то положение тела, в котором обычно находитесь, ощущая уверенность и расслабленность.

Сконцентрируйтесь на положительном результате — представьте успешное проведение разговора и себя таким, каким вы хотели бы быть. Увидьте, услышьте и прочувствуйте, на что это должно быть похоже.

Попросите о помощи коллегу, которому доверяете, — либо обсудите с ним предстоящую беседу, либо, еще лучше, прорепетируйте ее! Репетиция — наилучший из известных способов разглаживания любых возможных складочек и морщинок запланированного разговора.

Представьте, что решили вовсе отказаться от проведения такого разговора — просто позвольте себе вообразить, что не испытываете в нем необходимости. Улучшилось ли ваше самочувствие? Временно или продолжительно испытываемое вами облегчение? Если вы решили не проводить намеченный разговор, не забудьте разобраться, приняли вы это решение, руководствуясь его правильностью или легкостью. Таким образом вы поймете, пойдет ли оно вам на благо.

## **ВООРУЖАЙТЕСЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ НАМЕРЕНИЯМИ**

Проанализируйте собственные намерения: они положительны? Какую пользу вы можете принести другому человеку? Эта польза может воплощаться в личностном росте, прогрессе в отношении определенных задач или общем выполнении работы. Прояснив для себя, чем вы способны помочь своему коллеге, вы можете поделиться этими знаниями с ним — если, конечно, сочтете нужным. Например: «Я надеюсь, это снимет с вас часть давления, вызванного необходимостью знать порой ответы на все вопросы».

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Понимая, какую пользу принесет вам развитие коучинговых умений, вы обладаете достаточной мотивацией для того, чтобы преодолеть все возможные препятствия на вашем пути.

Простые умения, такие как способность создать взаимопонимание, выслушать, задать нужные вопросы и выразить конструктивную обратную связь, дадут вам возможность не только практиковать коучинг, но также успешно выполнять любую избранную вами профессиональную роль.



**Майлз Дауни**  
**«Эффективный**  
**КОУЧИНГ»**

УРОКИ КОУЧА КОУЧЕЙ



## О КНИГЕ

В бизнесе коуч — это человек, который, как и в спорте, должен помочь нам мобилизовать наши ресурсы для достижения поставленной цели. Заставить каждого сотрудника поверить в свои силы, выйти на пик своих возможностей и таким образом вывести организацию на качественно новый уровень — основные задачи профессионального бизнес-тренера.

Достичь результатов в бизнесе путем обучения и развития сотрудников в процессе работы гораздо более ценно как для самих сотрудников, так и для менеджеров, коуча и всей организации: именно способность к обучению — залог выживания организации. Разработанная автором концепция недирективного коучинга с успехом используется сегодня во многих компаниях мира.

## **ОБ АВТОРЕ**

Майлз Дауни — основатель Школы коучинга и ее директор по учебной работе. Убежденный в необходимости дополнения коучингом профессионального менеджмента, М. Дауни разработал систему приемов, навыков и умений, с успехом применяющихся в организациях самых разных отраслей.

Майлз Дауни родился и получил образование в Дублине (Ирландия). В настоящее время живет в Лондоне.

## **ЧТО МЫ НАЗЫВАЕМ КОУЧИНГОМ? ОТКУДА ВОЗНИК ЭТОТ ТЕРМИН?**

Сегодня мы становимся свидетелями рождения новой профессии — коучинг в бизнесе и в повседневной жизни. Спортивный термин «коучинг» — т. е. тренировка, подготовка к соревнованиям — всем давно известен, однако сейчас появились новые понятия: коучинг первых лиц, коуч-менеджер, личный коучинг. Все эти названия подразумевают способы, используемые одними людьми для того, чтобы оказывать помощь в профессиональной деятельности другим людям. По иронии, бизнес-коучинг, многое заимствовавший из спортивного коучинга, сейчас ищет новые подходы, которые помогли бы изменить и традиционные методы спортивных тренировок.

Что интересно в процессе становления любой новой профессии, так это отсутствие установившихся определений, принятой практики и ограничений. И те, кто проводит коучинг, и те, с кем коучингом занимаются, возможно, сами не вполне понимают, что именно происходит. Общепринятое представление о различиях между коучингом и родственными ему дисциплинами — управлением, консультированием, руководством и обучением — весьма условно.

На этой ранней стадии становления новой профессии несколько человек просто сами называют себя бизнес-коучами. Поначалу все сводится к визитной карточке и публикации небольшой брошюры. Затем некоторые из этих ко-

учей собираются вместе и решают, что есть коучинг и что коучингом не является. Вскоре у них появляется желание расширить свое влияние и взять на себя право сертифицировать, т. е. выработать критерии профессиональной пригодности, в соответствии с которыми человек либо имеет законное право именоваться коучем, либо нет.

Далее возникает щепетильный вопрос. Кто сертифицирует сами эти сертифицирующие органы? При отсутствии признанных авторитетов люди начинают вести себя необычно и проявлять любознательность. Возможно, именно в такой момент мы наиболее человечны. Однако тут же мы начинаем ощущать неуверенность и бросаемся создавать некий руководящий орган, рискуя утратить при этом изрядную долю нашей человечности. Это отчаянное стремление к созданию руководящих органов можно назвать сомнениями человека в самом процессе эволюции. Но коучинг по своей природе отличается от других профессий. Если следствием коучинга является высокая результативность — выигрыш в игре, достижение успехов в бизнесе или цели всей жизни, то выигрывает не коуч, а отдельный человек или команда, которую он тренирует. Коуч не может забить гол или защитить ворота. Он не может участвовать в гонке, пройти порог в голосовании, получить чистую прибыль или создать какой-либо продукт. Но, несмотря на то, что коуч не появляется на поле, ему часто платят огромные деньги за то, что он способствует успеху отдельного человека или команды.

Тот факт, что эффективность работы коуча измеряется успехами тех, с кем он или она проводят коучинг, свидетельствует о существенной особенности этой новой профессии.

## **КАК ЖЕ НАМ ОПРЕДЕЛИТЬ УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ДРУГОМУ ЧЕЛОВЕКУ СТАТЬ ТЕМ, КЕМ ОН МОЖЕТ СТАТЬ?**

Делать это раньше времени было бы ошибкой: это может осложнить, а не облегчить успешную работу коуча. Единственный, кто может судить о компетентности коуча, — это человек (или команда), с которыми он работает. Они лучше кого бы то ни было знают, какое влияние коуч оказал на обучение, результативность работы и как сумел доставить им удовольствие, которое они получают на рабочем месте или на игровом поле. Что бы там ни говорили о том, что есть коучинг, а что коучингом не является, в конечном итоге только тот, с кем коуч работает, может судить, насколько ценен был для него коучинг.

Это положение естественно согласуется с самой природой коучинга, который среди других форм помощи направлен на то, чтобы поддерживать клиента. Коуч — это человек, который должен помогать вам поверить в себя и доверять себе, а не полагаться на то, что говорят и делают другие. И если коуч просит о доверии, то единственный способ оправдать это доверие — вернуть его сторицей тому, с кем он работает. Единственное право, которое коучу нужно, это право сказать другому человеку: «Поверь в себя».

Цель коучинга — установить более тесную связь с неким внутренним «Я», благодаря чему можно направлять видение, стремиться к высокому результату и находить в себе мудрость не подвергаться при этом воздействию внутреннего «шантажиста», утверждающего свой авторитет на основе внешнего диктата и навязывающего человеку свои правила без его согласия.

Коучинг не охватывает широкого поля деятельности, именуемого помощью людям. Если этот род деятельности попробует вторгнуться во владения психотерапии или религиозного либо духовного наставничества, то с этой минуты он автоматически должен подчиняться правилам, установленным в этих владениях.

## **ТЕРРИТОРИЯ КОУЧИНГА И РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ**

«Коучинг — занятие для неудачников».

«Коучинг — знак моего статуса (компания платит моему коучу)».

«Коучинг — зарождающаяся профессия».

«Коучинг — компетенция линейного менеджмента».

«Коучинг — это преходящее увлечение».

«Коучинг может спасти мир».

«Коучинг — это вторая карьера» (уходящий в отставку менеджер по кадрам).

«Коучинг — это... не моя работа» (фраза, брошенная на мастерской).

Коучинг означает разные вещи для разных людей, в зависимости от того, чем они занимаются и каков их опыт в области коучинга. Менеджер по работе с персоналом, рано удалившийся от дел и обдумывающий, как он может с пользой применить свои знания на новом этапе жизни, видит совершенно иные перспективы, чем линейный менеджер по информационным технологиям, которому велели пройти курс обучения коучингу, в то время как он мечтает только о том, чтобы продолжать разрабатывать свои программные продукты. Общепринятого определения коучинга не существует. В каком-то смысле это даже неплохо, поскольку дефиниции, хотя и вносят ясность, могут также исключать другие возможности и сводить к нулю другие понятия,

нередко достаточно ценные.

При всем разнообразии источников, влияний и подходов не приходится удивляться тому, что возникает путаница. Единственный способ внести здесь ясность — ввести критерий эффективности коучинга. Существует опасность, что коучинг будет определяться тем, что в него вкладывают, — философией, моделями и методами, которые несут с собой лучшие специалисты, — а не тем, что получается на выходе (т. е. результатом, который необходим нам на рабочем месте). Организации набирают коучей не для развлечения, а от линейных менеджеров ждут применения коучинга на рабочем месте вполне серьезно.

Коучинг должен приносить результаты — измеримые и ощутимые, — поэтому давайте сделаем так, чтобы цель определяла средства, «выход» доминировал над «входом», а требуемые результаты определяли, каким именно способом будет осуществляться коучинг.

## **ЭФФЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

Единственный путь преодолеть сомнения по поводу коучинга — позволить цели определять средства. Поэтому сначала нужно определить, что означают эти цели, а потом предложить способ их достижения.

Эффективный коучинг на рабочем месте приносит удовлетворение и радость, а от этих достижений выигрывает как сам человек, так и организация. Эффективный коучинг обеспечивает достижения, эти достижения устойчивы. Из-за акцента, который делается на обучении, а также в связи с тем, что уверенность игрока возрастает («Я научился этому сам»), результативность растет и обычно долго остается на высоком уровне, что отражается на сферах деятельности, не связанных непосредственно с предметом коучинга.

В сферу удовлетворения можно включить обучение и развитие. Достичь результатов в бизнесе — это одно дело, однако достичь их путем обучения и развития игрока в процессе действия гораздо более ценно как для игрока, так и для линейного менеджера, коуча и организации: именно способность к обучению обеспечивает способность организации к выживанию.

Теперь о радости. Когда люди достигают своих целей, когда эти цели значимы, когда обучение и развитие являются частью процесса — за ними следует радость. Эти три компонента — достижение, удовлетворение и радость — связаны между собой, и отсутствие одного из них оказывает

сильное влияние на остальные. Обучение без достижения цели быстро истощает энергию человека. Достижение цели без обучения скоро надоедает. Отсутствие радости опустошает дух человека.

Существует еще один фактор, который прямо не вписывается в три результата эффективного коучинга, однако постоянно присутствует на заднем плане, — это ответственность.

Без ответственности и чувства собственности организация очень скоро теряет свою эффективность. Коучинг непосредственно влияет на ответственность. Если линейный менеджер или коуч решает проблему или принимает решение о том, как надо действовать, за игрока — он принимает ответственность и право собственности на себя. И как только перед игроком возникает препятствие, он бежит к линейному менеджеру или коучу, чтобы ему сказали, что надо делать. Коучинг, где игрок сам определяет свои цели, сам решает проблему или разрабатывает собственный план, ведет к тому, что ответственность остается за игроком.

Достижение цели, удовлетворение и радость не могут быть обеспечены через такой подход к коучингу, где линейный менеджер или коуч дают инструкции, поскольку их обязывают к этому знания, уровень компетентности или, хуже того, служебное положение. Такой подход известен как директивный. Чисто директивный подход снижает возможности игрока думать или проявлять свои творческие способности, ограничивает его возможность брать на себя ответственность и лишает его радости от каких бы то ни было, пусть самых малых, достижений.

Эффективный коучинг требует главным образом «недирективного» подхода, т. е. подхода, стимулирующего высокое качество, неотъемлемой частью которого является обучение, а удовлетворение проистекает из умения ставить перед собой значимые цели и достигать их. Вот таким и должен быть эффективный коучинг.

## НЕДИРЕКТИВНЫЙ КОУЧИНГ

Коучинг в бизнесе в конечном итоге связан с результативностью, и во всем, что может сказать или сделать коуч, он должен руководствоваться намерением улучшить результативность. Повышение результативности может относиться к выполнению конкретной задачи или проекта, к достижению определенной цели в бизнесе или к высокой эффективности либо производительности в целом.

Обучение — еще один потенциальный результат коучинга, не менее важный, чем результативность: в долгосрочной перспективе от этого зависит деятельность организации в будущем. Отличие обучения от развития можно определить следующим образом: хотя человек должен учиться для того, чтобы развиваться, обучение в том смысле, как оно понимается здесь, относится к широкому полю деятельности — подходу к задаче, овладению новой технологией, в то время как понятие развития относится к личному развитию и повышению уверенности в себе.

Понятие «способствовать» гораздо шире обычного «облегчать», хотя и это немаловажно. Здесь подразумевается, что человек, с которым проводят коучинг, обладает способностью продумывать вопросы самостоятельно, и кроме того, интуицией и креативностью. Подразумевается также, что люди могут учиться без учителей. Исходя из такого понимания, коучу необходимо расстаться с мыслью о том, что у него на все есть правильный ответ. Роль коуча заключается в том, чтобы активизировать способности игрока

исследовать, лучше разбираться в проблемах, в результате у игрока появляется возможность принимать более верные решения, чем прежде.

## **СПЕКТР НАВЫКОВ И УМЕНИЙ В КОУЧИНГЕ**

Коучинг — взаимоотношения и беседы, происходящие в рамках этих взаимоотношений. В зависимости от ситуаций и нужд игрока они могут принимать разные формы.

Самое важное различие — различие между директивным и недирективным коучингом. Суть директивного подхода отражена в его названии: его смысл в том, чтобы руководить, приказывать, инструктировать. Это форма обучения и управления, с которой мы сталкиваемся чаще всего. Она начинается с раннего детства и проходит через все наши школьные годы. Учитель знает и, хочешь ты того или нет, обязательно тебе расскажет. Ты же со своей стороны просто пассивно слушаешь. Предполагается, что, как только тебе что-либо сообщили, ты это уже знаешь. А если не поймешь с первого раза, то учителю остается лишь повысить голос. (Ведь всем известно, что существует прямая связь между пониманием и громкостью изложения.)

Директивный подход имеет некое встроенное ограничение. Оно заключается в том, что коуч должен либо заранее знать ответ, либо суметь его найти. Учитывая структуру большинства организаций, где в подчинении линейного менеджера может находиться большое количество сотрудников разной квалификации, отвечающих за разные вопросы, такое предложение представляется нереальным. Удивительно, но тот факт, что мы не знаем ответа, не останавливает некоторых из нас.

Директивная модель прежних лет крепко засела у людей в головах, они находятся в ловушке «учительства» и не видят, что «учить» имеет мало общего с «научиться». Поразительны результаты, которых добиваются такие коучи, взяв на вооружение недирективный подход. Люди за считанные минуты учатся таким вещам, на обучение которым у тренеров, оперирующих более традиционными методиками, потребовалось бы много часов.

Недирективный коучинг — это именно недирективный подход. Вы не направляете, не инструктируете, не приказываете.

## ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Во время любой коуч-сессии автор примерно 80% времени проводит на недирективном конце спектра, т. е. генерировании понимания/пробуждении осознанности, поскольку именно это делает коучинг эффективным. Однако бывает и так (причем гораздо реже, чем вы думаете), что коучу приходится вносить нечто ценное от себя. Группа навыков, которая называется внесением предложений, наверно, самая сложная в эффективном применении, ибо таит в себе опасность лишить игрока ответственности и возможности самому делать выбор. Парадокс заключается в том, что это — традиционная модель, с которой обычно начинают.

Внесение предложений отличается от генерирования понимания/пробуждения осознанности тем, что охватывает навыки, используемые тогда, когда коуч решает привнести нечто от себя, вместо того чтобы вытягивать информацию из игрока.

В словаре Чемберса (Chambers Dictionary) дается следующее определение слова «предлагать»: «выдвигать, демонстрировать, привлекать свое внимание или внимание другого человека к чему-либо». Последняя часть определения наиболее важна для коучинга, так как дает понять, что, хотя коуч может, например, внести предложение, игроку вовсе не обязательно над ним задумываться или ему следовать. Предлагать не значит навязывать.

Позвольте напомнить, каким должно быть намерение при внесении предложений: дать игроку доступ к наблюде-

ниям, знаниям, опыту, интеллекту, пронизательности, интуиции и мудрости коуча. Впрочем, конечный результат будет таким же, как при генерировании понимания/пробуждении осознанности, а именно: помочь игроку полнее понять себя и ситуацию, в которой он находится, чтобы принимать лучшие решения, чем он принял бы в ином случае.

Конкретные навыки внесения предложений:

**Обратная связь.** Тело и душа — это кибернетическая система. Иными словами, чтобы нормально функционировать, она требует обратной связи с окружающей средой. Последствия отсутствия обратной связи — то, что мы начинаем придумывать. Стоит проявить немного настойчивости, и выясняется, что многие не устанавливают обратную связь из-за нежелания обидеть кого-либо. В этом «не хочу никого обидеть» имеется скрытый подтекст, на котором, по-моему, стоит остановиться. Этот подтекст таков: если я тебя обижу, ты будешь плохо ко мне относиться. Вполне понятная, но не очень благородная причина для того, чтобы избегать обратной связи.

**Подсказывание идей.** В контексте коучинга подсказывание идей — это высказывание возникающих у коуча идей, которые могут подойти к вашей ситуации. Они возникают у коуча в силу опыта, интеллекта, интуиции или воображения. Иногда они бывают ценными и принимаются игроком. Как и в случае с обратной связью, единственный вопрос заключается в том, может ли коуч представить их игроку таким образом, чтобы дать ему возможность реального выбора: принимать их или нет. На проблему выбора может влиять целый ряд факторов: власть коуча во взаимоотношениях с игроком, способность оказывать влияние, желание игрока подвергаться влиянию или не брать на себя ответственность.

**Советы.** Если вы оказались в ситуации, когда необходимо дать совет, то надо следовать тем же указаниям, какими

вы руководствуетесь, отходя от недирективного метода. Предложите и, если ваш совет готовы принять, давайте его. Как только он выслушан, возвращайтесь к недирективному стилю, чтобы дать игроку возможность самому сделать выбор.

**Инструктирование.** Давать инструкции на коуч-сессиях иногда вполне уместно. Действительно, коуч может знать некий способ решения проблемы, который недоступен игроку по тем или иным причинам, например просто из-за нехватки времени на обдумывание. Если вам приходится давать инструкции, сначала спросите разрешения, а потом возвращайтесь к недирективному методу.

**Вызов.** Несмотря на то, что вызов возникает из понимания коуча, его главная функция заключается в пробуждении осознанности. Истинный вызов проистекает из веры в потенциал человека. Бросая вызов, особенно важно проверить собственное намерение. «Быть правым» — бесполезная установка в такой момент. Истинный вызов — следствие веры в потенциал другого человека.

**Пробуждение креативности.** Креативность — жизненно важная часть коучинга. Это именно то, что позволяет игроку найти выход из трудной ситуации, открыть новое будущее или новую возможность и коренным образом изменить продуктивность и качество жизни. Креативность проявляется разными способами, они связаны с созданием будущего (видением и постановкой целей) и инновациями (новым способом действовать, новыми возможностями).

**Прозрачность.** Под прозрачностью в коучинге подразумевается, что намерение человека, работающего коучем, должно быть предельно ясно игроку.

## **КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Профессиональный коуч, работающий в организации, должен хорошо понимать роль линейного менеджера — ведь большинство людей, с которыми он проводит коучинг, являются именно линейными менеджерами.

Люди поступают в организации, чтобы достичь каких-либо своих целей. Эти цели могут быть очень простыми, например, заработать достаточно денег, чтобы выплатить заем на жилье, или сложными, например, удовлетворить собственную потребность в активной и полезной для других самореализации. Эти цели могут быть либо хорошо продуманными и четкими, либо импульсивными и неопределенными.

Организация нанимает человека для того, чтобы иметь возможность выполнять свои функции и достигать своих целей. Как правило, цели организации, если и не очень четкие, то хотя бы недвусмысленные, поэтому ответственные работники ищут людей, которые подходят организации, имеют правильные навыки и соответствующие достоинства. Организации, как правило, более тщательно отбирают нужных людей, чем люди — нужные организации, и лучше понимают свои нужды и цели.

Успех в отношениях между сотрудником и организацией возможен тогда, когда обе стороны достигают собственных целей. Это фундаментальная динамика любой организации, и если пренебрегать ею, люди начинают

увольняться, и в конечном итоге от организации ничего не остается.

Человек несет серьезную ответственность за обеспечение успеха во взаимоотношениях, но не меньшую ответственность несет и организация. Организация дает власть ряду людей для обеспечения своих потребностей. Часть ответственности возлагается на кадровиков — специалистов по работе с персоналом. Однако большая доля ответственности за организацию ложится на плечи линейных менеджеров. Это их работа — сделать так, чтобы нужды обеих сторон были удовлетворены.

За последние пятнадцать лет идея о том, что лидерство — часть роли линейного менеджера, была признана в большинстве организаций. Теперь выясняется, что коучинг — еще один важнейший компонент роли линейного менеджера.

Сейчас уже появляется практика называть линейных менеджеров лидерами команды или коучами. Во многих случаях, главным образом там, где коуч исполняет функции менеджера, это ошибка, повторяющая изначальную ошибку — определять роль по одному из ее вторичных признаков. В некоторых организациях, где проявляется инициатива развития культуры коучинга, линейные менеджеры, как может показаться, утратили право управлять. Они могут лишь заниматься коучингом, что часто приводит к потере необходимого контроля и бесконечному обсуждению вопросов, которые в обсуждении не нуждаются.

Коучинг — это серия бесед, помогающих человеку приблизиться в процессе работы к своим потенциальным возможностям, понять свою роль или задачу. Эти беседы также призваны помочь человеку научиться всему необходимому для того, чтобы успешно завершить задачу или сыграть свою роль, подготовить его к новой роли и по возможности помочь достигнуть удовлетворения в работе и даже получить от нее радость.

Организации могут обладать слишком большой властью, а люди — слишком малой, хотя сейчас наблюдаются некоторые сдвиги. Хотя, поколение, которое поступает на работу сейчас, устанавливает с руководством совершенно другие отношения — не те, какие были, у предыдущих поколений. Они более взывательны, хотят иметь больше прав и меньше всего стремятся ходить на задних лапках. Эта причина уже сама по себе заставляет принимать другой, отличный от командно-административного, стиль руководства, ибо в мире, где все острее встает вопрос о привлечении лучших специалистов, чрезмерно авторитарная организация таких специалистов просто не сможет удержать.

Необходимо найти соответствующий баланс между властью человека и властью организации, а линейный менеджер, как бы зажатый посередине, должен понять, как это сделать. Иногда человек сходит с другими людьми, и они договариваются о разделе власти, чтобы совместными усилиями достичь того, чего не могут добиться поодиночке. Это похоже на брак. Чтобы добиться успеха, каждая сторона должна передать часть своей власти остальным участникам. Точно так же организации и отдельные сотрудники могут вести совместную деятельность. Это и есть деловые отношения, именуемые наймом.

Люди обладают властью: существуют сферы жизни, где они принимают решения и выполняют их, не обращая ни к кому другому. У организаций тоже есть власть. Они могут решать, каким бизнесом заниматься, как устанавливать цели, определять стратегию и претворять все это в жизнь.

Профессиональный коуч должен осознавать понятие власти в организации. Ему необходимо понять, что его клиент — это организация, и потому она имеет право и обязана влиять на любые цели коучинга. Сам коучинг, сосредоточивающий внимание в основном на достижении целей, находится во власти игрока и таким образом остается конфиденциальным.

Линейный менеджер, занимающийся коучингом, проявляет себя с лучшей стороны и может оказать серьезное и долговременное влияние на качество работы и обучение своих непосредственных подчиненных. И честно говоря, это значительно более благодарный способ ведения дел. О подобных ситуациях можно сказать, что в организации действительно существует культура коучинга. Директор по работе с персоналом одной международной фирмы по производству безалкогольных напитков однажды заметил: «Речь идет не об одной большой инновации, а о сотнях и сотнях маленьких инноваций — по всей организации, в любом разговоре».

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Постижение внутренней игры человека, его уникальности и всего, что ее сопровождает, в сочетании с навыками и моделями внешней игры — в этом суть эффективного коучинга. Олдос Хаксли понимал это, когда писал: «Если вы берете уроки до того, как стали по-настоящему координированным, вы просто учитесь еще одному способу неправильно себя использовать».

Эффективный коучинг на рабочем месте ведет к достижению цели, приносит удовлетворение и радость, от которой выигрывает как сам человек, так и организация...

Эффективный коучинг требует главным образом недирективного подхода, т. е. подхода, стимулирующего высокое качество, неотъемлемой частью которого является обучение, а удовлетворение проистекает из преследования и достижения значимых целей. Вот таким и должен быть эффективный коучинг.

# **Майкл Бенгей Стейнер** **«Коучинг-лидерство»**

Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления



## О КНИГЕ

В море книг по обучению персонала, рассматривающих с разных сторон одну и ту же старую, приевшуюся концепцию, все же есть луч надежды. Книга «Коучинг-лидерство» — это просто кладезь практической мудрости, которая ставит перед собой вечную цель — сделать из каждого руководителя истинного наставника, — и разбивает ее на небольшой набор ежедневных привычек. Если вы готовы выйти на следующий уровень управления, вам обязательно нужна эта книга.

## **ОБ АВТОРЕ**

Майкл Бёнгей Стеньер — ведущий эксперт по коучингу, основатель и старший партнер компании Box of Crayons, компании, которая помогает менеджерам и руководителям по всему миру стать более эффективными и вдохновляющими лидерами.

## **ВАМ НУЖНА ПРИВЫЧКА К КОУЧИНГУ**

Всем известно, что руководителям и лидерам необходимо обучать своих сотрудников.

В прессе, посвященной вопросам лидерства, существует бесконечное множество статей на эту тему. Разнообразные гуру убеждают нас, что способность к обучению — это неотъемлемое качество лидера. Количество руководителей, стремящихся обучать работников, кажется, увеличивается в геометрической прогрессии. Даже в известных американских комиксах «Дилберт» об офисных работниках высмеивается тема обучения персонала — а ведь нельзя придумать более определенный показатель успеха тематики у широкой публики.

И, несмотря на то что «обучение персонала» теперь часто употребляемый термин, реальная практика в компаниях возникает не так часто. А если и возникает, то не работает.

Вероятно, и вы уже пробовали. Не получилось. Причина этого, скорее всего в том, что вас не очень грамотно обучали, и, вероятно, вы сами обучаете не слишком грамотно.

Ваш первый опыт в развитии навыков обучения не удался, по крайней мере, по трем причинам.

И первая — скорее всего, этот тренинг по обучению персонала был в основном теоретическим, слишком сложным, немного скучным и оторванным от реальности вашей фактической жизни на работе. На этих занятиях, возможно, вы

просматривали свою почту или занимались чем-нибудь таким же интересным.

Даже если тренинг и был захватывающим — а это уже причина номер два — на нем не было отведено достаточно времени на то, чтобы понять, как применить эти новые знания на практике, как вести дела иначе. Когда после таких тренингов вы возвращаетесь в офис, статус-кво напрягает свои внушительные мускулы в вашей голове, берет вас в крепкий захват и заставляет вас руководить так же, как раньше.

Третья причина в том, что, казалось бы, довольно простое изменение поведения — давать меньше советов и задавать больше вопросов — внезапно оказывается невероятно сложным. Вы уже долгие годы раздаете указания, при этом за них добиваетесь похвалы и повышения. Руководство рассматривает вас как человека, «повышающего эффективность», справляющегося с работой, постоянно контролируя ситуацию. Но когда вы начинаете задавать вопросы, может показаться, что вы теперь теряете хватку в том, в чем раньше были полезны. Как следствие, разговор с подчиненным проходит медленнее, и вы начинаете чувствовать, что в какой-то степени потеряли контроль над ситуацией. Это на самом деле так. Прием называется «передача полномочий». Если смотреть с этого ракурса, такая стратегия не кажется такой уж выгодной.

## **НО ЭТО НЕ ТАК УЖ СЛОЖНО — ПРИНИМАЙТЕ ЭТИ ТЕЗИСЫ КАК ДАННОСТЬ**

- Обучать просто. Семь базовых вопросов из этой книги дадут вам большую часть необходимых знаний.

- Вы действительно можете тратить на обучение всего десять минут, даже меньше. А в современном занятом мире вы просто должны уметь обучать менее чем за десять минут.

- Обучение должно быть ежедневным, неформальным актом, а не редким формальным событием в стиле «а теперь время учиться».

- Вы можете выработать привычку обучать свой персонал, только если вы хорошо понимаете и используете проверенные механизмы внедрения новых привычек.

Но зачем утруждать себя, менять что-то? Зачем вообще вырабатывать привычку обучать своих людей? Это стоит ваших усилий!

Давайте посмотрим, как обучение вашей команды помогает вам самим. Это позволяет меньше работать и при этом показывать лучший результат. Если вы начнете проводить активное обучение персонала, вам будет легче разорвать три порочных круга, которые отравляют работу руководителя: создание чрезмерной зависимости, перегрузка и потеря контакта.

## **КРУГ №1: СОЗДАНИЕ ЧРЕЗМЕРНОЙ ЗАВИСИМОСТИ**

Вы можете стать частью чрезмерно зависимой от вас команды. Этот фактор производит двойной эффект. Первое: вы приучили своих людей излишне на вас полагаться. Такая ситуация будет вселять в них неуверенность, а вас — просто разочарует. Вторым неприятным бонусом успешно созданной зависимости станет слишком большое количество работы на ваших плечах, вы станете узким горлышком, препятствием в рабочей системе. В таком случае все вокруг потеряют импульс и мотивацию. Чем больше вы помогаете своим подчиненным, тем больше они нуждаются в вашей помощи. Чем больше они нуждаются в вашей помощи, тем больше времени вы тратите на нее.

Вы уже посвятили себя тому, чтобы быть полезным своим работникам, но это намерение не вызывает у вас желания кого-либо обучать.

Ваша привычка обучать персонал поможет всем быть более самостоятельными, увеличит их автономию и чувство ответственности и уменьшит необходимость братья за все подряд самостоятельно, принимать на себя руководство всеми мельчайшими процессами и становиться узким горлышком в рабочем процессе.

## **КРУГ №2: БОЛЬШАЯ ЗАГРУЖЕННОСТЬ**

К тому же вы можете оказаться перегружены количеством ежедневных обязанностей. Даже если вы в совершенстве владеете всеми известными секретами продуктивной работы, чем быстрее вы копаете, тем быстрее вашу яму затапливает водой. Вы разрываетесь между увеличивающимся количеством приоритетов и задач, периодически отвлекаясь на проверку непрерывного потока почты, бегая с одной встречи на другую, и в итоге теряете концентрацию. А чем сильнее теряешь концентрацию, тем более загруженным себя чувствуешь. И наоборот: чем более загруженным себя чувствуешь, тем сильнее теряешь концентрацию.

Привычка обучать свою команду поможет вам вернуть концентрацию так, что вы и ваши подчиненные сможете осуществлять ту работу, которая действительно приносит результат. Вы будете тратить свое время, энергию и ресурсы на решение только тех проблем, которые действительно важны.

## **КРУГ №3: ПОТЕРЯ КОНТАКТА?**

Наконец, вы можете потерять важный в работе контакт с командой. Вы должны помогать людям заниматься той деятельностью, которая имеет смысл и приносит значимые плоды. Чем больше мы тратим времени на работу, в которой нет реальной цели, тем меньше получаем от нее удовлетворения. И чем меньше мы получаем удовлетворения, тем меньше вероятность, что мы сможем сделать что-то великое.

Создание привычки обучать поможет вам и вашей команде вновь включиться в работу, которая не только будет давать результат, но которая так же будет иметь значение. Правильное обучение поможет набраться смелости и выйти за границы известного и комфортного, поможет работникам учиться на своем опыте, а также буквально и метафорически увеличит их потенциал.

Итак, вы против зависимости, тяжелой работы и потери связей с работниками. Привычка обучать персонал — это способ добиться лучшей организации работы всего коллектива.

## **СЕМЬ БАЗОВЫХ ВОПРОСОВ**

Суть этой книги формируют семь вопросов, способных вырвать вас из трех порочных кругов и повысить эффективность вашей работы.

Вопросы работают не только с прямыми подчиненными, но и с клиентами, поставщиками, коллегами, начальниками и даже (изредка, и без особых гарантий на успех) с супругами и детьми-подростками. Эти вопросы обладают потенциалом кардинально поменять ваши еженедельные встречи один на один с подчиненными, командные собрания, собрания по продажам и (что особенно важно) такие моменты, когда вы нечаянно пересекаетесь с работниками вне официальных событий по расписанию.

## **КАК ИЗМЕНИТЬ СВОИ ПРИВЫЧКИ**

Сейчас очень много внимания уделяется тому, как изменить свое поведение и привычки. А если быть точнее, то цели заросли недостоверной информации буйно разрастаются, особенно в начале каждого нового года, когда в воздухе витает решимость все изменить. Вы, наверное, слышали, что если делать что-то в течение двадцати одного дня, то у вас выработается новая привычка? Просто кто-то придумал эту басню, и теперь она бродит по Интернету и никак не утихнет.

К счастью, в последнее время наблюдается рост числа открытий в этой области, основанных на нейробиологии и поведенческой экономике, которые помогли расчистить тропу среди этих зарослей в последние несколько лет. Чтобы выработать эффективную новую привычку, необходимо создать пять базовых компонентов: причину, триггер, микропривычку, эффективную практику и план.

## ФОРМУЛА НОВОЙ ПРИВЫЧКИ

В ней три части: распознавание триггера, распознавание старой привычки, определение новой линии поведения. Вот как это работает.

Определите триггер — тот момент, когда вы находитесь на перекрестке, и можете пойти либо старым, проверенным путем, либо по менее известной тропе.

Четко сформулируйте старую привычку, так, чтобы вы понимали, что именно вы хотите прекратить делать. Опять же, чем более точно вы можете ее описать, тем более полезным это описание будет.

Определите новую привычку, осуществление которой займет у вас меньше шестидесяти секунд.

**Заключение по созданию вашей привычки обучать персонал**

Это кажется простым, но нельзя сказать, что это легко. Наоборот, очень тяжело изменить свое поведение, и надо набраться достаточно смелости, чтобы начать что-то менять, и достаточно упорства, чтобы не сворачивать с пути, когда что-то впервые не получится (а с первого раза никогда не получается). Один из законов изменений: как только вы пробуете что-то новое, обязательно с какой-нибудь стороны возникнет сопротивление. Вас будут спрашивать, как в дешевых комедиях: «О чем это ты вообще, чувак?» Чтобы справиться с этим сопротивлением, следуйте данным советам:

- Начинайте с чего-то простого.

- Начните с небольших изменений.
- Ищите единомышленников.
- Возвращайтесь в строй.

Один из законов изменений: Как только вы пробуете что-то новое, обязательно с какой-нибудь стороны возникнет сопротивление.

Сформируйте свой способ управления и создайте правильные привычки обучения персонала.

Задавайте правильные вопросы, если хотите найти правильные ответы

Перестаньте предлагать советы, маскируя их вопросительной интонацией. Это не считается вопросом.

Если у вас и есть идея, подождите. Спросите: «А что еще?» Часто бывает так, что человек предлагает именно ту идею, которая уже прожгла дыру в вашей голове. А если такого не случилось — в конце предложите свою идею, но как идею, а не как оформленный в вопрос совет.

Перестаньте предлагать советы, маскируя их вопросительной интонацией.

Если культура в вашей организации хоть немного напоминает культуру обычных организаций, то в ней все создано для того, чтобы справляться с задачами. Осуществлять цели. Вычеркивать дела из списка. Если вы хоть немного похожи на тех менеджеров, с которыми и на которых когда-либо работал я, тогда вы искренне хотите знать, как это делать правильно.

Трудность заключается в том, что благодаря годам работы в таких условиях, как только вы слышите то, что доктора обычно называют «претензией», каждая клеточка вашего тела горит желанием все исправить, решить, предложить выход из ситуации. Как закон Павлова. Вот почему люди в таких организациях, как ваша, очень усердно трудятся и находят посредственные решения для проблем, которые на самом деле не имеют значения, в то время как настоящие трудности часто остаются без внимания.

Когда люди начинают говорить с вами о существующей проблеме, важно помнить: то, о чем они вам говорят, редко оказывается истинной проблемой. В процессе решения поставленной задачи ваша ошибка может заключаться в трех вещах:

- вы решаете не ту проблему;
- вы делаете работу, которую должна выполнять ваша команда;
- работа в итоге не выполнена.

## **ВЫ РЕШАЕТЕ НЕ ТУ ПРОБЛЕМУ**

Может быть, вы и придумали великолепный вариант преодоления тех трудностей, о которых говорит ваша команда. Однако то, что они обсуждают, вполне вероятно не является истинной проблемой, нуждающейся в решении. Ваши подчиненные могут описывать разные категории: симптом, второстепенную проблему, призрак предыдущей и уже известной проблемы, ставшей комфортной, а часто они обсуждают даже наполовину готовое решение по неоговоренному вопросу.

## **ВЫ РЕШАЕТЕ ПРОБЛЕМУ САМОСТОЯТЕЛЬНО**

Ваша команда прекрасно приучила вас делать работу за них. Каждый раз, когда возникает спорный вопрос, вместо того чтобы разрешить его самостоятельно, они приходят за ответами к вам. Иногда кажется, что так действовать проще — и для вас, и для них, но вы достаточно быстро замечаете и чувство перегруженности. Оно возникает из-за того, что вам приходится выполнять не только свои обязанности, но и обязанности других людей в вашей команде. Если бы вы были на приеме у психотерапевта, на этой стадии врач бы глубокомысленно кивнул и пробормотал: «Хм... у вас созависимость».

Каждая клеточка вашего тела горит желанием все исправить, решить, предложить выход из ситуации.

## **ВЫ НЕ РЕШАЕТЕ ПРОБЛЕМУ**

У вас есть свои рабочие обязанности. Теперь вы возложили на себя ответственность еще и за решение чужих проблем. Возможно, у вас сейчас нет ответов на все вопросы, тогда вы просто игнорируете электронное письмо, помечаете его как непрочитанное, или обещаете себе, что ответите на него в ближайшем, но не слишком ближайшем, будущем. Движение вперед прекращается. Не только команда слишком зависит от вас — теперь вы чувствуете перегруженность и замедляете работу для всех. Вы становитесь узким горлышком широкой бутылки.

Необходим способ справляться с желанием тут же приниматься за решение обозначенной проблемы. Вам (как и вашей команде) необходимо перестать браться за первую же проблему, обсуждаемую на собрании. Нужно лишь немного притормозить, и тогда вы доберетесь до сути вопроса. Вот вопрос, который в этом поможет:

Сосредоточьтесь на реальной проблеме, а не на первой попавшейся

- В чем заключается настоящая проблема? В данном случае подразумевается, что существует большое количество проблем, из которых можно выбрать одну, нужно лишь решить, которая имеет большее значение. Сформулированный таким образом, этот вопрос всегда будет останавливать людей и заставлять их обдумывать все более тщательно.

- В чем заключается проблема для вас? Очень просто рассуждать о глобальных или абстрактных проблемах в си-

туации. Но часть «для вас» обращает вопрос на того, с кем вы разговариваете. Он становится более личным, заставляет человека, с которым вы разговариваете, направить мысли в сторону своей работы, в сторону того, в чем именно ему необходимо разобраться.

Или — а это ваша новая привычка — ни с какой. Вместо того чтобы раскидываться советами и предоставлять готовые решения, задайте вопрос-концентрацию: «А в чем для вас заключается настоящая проблема?»

Без хорошего вопроса хорошему ответу некуда податься.

## **СИМПТОМЫ РАЗРАСТАНИЯ ПРОБЛЕМ**

Вы когда-нибудь готовили попкорн? Сначала взрывается одно зерно. Потом другое. Потом еще одно. А потом взрывы перерастают в оглушительный гул. Проблемы разрастаются таким же образом.

Сопровитвайтесь соблазну сделать всю работу или выбрать одну из многих проблем как начальную точку (даже несмотря на то, что, без сомнения, у вас есть мнение относительно того, с чего начать). Лучше спросите что-нибудь подобное:

«Если бы вам надо было выбрать одну проблему и сконцентрироваться на ней, которая из них была бы настоящим испытанием для вас?»

Основной принцип заключается в том, что вы можете заниматься обучением и разбирать только действия человека, сидящего перед вами. Как бы ни было притягательно говорить о «третьей стороне» (в большинстве случаев о другом человеке, но это может быть так же проект или ситуация), вам необходимо разобраться в трудностях вашего собеседника.

И вопрос — «Итак, в чем для вас заключается настоящая проблема?» — поможет вам в этом.

## **ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ВОПРОСОВ, НАЧИНАЮЩИХСЯ СО СЛОВА «ЧТО?»**

Конечно, существует место для вопроса «почему» в жизни организации. Но не тогда, когда вы разговариваете с подчиненными. На это существует две веские причины:

- Вы заставляете их защищаться. Произнесите фразу с неправильной интонацией и внезапно ваше «почему» будет восприниматься как: «Каким местом ты вообще думал?» Этим вы сделаете ситуацию только хуже.

- Вы пытаетесь решить проблему. Вы спрашиваете потому, что хотите узнать подробности. Вы хотите знать подробности потому, что хотите решить проблему. И внезапно вы снова возвращаетесь в порочный круг чрезмерной зависимости и перегруженности.

Если вы не пытаетесь решить проблему, вам не нужна вся история вопроса.

Придерживайтесь ответов, начинающихся со «что» и избегайте вопросов, начинающихся с «почему». Не случайно шесть из семи основных вопросов начинаются со «что».

Когда мне хочется спросить: «почему» вместо того, чтобы начинать вопрос с «почему», я буду перефразировать его так, чтобы он начинался со «что». Например, вместо: «Почему вы это сделали?», спросить: «Что вы хотели получить в результате?», вместо: «Почему вы решили, что это — хорошая идея», спросить: «Что заставило вас выбрать такой об-

раз действий?», вместо: «Почему вы об этом беспокоитесь?», спросить: «Что здесь для вас важно?»

Вы будете приятно удивлены, узнав, насколько часто эти вопросы оказываются единственными правильными и только их и нужно задавать.

## **ВОПРОС-ОСНОВАНИЕ: «ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ?»**

Принять на себя ответственность за свою свободу — невероятно сложно. Блок определяет отношения между взрослыми людьми как те, в которых вы «можете попросить о том, чего хотите, понимая, что ответом может стать «нет». Именно поэтому в сердце этой книги стоит простой, но очень мощный вопрос: «Чего вы хотите?» Почему же на этот вопрос так сложно ответить?

Часто мы на самом деле не знаем, чего в действительности хотим. Даже если существует быстрый ответ, который тут же появляется в голове, вопрос «Но чего вы действительно хотите?» обычно ставит человека в тупик.

Но если вы знаете, чего хотите, и знаете, чего хотите на самом деле, часто очень сложно об этом попросить. Мы придумываем причины, по которым считаем неуместным попросить здесь и сейчас: неподходящее время или уверенность в отрицательном ответе. То, чего мы хотим, часто остается невысказанным.

Хотя в тех случаях, когда вы знаете, чего хотите, и у вас хватает смелости попросить об этом, часто бывает сложно преподнести просьбу так, чтобы она была ясной и понятной. Ведь ответственность за это остается с вами. Вы находите способ спрятать то, чего хотите, под толстым слоем ненужных слов; или от того, чего вы хотите, вас отвлекают другие важные дела и желания; или вы думаете, что явных намеков, которые вы делаете, достаточно; или предполагаете-

те, что пассивно-агрессивные комментарии были понятны. Иногда ответственность за не услышанные просьбы остается на тех людях, которых вы спросили. Они преследуют собственные цели, или, вероятно, их предвзятое отношение значит, что они услышали совсем не то, что вы пытались сказать, или они только делали вид, что слушали, но не обращали на вас внимание.

Но и тогда, когда вы знаете, чего хотите, и можете попросить об этом, и вам даже кажется, что вас услышали, очень часто тяжело выслушать ответ на вашу просьбу, который может быть и отрицательным.

Или человек ответит неопределенно: «Может быть». Или: «Не так, а лучше вот эдак». При этом другой стороне бывает очень тяжело понять, что когда кто-то обращается с просьбой, когда кто-то выражает свои желания, вы не обязаны соглашаться. Вы можете сказать: «Нет». Или: «Может быть». Или: «Не так, а лучше вот эдак».

Теперь вы понимаете, что есть множество причин, по которым вопрос «Чего вы хотите?» так редко задают. Джордж Бернارد Шоу кратко это изложил во фразе: «Самая большая проблема в общении — это иллюзия, что оно имело место». Иллюзия, что обе стороны разговора знают, чего хочет другой собеседник, думают, что это нечто, обязывающее их согласиться, и это мнение готовит почву для разочаровывающего для обоих диалога.

Однако не все потеряно. Один из способов обеспечить более спокойный разговор — понимать разницу между желаниями и необходимостью.

## **ПОНИМАЙТЕ РАЗНИЦУ МЕЖДУ ЖЕЛАНИЕМ И НЕОБХОДИМОСТЬЮ**

Как отличить желания от необходимости? Это полезное разграничение, и если вам дать несколько секунд на обдумывание, что же такое желание и необходимость, в голову придут следующие описания:

Желание (Хочу): Я бы хотел иметь это.

Необходимость (Надо): Мне необходимо это.

Такое различие в теории имеет большой смысл. На практике же очень сложно перестать переводить желания в необходимость, а значит, это различие, по своей сути, перестает существовать. Маршалл Розенберг, создатель Метода Ненасильственного Общения (МНО), процесса коммуникации, который «помогает людям обмениваться информацией, необходимой, чтобы решать конфликты и расхождения мирным путем». В модели МНО он определяет разницу между желаниями и нуждами в более практичной и устойчивой манере.

В модели Розенберга желания — это поверхностные просьбы, тактические результаты, которые мы хотим получить от ситуации. Желанием может быть все, что угодно — желание закончить составление отчета к определенной дате, желание или нежелание присутствовать на встрече. Такой тип информации обычно всплывает при ответе на наш вопрос: «Чего вы хотите?»

Нужды уходят глубже, и понимание их помогает вам отодвинуть завесу и понять компонент необходимости, ко-

торый может стоять за желанием. Основываясь на работе экономиста Манфреда Макс-Нифа, Розенберг говорит, что существует девять базовых потребностей.

Когда вы спрашиваете кого-то «Чего вы хотите?», слушайте внимательно и постарайтесь догадаться, какая потребность лежит за просьбой этого человека. Например, когда собеседник говорит: «Я хотел бы, чтобы вы поговорили по поводу меня с вице-президентом», на самом деле, ему, вероятно, нужна защита (я нахожусь на слишком низкой должности, чтобы с ним разговаривать), или участие (мне нужно, чтобы вы сделали свою часть работы в проекте). Когда кто-то говорит вам: «Я хочу сегодня уйти пораньше», он, может быть, просит понимания (трудности дома) или удовлетворяет необходимость создания (мне нужно идти на занятия). Когда кто-то говорит: «Я хочу, чтобы вы сделали новую версию отчета», базовой потребностью может быть свобода (я не хочу его делать), самоидентификация (я хочу, чтобы ты понимал, что здесь главный — я), или жизнь (мой успех зависит от того, правильно ли ты это сделаешь).

Иллюзия, что обе стороны разговора знают, чего другой собеседник хочет, думают, что это нечто, обязывающее их согласиться, и это мнение готовит почву для разочаровывающего для обоих диалога.

Теперь вы понимаете, что осознание потребности дает вам более ясное понимание того, как лучше всего адресовать потребность. Но здесь есть и обратная сторона. Когда вы формулируете свою собственную просьбу, постарайтесь сами определить, какая потребность лежит за вашей просьбой.

Вопрос-основание — «Чего вы хотите?» — довольно прямой. Но в то же время он вытаскивает сознание людей прямо к результату, и как только вы увидите пункт назначения, само путешествие часто становится гораздо яснее.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Если вы сможете справиться с семью базовыми вопросами вашего репертуара управления и ежедневных бесед, то будете работать менее усердно и при этом показывать лучший результат, и ваши подчиненные, ваш начальник, ваша карьера и ваша жизнь вне работы будут благодарны вам за это.

Но настоящий секретный ингредиент успеха в том, чтобы создать свою привычку проявлять больше любопытства. Изменение поведения, которое повлияет на вашу жизнь гораздо сильнее, довольно простое: немного меньше советов, немного больше любопытства. Найдите свои вопросы, найдите свой путь. И самое главное — создайте свою привычку обучать.



**Марша Рейнольдс**  
**«Коучинг:**  
**Эмоциональная**  
**компетентность»**



## О КНИГЕ

Книга Марши Рейнольдс выходит в серии базовых работ по коучингу — очень эффективной и признанной современной методике развития персонала. Коучинг ориентирован на пробуждение активности сотрудников, закрепление достигнутого понимания тренингами, превращение идеи в устойчивый подход к работе. Книга посвящена одной из важнейших его сторон — умению понимать и использовать эмоции для достижения успеха в работе.

Для кого предназначена эта книга

Руководителей

Менеджеров

Специалистов по работе с персоналом

Всех, интересующихся достижением успеха в бизнесе, в профессиональном и личном развитии.

## ОБ АВТОРЕ

Марша Рейнольдс (Marcia Reynolds) — магистр гуманитарных наук, магистр педагогических наук и сертифицированный мастер коучинга, занимается изучением новых подходов к использованию эмоций с целью улучшения качества работы и повышения уровня жизни.

Президент компании «Covisioning», она в течение 20 лет сотрудничает со многими корпорациями, занимающимися телекоммуникациями, технологиями и здравоохранением, федеральными агентствами и банками.

Марша Рейнольдс — всемирно известный коуч и экс-президент Международной федерации коучинга. Выдержки из ее книги и интервью печатались в авторитетных изданиях: Fortune Magazine, Health Magazine, Christian Science Monitor и The New York Times, ее деятельность освещалась в Мировых новостях ЭйБиСи (ABC World News), на Национальном общественном радио (National Public Radio), в выпусках Японских ночных новостей (Japan Nightly News).

## **ПОЧЕМУ МЫ ГОДАМИ УЧИМСЯ ТЕХНИКАМ МОТИВАЦИИ И КЛЯНЕМ СЕБЯ ЗА ТО, ЧТО НЕ МОЖЕМ ПРИМЕНИТЬ НА ПРАКТИКЕ ТО, ЧЕМ ЗАНИМАЕМСЯ?**

Мы годами слышим: «Измени свои мысли, измени свое поведение». Все же подобные установки редко меняют наши привычки, особенно если мы сердиты на себя, если нас сковывает чувство страха перед будущим. В конце концов, мантра «Просто сделай это» приносит чувство вины, а не успеха. Мы не понимаем, почему мы настолько слабы, почему мы не можем просто взять и сделать то, что хотим — сесть на диету, поговорить с начальником, наладить отношения в семье. В результате мы начинаем испытывать ненависть к себе либо смиряемся с тем, что используем лишь небольшую часть своего потенциала. Даже те, кто занимается у мастеров мотивации, оказываются вынужденными проигрывать запись Антони Робинса каждый день или же цитировать доктора Фила своим друзьям — и все это для того, чтобы не сбиться с намеченного пути.

Если мы не работаем над своими эмоциями, нас постоянно терзают противоречия, саботируя наши планы на будущее, наши решения, отношения с окружающими и наше счастье.

Если мы научимся распознавать их появление, нам будет проще общаться с людьми и чувствовать себя более спокойно и радостно.

Эта книга откроет вам дорогу в будущее. Практикуя техники «Управления эмоциями», вы приобретете невероятное богатство — знания о себе. Несмотря на то, что речь идет о том, как использовать умение управлять эмоциями в работе, новые ментальные установки, которые вы приобретете, улучшат и вашу личную жизнь.

## **БЫТЬ ЭМОЦИЯМ ИЛИ НЕ БЫТЬ**

Это простая формула. Я ХОЧУ работать хорошо, и я делаю это. Мне НЕ ХОЧЕТСЯ хорошо работать, я и не стараюсь, по крайней мере, не использую свой потенциал максимально.

Не важно, развита у меня работоспособность или нет, — когда в моем окружении появляются факторы, мешающие мне чувствовать себя хорошо во время работы, эффективность уменьшается в несколько раз. Другие факторы, такие как злость, беспокойство, решимость, могут мотивировать меня в течение какого-то времени. Но рано или поздно я почувствую необходимость гордиться своей работой, цениться руководством и быть признанным коллегами. Только тогда моя мотивация работы будет оптимальной.

Успех любой компании зависит от эмоционального настроения сотрудников.

## ИСТОЧНИКИ НЕДОВОЛЬСТВА

Сила «Я ХОЧУ» часто отвергает великолепные маркетинговые планы и блестящие инновации. Это известно. Мы давно знаем, что мотивация является критическим фактором для продуктивности. Но почему тогда у нас нет лучшего средства для управления нашими эмоциями в работе?

Существуют две причины, по которым у менеджеров компаний не получается затронуть эмоциональный уровень своих сотрудников:

1. Они не знают как.
2. Они не хотят научиться этому.

Вот результат: в соответствии с проведенным исследованием 27% сотрудников компаний чувствуют себя настолько плохо, что саботируют работу и обкрадывают работодателей. 60% не заботятся ни о чем, кроме зарплаты. Всего лишь 13% счастливы и прекрасно справляются со своими обязанностями.

## **ВСЕГДА ЛИ НАШЕЙ РАБОТЕ СОПУТСТВОВАЛО ЧУВСТВО БЕСПОКОЙСТВА?**

Многие менеджеры со стажем говорят мне: «Нет, были времена, когда люди радовались зарплате, а причиной упорного труда было честолюбие». Это может быть правдой, а может и не быть, но в сфере бизнеса сейчас намечаются значительные изменения: работники больше не хотят, чтобы ими управляли.

Если раньше чувство страха могло заставить человека интенсивно работать, то сейчас оно является причиной подавленного состояния сотрудников и приводит либо к текучке кадров, либо к пониженной продуктивности. И, в конце концов, может разрушить всю организацию.

Почему произошли подобные перемены? Я могу назвать целый ряд причин, например, снижение уровня квалификации на рынке труда, экономическая нестабильность. Молодое поколение росло, наблюдая, как их родители чувствуют все большую и большую неудовлетворенность своей работой, но продолжают верить в свои компании. К причинам изменений можно также отнести и то, что персонал компаний узнал, что такое «уважение» и «забота», и переход от индустриального общества к информационному.

Сотрудники остаются в компании, если их менеджеру удается создать «комфортную» атмосферу. И это решение исключительно эмоциональное. Это означает также, что ра-

ботник может не быть лоялен к компании, но в то же время чувствовать лояльность к менеджеру.

Что касается высшего уровня руководства, «McKinsey & Company» обнаружили, что 58% старших менеджеров остаются в фирмах, потому что чувствуют, что их ценности совпадают с ценностями компании. Другие факторы, влияющие на их решение: свобода и автономность, интересные проекты и общественное признание их профессионального успеха; последними пунктами рейтинга были вознаграждение и местонахождение.

Итак, люди решают, оставаться в компании или нет, руководствуясь исключительно эмоциями. Кроме того, энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не от размера зарплаты. Продуктивность человека зависит от того, как он себя чувствует.

## **ЧЕГО ЖЕ ХОТЯТ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ?**

Все просто — они хотят того, что им обещали: больше ответственности, больше свободы, больше власти, большей подотчетности.

Что же они получают вместо этого? Директивы, координирование, беспорядочные объяснения. Их заваливают работой, почти не поощряют сверхурочные, подвергают взысканиям.

Подобные действия руководства замедляют рост компании, особенно в тех случаях, когда организации нуждаются в творческом подходе к работе, в инновациях, в умении рисковать. Но, несмотря на это, ни у кого не хватает времени на нужные изменения. Все слишком заняты текущей работой. У кого найдется время на тренинги и семинары, в результатах которых никто не уверен? И все же перемены первостепенны в сегодняшнем мире, стремительно развивающемся и одержимом конкуренцией.

К счастью для нашей экономики, сейчас появляется все больше и больше компаний, которые убеждены, что способность человека понимать свои эмоции и управлять ими улучшает эффективность работы, отношения с коллегами, взаимодействие с клиентами. Руководители этих компаний знают, что, с какой бы проблемой ни столкнулись их менеджеры (будь то дефицит специалистов, экономический спад или уменьшение эффективности работников, собирающихся на пенсию), они больше не могут спрашивать себя: «Что я

хочу от их работы?» Менеджеры ДОЛЖНЫ спрашивать: «Как изменить их эмоции?»

Однако когда дело доходит до эмоций, многие не знают, как и с чего начать. Мы воспитываемся в культурах, которые преуменьшают необходимость понимания эмоций. Основной акцент делается на развитие техничности, сначала в школах, затем на работе. Об эмоциях ни слова не говорится на языке табелей успеваемости, рабочих характеристик, планов действий. Исключение составляют замаскированные эмоции, выраженные фразами «слабая позиция» или «неустойчивое моральное состояние».

В результате менеджеры и их подчиненные обучаются большему, чем просто умению ладить друг с другом. Но тренинги задействуют только интеллектуальный уровень и уровень техничности человека, а это изрядно уменьшает успех, ограничивая ваши возможности.

Решение данной проблемы заключается не только в том, чтобы обучить людей языку эмоций. Необходимо также осознать на всех уровнях руководства компанией важность личности человека и его чувств. Этот принцип должен стать неотъемлемой частью развития корпоративной культуры. Каждому сотруднику, какую бы позицию он ни занимал, нужно научиться говорить, писать, слушать и общаться с другими, управляя эмоциями.

Работая в среднем по 67 часов в неделю, мы редко находим время для того, чтобы подумать о наших взаимоотношениях, и, конечно, нам не хватает сил улучшить их. Неудивительно, что количество подавленных и сердитых людей в офисах растет.

Бизнес «по старинке» обречен. Для того, чтобы выжить, предприятиям необходимо включить в свои стратегические планы программы по построению взаимоотношений и воздействию на эмоции.

В процедуры найма на работу и продвижения по службе нужно включить беседы, выявляющие ценности и потреб-

ности человека. Корпоративная культура должна включить в себя беседы о внутреннем мире человека, затрагивающие эмоциональные факторы.

## **БЕСПОМОЩНОСТЬ НА РАБОТЕ**

Какое животное или какая погода характеризует вас на работе? Напишите об этом, подробно описав ваше поведение. Это первый шаг к осознанию себя.

Мы живем и становимся личностями в окружении других людей, и побочным продуктом этого является развитие наших знаний о том, как наши эмоции влияют на наши решения и действия. В действительности, детям очень любопытно узнавать, из-за чего им становится грустно и радостно. Грудной ребенок, еще до того, как научится говорить, очень остро чувствует эмоции других. Тем не менее, как только мы начинаем социализироваться, мы напрочь забываем о важности эмоций. Нашим поведением руководят социальные нормы: то, чему нас учат родители, преподаватели, сверстники. Мы даже отвергаем и игнорируем знаки, подаваемые эмоциональными центрами нашего мозга. Особенно характерен следующий стиль поведения на рабочем месте:

1. Мы не обращаем внимания на то, что подсказывает наша интуиция.
2. Мы запрещаем себе руководствоваться тем, что говорит нам наше сердце.
3. Мы придерживаемся правила «у-меня-все-отлично» и стараемся не показывать наших эмоций, боясь показаться слабыми.

В результате мы формируем в себе привычки, которые блокируют нашу способность использовать эмоциональную

информацию при принятии решений и общении с окружающими. Попробуйте спросить у людей о том, как у них дела, и подавляющее большинство ответит: «Хорошо». Одни говорят это абсолютно равнодушно. Другие же раскрывают свое истинное настроение с помощью интонаций. И только некоторые раскрывают свои настоящие чувства. Не секрет, что многие десять раз подумают перед тем, как рассказать правду о себе. Те же, кому бы действительно хотелось поделиться с другими своими огорчениями, предпочитают надевать маску «у-меня-все-отлично», втайне надеясь, что собеседник почувствует их боль и окажет сочувствие.

Редко встречаются компании, заинтересованные в тренингах по распознаванию эмоций. Еще реже — компании, заботящиеся о том, чтобы их сотрудникам было радостно работать.

Многие люди не могут даже подобрать слов, для того чтобы описать, как они себя чувствуют. Мы понимаем значение слов академически, но у нас сразу же возникают трудности, когда мы пытаемся определить, что переживаем в конкретный момент.

## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ВЫБОР

Исследователи настоящей проблемы выяснили, что человек обладает примерно двенадцатью видами знаний. Но, несмотря на это, Дэниэл Гоулмен, автор «Управления эмоциями», утверждает, что осознание своих эмоций и умение воздействовать на них — предвестник социального благополучия и успеха в жизни.

В бизнесе успех менеджера зависит в первую очередь от понимания того, что влияет на его действия и ментальные реакции, а затем — от умения интерпретировать поступки других. И даже если вы научились мастерски управлять своими эмоциями и поведением, вам необходима долгая практика и необычайная настойчивость для того, чтобы преодолеть привычки, складывавшиеся в течение всей жизни.

Итак, первая ступень — «знакомство» со своими эмоциями, вторая, — мы также называем ее управление эмоциями, — управление собой. Одна из проблем, с которой мы сталкиваемся на работе, — определение понятия «управление».

Раньше термин «управление собой» считался синонимом самоконтроля и подавления своих эмоций. Однако когда разговор шел об умении управлять своими эмоциями, выражение «управление собой» обычно употребляли при желании подчеркнуть «выбор» человека. Действительно, английское слово *intelligent* (аналог русского «компетент-

ность») происходит от корней «legere», означающего «выбор», и «inter» — «между». Умеющий управлять своими эмоциями человек может оценить ситуацию с различных позиций и увидеть варианты реакций на нее.

Таким образом, управление собой — это умение человека выбрать среди широкого спектра возможных в данный момент эмоций ту единственную, которая поможет ему эффективно работать и взаимодействовать с людьми. Выбор, наиболее способствующий креативности и максимальной эффективности, — чувствовать себя хорошо.

В соответствии с открытиями Гоулмена в области нейробиологии мозга, важнейшая цель, к которой мы должны стремиться, — счастье. Когда человек испытывает удовольствие, его кровь начинает свободно циркулировать в мозге, а это способствует творческим процессам и помогает сосредоточиться на работе. Вещество серотонин, выделяющееся, когда человек чувствует радость, приводит в действие наиболее высокий уровень ментальной активности. Мы учимся лучше всего, когда нам весело. Мы чувствуем прилив сил, когда мы счастливы. Мы мобилизуем весь свой потенциал, а после больше всего нам хочется, чтобы обстоятельства, сделавшие нас счастливыми, повторились снова и снова

Все остальные эмоции — страх, злость, подавленность, разочарование, обида, даже удовлетворенность — уменьшают скорость кровообращения, направляют кровь в группы мышц тела и замедляют обмен веществ. Все это негативно влияет на способность думать. Мы можем увидеть всего несколько возможностей выбора. У нас получается сосредоточиться только на чем-нибудь одном. Очень редко кому удается задействовать силу счастья при неблагоприятных условиях. Большинство людей не умеют справляться со стрессом, и тогда неблагоприятная обстановка парализует их мозг, креативный центр которого переполняется страхом. Мы можем попытаться работать, чувствуя страх или

злость, но возможности нашего мозга катастрофически уменьшаются, вместо того чтобы увеличиваться.

Работа мозга может оставаться напряженной, если он часто получает адреналин либо такие химические вещества, как кофеин. Но со временем отдыха начинает просить и тело. И если мы не отдохнем, наш организм все равно добьется перерыва в работе — мы заболеем.

По иронии судьбы, мы, пытаясь отрицать чувства, тем самым только заглушаем наши позитивные эмоции, в том числе счастье и страсть. Вследствие этого эмоции страха, разочарования и злости, блокирующие творческие процессы и уменьшающие продуктивность, становятся для нас привычными.

## **ТАК ПОЧЕМУ ЖЕ СЧАСТЬЕ НЕ СТАЛО ДО СИХ ПОР ЧАСТЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА?**

Часто руководители компаний заявляют, что работа — не место для развлечений. Они заблуждаются, убеждая себя и других, что офис — территория «без эмоций». Они также не понимают, что подавление и рационализация эмоций — не то же самое, что их отсутствие. Это значит лишь, что человек с помощью своего разума заставляет себя не чувствовать эмоцию, которая появляется в данный момент.

Человек постоянно испытывает те или иные эмоции. Если мы начинаем отрицать их существование, мы теряем доступ к информации, сообщаемой ими. Подобные сведения редко бывают доступны вне конкретной ситуации. Если вы прислушиваетесь к определенной эмоции в данный момент, вы сможете определить ее источник и выбрать нужную реакцию. У вас не получится обратиться к эмоциональным сведениям постфактум, они будут уже потеряны в огромном потоке информации, проходящей через ваше сознание.

Раньше или позже подавленные эмоции все равно найдут выход. И тогда информация, которая могла когда-то быть нам полезной, исказит наше восприятие сложившейся ситуации. Мы начнем злиться и раздражаться, обвинять во всех своих неудачах других людей и обстоятельства или же заниматься самобичеванием. Естественно, все это только подорвет наши силы и испортит здоровье.

## **НЕ ЛУЧШЕ ЛИ ДАТЬ ВЫХОД СВОИМ ЭМОЦИЯМ И ВЫЯСНИТЬ, КАК ОНИ ВОЗДЕЙСТВУЮТ НА ВАС?**

Знание информации, предоставленной эмоциями, влияет на уровень трудоспособности, на взаимоотношения, здоровье, удовлетворенность работой и в конечном счете на то, довольны ли вы своей жизнью.

Это не значит, что на работе вам нужно выражать все свои эмоции. Это всего лишь означает, что вам нужно допускать возможность их существования. Тогда вы сможете научиться определять, когда они появляются, и осознанно выбирать, как вы хотите действовать дальше.

## **КАК ДОСТИЧЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ?**

Для того чтобы стать эмоционально компетентным, вы должны:

1) заниматься техниками, которые помогут вам жить настоящим моментом;

2) идентифицировать свои эмоции;

3) определять источник эмоций;

4) уметь выбрать наиболее подходящий тип реакции.

Ваша работоспособность непосредственно зависит от уровня вашей уверенности и энергичности. Следовательно, все ваши усилия, направленные на увеличение личного роста и уменьшение напряжения, будут также влиять на умение действовать, руководствуясь эмоциональной компетентностью.

Учитывая все это, мы можем выделить следующие четыре компетенции:

1) личностные установки: уверенность и способность;

2) внимание;

3) идентификация эмоций;

4) выбор.

## **1. ЛИЧНОСТНЫЕ УСТАНОВКИ: УВЕРЕННОСТЬ И СПОСОБНОСТЬ**

Многие книги и семинары могут помочь Вам стать более сильной личностью и уменьшить степени стрессов. Первые две главы книги «Поймать восторг» — «Выход за пределы сознания» и «Скачок в жизнь» — посвящены тому, как помочь человеку справиться с пошатнувшимися установками.

Если вы напряжены, физически или морально, вам трудно ощущать, что происходит с вами в данный момент. И значит, вы не способны полностью отдавать себе отчет в том, что вы чувствуете. Наоборот, чем меньше в вашей жизни стрессов, тем проще вам осознавать и анализировать свои эмоции, выбирать, как действовать дальше.

Если вы руководите компанией или командой, вам нужно понимать, насколько важны личностные установки при найме или выборе сотрудников. Если вы работаете над тем, чтобы развить свои способности в достижении эмоциональной компетентности, окружите себя сотрудниками, также настроенными на совершенствование в этой области — это значительно поддержит вас.

Если мы будем ценить эти компетенции и обучать им окружающих, у нас получится создать эмоционально компетентные культуры и общества.

## 2. ВНИМАНИЕ

Мы можем делить свое сознание на зоны практически всегда, действуя автоматически. И обычно это сходит нам с рук. Когда мы делаем одно и то же много раз, мы постепенно отключаемся от самого процесса. Сколько водителей на дорогах едут на автопилоте? Задумайтесь над этим, когда в следующий раз, сев в машину, решите не пристегивать ремень безопасности.

Интернет действует наоборот. Подсоединяясь к нему, вы погружаетесь в виртуальный мир и перестаете обращать внимание на мир реальный. «Интернет-серфинг» и зонирование могут показаться равнозначными, но это не так. Разделяя сознание на зоны, мы поддаемся излишнему напряжению и, вместо того чтобы выплескивать свои эмоции, подавляем их.

Что значит «быть внимательным»?

Это значит, что мы пытаемся сосредоточить все свои чувства на настоящем моменте. К сожалению, мы недостаточно хорошо умеем это делать. Чтобы научиться быть внимательным, вам нужно в течение долгого времени менять свои ментальные установки, но будьте уверены, этот вклад принесет вам обильные плоды.

Для того чтобы быть внимательным к тому, что происходит в настоящий момент, вам нужно отбросить все свои страхи и сохранять спокойствие, особенно когда вы пытаетесь преодолеть отвлекающие от этого ментальные привычки, выработавшиеся годами. Если умение оставаться

спокойным не относится к числу ваших сильных сторон, напомните себе, что существует множество аспектов в жизни, которых вы пока не замечали. Сосредоточивание своего внимания на настоящем создаст в вашем сознании благоприятную почву для новых идей и подходов.

### **3. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЭМОЦИЙ**

В первую очередь вам необходима самоосознанность, для того чтобы вы смогли понять ситуацию, определить преграды на вашем пути и затем удалить их. Кроме того, самоосознанность поможет вам развить умение сопереживать, благодаря чему вам будет проще понимать причины переживаний других людей. Для этого вам потребуется останавливаться на настоящем моменте и полностью переживать его, отказаться от действий, спровоцированных первым предположением или ощущением.

Чего же нам не хватает?

Прежде всего, умения идентифицировать эмоции, формирующие наши мысли. Вам нужна осознанность эмоции, чтобы разрушить ее силу и выбрать образ действий, отличный от реакции, диктуемой ею. Эмоция может исчезнуть, а может и остаться, но только поступая таким способом, мы поймем и изменим наши мысли, от которых зависит поведение.

## 4. ВЫБОР

«Я чувствую, следовательно, я мыслю, следовательно, я существую».

Если вы не знаете, какая эмоция руководит вами, вы не можете контролировать себя. Ваша первая задача — распознать эмоциональную реакцию, затем определить ее источник — что заставило ваш мозг отреагировать таким образом, — и уже после этого вы будете способны оценить варианты возможных действий и предпринять их.

С тех пор как корень слова компетентность (eng. — intelligence) означает «выбирать между несколькими возможностями», вы достигаете эмоциональной компетентности, когда осознаете все возможности. С этим осознанием вы становитесь свободны в своем выборе.

## **ПЕРВИЧНАЯ ФУНКЦИЯ МОЗГА — ЗАЩИЩАТЬ, А ПЕРВИЧНАЯ ФУНКЦИЯ СЕРДЦА — НАЛАЖИВАТЬ СВЯЗИ**

Верите вы или нет, что фокусирование на эмоциональных аспектах общения важно, в любом случае знайте: если вы будете делать вид, что эмоций не существует, то станете похожими на доверчивого короля из известной сказки. Вы можете считать, что умеете тщательно скрывать свои эмоции, они все равно будут воздействовать на ваше общение с другими людьми и на вашу способность устанавливать связь с ними.

Разве вы не чувствуете, когда другой человек испытывает сильные эмоции? Вы можете не обращать внимания на свою интуицию, вам не удастся заглушить полностью внутренний голос. Вы когда-нибудь входили в комнату, сразу же ощущая, что в ней царит атмосфера конфликта? Вполне возможно, вы тут же испытывали сильное желание уйти оттуда, если, конечно, участие в конфликте не доставляет вам удовольствия. Итак, если вы не хотите даже говорить об эмоциональной энергии, которую вы обнаруживаете, зачем пренебрегать полученной информацией? Подобные сведения могут помочь вам принять лучшие решения.

Не думайте, что, скрывая свои эмоции, вы помогаете другим. В действительности из-за того, что мы выстраиваем

стены вокруг себя, собеседник ощущает, что разговаривает «со стенкой», а это приводит к большей напряженности и разочарованию в наших отношениях. На нас влияет эмоциональная окраска разговора. Одна негативная эмоция может провоцировать при помощи защитного механизма мозга появление второй. В результате все общение будет испорчено.

Настолько быстро, насколько возможно, найдите источник своих эмоций и примите его. Вероятнее всего, после этого вам удастся использовать свои чувства для того, чтобы обнаружить лучший способ сосуществования и сотрудничества с другими. Конечно, бывают ситуации, в которых говорить то, что думаешь, неуместно. Но если вы проясните свой ум и сконцентрируетесь на настоящем моменте, то сможете определить, когда придет время говорить прямо.

Первичная функция мозга — защищать, а первичная функция сердца — налаживать связи. Это значит, что часто мозг и сердце противоречат друг другу, затрудняя принятие решений. Из-за системы примитивной части мозга мы тратим большинство умственных усилий на волнения, планирование будущего, защиту, не обращая внимания на возможности выбора, предлагаемые нашим сердцем. Логическое мышление переключается на то, чтобы рационализировать и защищать, бороться и скрываться. Привычные эмоциональные реакции редко помогают нам справиться с последствиями подавленности, враждебности, нетерпимости, разочарования и изнеможения.

В нашей жизни появятся полноценное общение с другими, любовь и забота, только если мы будем ощущать себя абсолютно спокойно, даже если эти чувства нужны нам лишь для того, чтобы избежать стресса.

«В новое время мы живем с мозгом своих предков», — сказал один мудрый человек.

Конечно, нам нужно, чтобы защищающее, рациональное мышление продолжало существовать и процветать. Наша

цель — видеть все сообщения, которые мы получаем. В то время как мозг помогает нам идти вперед, сердце позволяет чувствовать признательность, видеть смешное и поучительное, осмысливать происходящее в самые тяжелые для нас моменты. Сейчас время преобразовывать все свои знания и компетентность, чтобы найти оптимальные решения.

Запомните: расслабиться, освободиться от контролирующих мыслей и потребностей, обратиться к внутреннему «я», сфокусироваться на том, «как вы хотите выглядеть», общаясь с другими, и «какой конец вы хотели бы для этой истории».

Смейтесь над собой как можно чаще. Радуйтесь всему хорошему, ведь существует слишком много того, что может повлиять на наши самые лучшие намерения. Быть человеком — значит создавать, веселиться, любить и быть живым.

Когда мы начинаем работать не только головой, но и сердцем, мы даем шанс себе и окружающим испытать все, что может предложить жизнь. Кто не последует за лидером, который прислушивается к велению сердца?

Задача состоит в том, чтобы создать эмоционально компетентные культуры в наших компаниях. Руководители, которые поддержат эти преобразования, выиграют неоспоримое преимущество на много лет вперед.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Запомните: постарайтесь понять свои чувства. Вам не нужно менять их. Они не могут быть «правильными» или «неправильными». Следовательно, в первую очередь необходима честность. Одного осознания эмоций может быть достаточно для того, чтобы рассеять или увеличить эмоциональную реакцию. Вы можете обнаружить, что со временем интенсивность определенных настроений уменьшается, а сила других – к счастью, приятных ощущений – увеличивается. Вот почему эмоциональная компетентность помогает нам во всех аспектах личностного роста.

**Роберт Тэллон, Марио  
Сикора  
«Осознанность  
в действии»**

Эннеаграмма, коучинг и развитие эмоцио-  
нального интеллекта



## О КНИГЕ

Данная книга сочетает в себе подход Эннеаграммы, эмоциональную компетентность и процесс Осознанность в действии, создавая невероятно полезный инструмент для улучшения результата работы в любой области. Авторы показывают, как люди могут повысить свою эффективность на работе, в повседневной жизни и в контексте личностного роста.

Книга предназначена для читателей, интересующихся личностным ростом и развитием своего эмоционального интеллекта.

Концепции, которые описаны в книге «Осознанность в действии», были разработаны и отшлифованы в организациях, на открытых семинарах, а также в ходе индивидуальных коучинговых сессий, проведённых авторами на протяжении 15 лет. Некоторые из этих концепций публиковались в ряде периодических изданий.

- Люди считали этот подход позитивным в описании типов личности, направленным на описание как положительных, так и отрицательных черт; он указывает на то, как добиться улучшения, а не заиклен на дисфункциях.

- Они считали, что формулировки и подача материала были простыми, и они могли обращаться к материалу снова и снова для того, чтобы получить несколько новое понимание своего собственного поведения и поведения своих коллег.

- И, наконец, люди считали, что концепция «стратегий», центральной темы, которая лежит в основе каждого типа

личности, — это ясный и точный способ понять разницу между окружавшими их людьми.

## **ЧТО ТАКОЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ?**

Эмоциональный интеллект обычно понимается как способность:

- идентифицировать свои эмоции и управлять своими реакциями на появление этих эмоций (например, понять, что вы злитесь на коллегу, но не позволить себе накричать на него);
- идентифицировать эмоции других людей и управлять своими реакциями на них (например, понять, что коллега на вас злится, но не позволить себе довести ситуацию до конфликта).

Зачем улучшать эмоциональный интеллект?

Насколько эмоциональный интеллект важен для достижения успеха в работе по сравнению с техническими навыками и интеллектуальными способностями?

## **ПОЧЕМУ УМНЫЕ ЛЮДИ НЕ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА?**

Каждый раз исследования, проводимые во всех категориях должностей и во всех видах организаций, показывают, что если у человека есть требуемый уровень интеллекта и профессиональных навыков, эмоциональная компетентность имеет в два раза большее значение, чем дополнительный уровень IQ или технических навыков. Улучшение эмоционального интеллекта означает улучшение эффективности в работе и других сферах жизни.

## **КЛЮЧ К УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ**

Есть очень важный фактор, который часто не учитывается, когда вы пытаетесь улучшить результаты вашей работы в любой области, — это ваши привычные мысли и привычное поведение.

То, как развивается ваша личность, — это сложный вопрос, которому должна быть посвящена отдельная книга. Для целей этой книги достаточно сказать, что люди — невероятно эффективные особи, а личность — это способ упрощения и организации жизни.

Вы фокусируетесь на своей стратегии в раннем детстве — это та система поведения и психологических установок, которая очень вам помогает — и вы отдаёте ей приоритет. Эта стратегия помогает вам сделать обобщения по поводу жизни, и эти обобщения делают жизнь легче. Вы можете быстро сравнить ситуации, с которыми вы сталкиваетесь сейчас, с другими ситуациями, с которыми вы сталкивались раньше, и вы охотно полагаетесь на те решения, которые в прошлом сработали. Этот подход достаточно хорош до тех пор, пока обобщения не становятся неточными и ваши «проверенные временем и реально работающие» решения не перестают работать. Когда вы оказываетесь в состоянии адаптировать ваше поведение к такой ситуации (что означает попробовать другое решение), вы действуете эффективно. Однако зачастую вы не в состоянии адаптироваться и склонны выбирать всё ту же стратегию и заставлять её работать в сложившейся

ситуации. Вы начинаете переусердствовать в применении стратегии, и она становится ограничивающей для вас.

В книге исследуются взаимоотношения между различными типами личности и эмоциональным интеллектом. В ней показано, как вы можете использовать осознание вашего собственного типа личности для того, чтобы стать более эффективным и успешным на работе, в ваших взаимоотношениях и в жизни.

## **КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ОБЯЗАТЕЛЬНО ЯВЛЯЕТСЯ ГЕРОЕМ ИСТОРИИ СВОЕЙ ЖИЗНИ**

Теория Эннеграммы, представленная в этой книге, является авторской интерпретацией более традиционной Эннеграммы типов личности. Она является глубокой и сложной моделью типов личности; она также достаточно проста, в основном состоит из нескольких базовых составляющих. Составляющими теории Эннеграммы являются:

Краткое описание типов;

Предпочитаемые, Пренебрегаемые и Поддерживающие стратегии каждого типа;

Эмоциональные компетенции по Эннеграмме;

Процесс Осознанность в действии.

## **ПРОЦЕСС ОСОЗНАННОСТЬ В ДЕЙСТВИИ — ПУТЬ К УЛУЧШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТА**

Работа с процессом Осознанность в действии начинается с определения общей цели в одной или более компетенциях и направлена на определение и выполнение определённых действий для изменения паттернов поведения на более эффективные, которые относятся к выбранной компетенции.

## **ФАЗА 1. НАУЧИТЕСЬ ОСОЗНАВАТЬ СЕБЯ**

Первой фазой процесса Осознанность в действии является осознание себя — оно включает умение видеть ваши нынешние поведенческие паттерны и психологические установки, а также понимать их причины и влияние на результаты вашей деятельности, на ваши отношения и получение личного удовлетворения — и это является основой роста и улучшения во всём, что вы делаете. Как только вы определите цель в какой-то области (например, улучшить подачу в теннисе), вы должны понять то, где вы в настоящий момент находитесь по отношению к этой цели и почему («Моя подача обычно летит в сетку, когда я не очень высоко подбрасываю мяч»). То же самое относится к улучшению эмоциональных компетенций.

Если вам необходимо улучшить свои коммуникативные навыки, вы должны сначала определить (поняв разницу), как вы налаживаете коммуникацию с людьми сейчас, ваше отношение к налаживанию этих отношений, и выявить те коммуникационные навыки, которые вы хотите в себе развить.

Процесс Осознанность в действии помогает вам осознать себя, исследуя свою Предпочитаемую стратегию и поняв её воздействие на результат вашей деятельности.

Ваша Предпочитаемая стратегия окрашивает всё вокруг вас. Она влияет на ваши убеждения и на содержание ваших мыслей: Шестёрки, которые стремятся быть в безопасно-

сти, обычно видят мир как устрашающее место и тратят огромное количество своей ментальной энергии, выскивая потенциальную опасность и скрытые мотивы; Девятки, которые стремятся быть миролюбивыми, обычно этого не делают.

Ваша Предпочитаемая стратегия влияет на ваше поведение: Семёрки, которые стремятся быть возбуждёнными, обычно общительны, спонтанны и время от времени гиперактивны; Единицы, которые стремятся быть совершенными, обычно контролируют себя и серьёзны.

Умение осознавать себя, хотя и является важным шагом при решении любой задачи по улучшению результатов вашей деятельности, не является достаточным: очень легко продолжить следовать своим привычным паттернам. Поэтому важно перейти к фазе 2 процесса Осознанность в действии — «Добиваться аутентичности».

## **ФАЗА 2. ДОБЕЙТЕСЬ АУТЕНТИЧНОСТИ**

Добиться аутентичности — значит быть честным с собой и последовательным в своих мотивациях, убеждениях и ценностях. Это включает узнавание паттернов своего поведения и принятие на себя ответственности за это поведение, а не игнорирование или отрицание таких паттернов, рационализацию свои поступков или возложение вины на других людей за своё поведение. В этой фазе можно выделить две части:

- 1) выявление противоречия между Предпочитаемой стратегией и тем изменением, которого вы хотите добиться;
- 2) переформулирование вашего определения стратегии, чтобы она смогла включить другие поведенческие паттерны.

Здесь важно оговориться: вы не сможете измениться и не изменитесь до тех пор, пока не осознаете, что вы — и только вы — ответственны за свои действия; ни ваша мама, ни общество, ни школьная система, ни ваш супруг или коллеги. Кроме того, только вы можете совершить желанные изменения. Вы не изменитесь, когда изменятся коллеги, или когда ваш супруг, или друзья, или начальник станут к вам лучше относиться; вы изменитесь, когда сами решите приложить немалые усилия, необходимые для изменения своего поведения.

Важной частью принятия ответственности на себя является честность. Вы не сможете измениться или добиться улучшений, пока не будете честны с самим собой (и с други-

ми) и пока не признаете, что рост возможен. Вы должны захотеть объективно посмотреть на себя и быть честным по поводу своих сильных и слабых сторон на данный момент времени, а также захотеть что-то с этим сделать.

Выявление и разрешение противоречия между вашей Предпочитаемой стратегией и тем изменением, которого вы хотите добиться, критически важно, потому что: 1) вы, скорее всего, не осознаёте, что противоречие имеет место; 2) вы можете не видеть, как это противоречие мешает вам добиться изменения.

Большинство людей, когда их просят объяснить своё проблемное поведение, отвечают что-то типа «Я просто такой». В действительности же мы делаем всё по какой-либо причине. Вы продолжаете делать то, что, как вы говорите, вам хочется перестать делать, потому что вы за это получаете награду. Наградой является то, что обычно существующее поведение помогает реализации Предпочитаемой стратегии. Именно поэтому вам сложно измениться — ведь ваша цель измениться противоречит вашей Предпочитаемой стратегии.

Когда вы поймёте, как влияет на вас ваша Предпочитаемая стратегия и как она ограничивает то, что вы можете сделать, вы сразу начнёте переформулировать стратегию таким образом, чтобы она включала то изменение, которого вы хотите добиться. По сути, вы начнёте переписывать свою программу. Переформулированная стратегия — это не замена существующей Предпочитаемой стратегии, это её улучшенная версия с расширенным меню и спектром действий, которая дополняет и усовершенствует предыдущую версию.

## **ФАЗА 3. ДЕЙСТВУЙТЕ**

Третья фаза процесса Осознанность в действии называется «Действуйте». Эффективность действия возможна, только если вы аутентичны и если разрешено противоречие между привычной Предпочитаемой стратегией и вашей целью измениться.

Именно на этой фазе вы начинаете предпринимать действия, которые, как вы уже давно понимали где-то в глубине души, вам надо предпринять. Вы определяете паттерны поведения, которые, по вашему мнению, должны заменить менее эффективные паттерны. Вы пишете определённый план действий, выполнение которого вы постоянно проверяете, и принимаете на себя ответственность за следование ему, иногда и с помощью других людей. Только в случае создания и выполнения такого плана действий новое поведение начинает закрепляться в вашей голове, и программа переписывается; а также закрепляется переформулированная и расширенная стратегия.

Вы можете сказать, что пробовали добиться изменений и раньше, но толку от этого было мало. Но подумайте, сколько людей давали клятвы на Новый год, но не успевал пройти и январь, как прежнее поведение возвращалось? План действий, описанный в каждой главе, не является революционным, но только действие приводит к изменениям. Ключевым моментом достижения длящегося изменения, ключевым моментом процесса Осознанность в действии является взаимодействие всех трёх фаз. Когда вы поймёте

влияние стратегий и начнёте расширять своё определение этих стратегий так, чтобы они стали включать те изменения, которых вы хотите добиться, вы поймёте, что изменение с долговременным результатом возможно.

- Определите свой тип личности, чтобы лучше осознавать свои мыслительные, эмоциональные и поведенческие паттерны.

- Решите, каких изменений вы хотите в своей жизни, и установите цель для улучшения.

- Измените определение своей Предпочитаемой стратегии, чтобы это определение включало те изменения, которых вы хотите.

- Создайте и выполните план действий.

- Повторите эти шаги, если потребуется.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

На самом деле это действительно просто. Однако это и нелегко. Изменения требуют тяжёлой работы и постоянных усилий с вашей стороны; также вам поможет поддержка других людей. По мере того как вы будете проходить фазы этого процесса, вы сначала почувствуете возбуждение и радость от получения новых знаний и роста — но, без сомнения, достигнете точки, когда покажется, что ваш прогресс остановился, и больше ничего не происходит.



**Джозеф О'Коннор,  
Андреа Лейджес  
«Коучинг  
с помощью НЛП»**

Практическое руководство по достижению  
поставленных целей



## О КНИГЕ

Книга рассказывает о коучинге — технологии формирования образа мышления, позволяющего за короткий срок максимально раскрыть потенциал человека и повысить личную и профессиональную эффективность. Применяя методы коучинга совместно с НЛП, вы сможете достичь небывалых успехов во всех сферах жизни. Это один из самых рентабельных способов преуспеть в бизнесе.

Эта книга о том, что такое коучинг и как его применять. Она для вас, если вы:

- хотите стать коучем;
- уже являетесь коучем;
- собираетесь пригласить коуча и выяснить, что это даст;
- хотите стать коучем самому себе;
- намерены ввести занятия коучингом у себя на работе.

## ОБ АВТОРАХ

Джозеф О'Коннор (Joseph O'Connor) известен во всем мире как автор популярных и очень хороших книг по НЛП, он также является тренером и консультантом.

Звание бакалавра наук в антропологии он получил в Лондонском университете, но начал свою карьеру как классический гитарист — исполнитель и преподаватель. В первый раз он услышал про НЛП на семинаре для гитаристов и был потрясен открывшимися перед ним возможностями. Самостоятельно и совместно с другими авторами он написал целый ряд книг по НЛП, в том числе такие широко известные бестселлеры, как «Введение в НЛП», «НЛП и здоровье» и «Практическое НЛП для менеджеров». «Введение в НЛП» — одна из наиболее популярных книг по НЛП — была переведена на 13 языков, в том числе на русский и китайский.

Несколько лет назад Джозеф уехал из Англии и поселился в Бразилии, где открыл свой центр Lambent do Brasil и продолжает плодотворно работать.

Андреа Лейджес — один из наиболее уважаемых во всем мире тренеров по коучингу и дипломированный тренер по НЛП. Кроме того, она исполнительный директор и соучредитель компании Lambent do Brasil.

Постоянно проживает в Сан-Паулу, но разъезжает по всему свету как практикующий коуч и бизнес-тренер, ведя индивидуальные и групповые курсы и семинары по коучингу, коммуникационным навыкам, системному

мышлению, лидерству и постановке целей, а также готовя тренеров по НЛП.

## **КАКОВЫ ВАШИ ЧАЯНИЯ И МЕЧТЫ?**

Что для вас важно?

Есть ли у вас все, чего вы заслуживаете?

Что для вас возможно?

А теперь представьте, что анализируете все эти вопросы не мимоходом, а методом, который поможет вам лучше понять свои сокровенные мечты и стать тем, кем вы всегда хотели быть. Этим методом и является коучинг.

Не удивительно, что коучинг приобретает все большую популярность. Мы живем в захватывающее время. Нас окружают фантастические возможности, большинство из которых так хочется реализовать. Мы чувствуем, что заслуживаем счастья, мы охотно тратим время, усилия и деньги на то, чтобы усовершенствовать себя и научиться получать больше удовлетворения от всего, что делаем. И советчиком, руководителем на этом пути к себе лучшему служит коуч.

## **ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС- КОУЧИНГА ПОСТОЯННО РАСТЕТ ПО ТРЕМ ПРИЧИНАМ**

Во-первых, все больше и больше людей предпочитают быть в работе преданными самим себе, а не своим работодателям. Они работают ради собственной карьеры и могут делать ее у нескольких работодателей сразу. Поэтому компании прекрасно понимают: единственный способ удерживать у себя классных специалистов — вкладываться в них, в их развитие, и самым подходящим для этого средством является коучинг.

Во-вторых, коучинг ведущих работников — это наиболее целесообразное использование ресурсов компании, поскольку ресурсы эти направляются именно туда, где они всего нужнее.

В-третьих, отдаленные результаты бизнес-тренинга часто бывают неутешительны. В данный конкретный момент такой тренинг может увенчаться немалым успехом. Но если человек, прошедший курс, на следующий день возвращается в тот же офис, чтобы работать с теми же людьми, которые относятся к нему по-прежнему, то и он вскоре вернется к старой модели поведения, потому что ее поддерживает окружающая его среда. Потому-то значительная часть тренинга в перспективе оказывается впустую потраченными деньгами и временем, поскольку не приводит к продуктивным изменениям. А вот если после тренинга человек попадает к коучу, который поддерживает в нем воодушевление

и помогает сопротивляться сладкоголосому зову сирены «привычного бизнеса», то изменения закрепятся с куда большей вероятностью. Кроме того, навыки коучинга неизмеримо усиливают навыки руководителя.

Вообще, коучинг дает возможность помогать людям замечательно эффективным способом и тем самым приносит редкостное удовлетворение. Приобретенные навыки можно применить и к аутокоучингу. Коучинг представляет собой ряд навыков и является необыкновенно полезным и развивающим родом занятий.

## КОУЧИНГ С НЛП

НЛП, или нейролингвистическое программирование, словно специально предназначено для коучинга. НЛП изучает три области, которые и дали ему название:

Нейрология — наш мозг и процесс мышления.

Лингвистика — как мы пользуемся языком и какое влияние он оказывает на нас.

Программирование — в какой последовательности мы выстраиваем свои действия, добиваясь определенной цели.

НЛП-коуч способен по-настоящему понять, как именно мыслит клиент, и очень точно использовать язык, чтобы помочь этому клиенту достичь своей цели.

НЛП изучает также, как мы структурируем свой субъективный опыт — что мы думаем о своих ценностях и убеждениях, как формируем то или иное эмоциональное состояние, как строим свой внутренний мир и какое содержание в него вкладываем. НЛП — область по преимуществу психологическая, имеющая дело с внутренним субъективным миром, причем изнутри. Для коучинга необходимо НЛП. НЛП же поможет вам стать мастером коучинга.

Однако вовсе не обязательно досконально изучить НЛП, чтобы применять его для коучинга. Пусть даже вы ничего не знаете об НЛП, в нашей книге о нем достаточно сведений. А если вы уже знакомы с НЛП, то увидите, как можно ввести его в ваш коучинг.

## **ЧТО НЛП ВНОСИТ В КОУЧИНГ?**

Скорость. Методики НЛП срабатывают быстро.

Прагматический подход. Если то, что вы делаете, не действует, сделайте что-нибудь другое.

Особая притягательность. Каждый клиент уникален. Как он выполняет ту или иную задачу? Как можно выполнить ее лучше?

Простота методик. В НЛП имеется множество простых методик, специально предназначенных для коучинга.

Понимание того, как взаимодействуют цели, убеждения и ценности. Это — сущность процесса коучинга.

Взаимопонимание и доверие. Необходимые предпосылки для хороших отношений в коучинге.

## ОТ ВООБРАЖАЕМОГО К РЕАЛЬНОМУ

Сны видят все. Когда мы спим, мозг перетасовывает дневные впечатления, смешивает их с сопутствующими мыслями и эмоциями, словно безумный картежник, пытающийся сдать себе выигрышный расклад. Каждая перемена в жизни начинается с мечты (или сна) — мы даем волю воображению, чтобы «намечтать» себе наилучший вариант будущего.

Так какое отношение коучинг имеет к снам (и мечтам)? Он связан с переменами, с их созданием. А коуч — кудесник таких перемен, из-за плеча заглядывающий в ваши карты и подсказывающий, как выиграть при имеющемся раскладе, или меняющий правила игры, а то и подбирающий игру получше. Перемены берут начало в мечтах (и снах) о чем-то лучшем. Реализовав одну мечту, мы смотрим вперед и снова мечтаем. За каждой мечтой следует новая.

Свобода бывает двух видов: свобода от и свобода для. Например, чтобы работа была продуктивной и доставляла радость, необходим и отдых. Это — свобода от, свобода не делать чего-то.

Другой вид — свобода для, свобода что-то делать. Освободившись от одной ситуации, можно делать что-то другое. А что?

Коучи работают с обоими видами свободы. Они помогают клиентам освободиться от неудовлетворительных или

неприятных ситуаций. А затем открывают перед ними выбор и возможности.

## **ЗНАТЬ СВОЕГО ВРАГА В ЛИЦО**

Итак, коуч вместе с клиентом борются за свободу. А против кого? Кто враг-то? Кто мешает тем переменам, которых так жаждет клиент?

Врагом, по большей части, является привычка. Привычное мышление, привычные действия. Привычки, которые со временем так прочно окопались в нашем сознании (и подсознании), что с трудом поддаются изживанию. Все привычки играют роль своего рода ценностей, иначе они не стали бы привычками. Но времена меняются, и привычки перестают соответствовать нашим целям.

Привычки мы поддерживаем самыми разными способами. Даже приспособливаем к ним свое окружение. Люди ждут от нас предсказуемых поступков и потому обращаются с нами вполне предсказуемо, чем только укрепляют наши привычки. Привычки подобны круиз-контролю в автомобиле — задают определенную скорость в определенном направлении. Тогда водитель может уже ни на что не обращать внимания. А вот чтобы изменить скорость и направление, внимание приходится обратить. Стоит только изменить привычку, и на ее место тут же встанет другая, которая поведет вас по иной дороге, в ином направлении.

Коуч занимается теми привычками, что сдерживают клиента, порой ведя против них партизанскую войну, порой атакуя напрямую. Коучинг меняет жизненное направление клиента постепенно, внося небольшие изменения.

Но со временем эти незначительные изменения суммируются, и количество переходит в качество.

## КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ

За минувшие 20 лет деловая среда изменилась радикально. Люди больше не связывают себя с «пожизненной» работой, не ищут ее и не стремятся к ней. Они действуют, руководствуясь «просвещенным эгоизмом». Компания, на которую они работают, перестала быть для них «благодетелем», утратила свое первостепенное значение как абсолютное и единственное средство карьерного роста: за свою рабочую жизнь они могут поработать в нескольких компаниях.

Чем больше люди совершенствуют себя, а компания совершенствует своих людей, тем большую ценность они для нее приобретают. Коучинг — один из самых рентабельных и целесодержащих способов сделать это. Он сосредоточивает свои усилия на том, на чем нужно — на навыках работников — и дает быстрые результаты.

Жизнь в компаниях — тоже последовательность мелких решений. Именно этими мелкими решениями компания поддерживает свое каждодневное функционирование на должном уровне, сохраняя доверие и преданность работников. Коучинг помогает ежедневно принимать наиболее оптимальные решения.

## **ПОЧЕМУ ЛЮДИ НУЖДАЮТСЯ В КОУЧИНГЕ?**

Люди приходят на коучинг по разным причинам, но есть нечто общее: некоторое расхождение между их мечтами и действительностью. Иногда расхождение невелико, и хватает одного-двух занятий коучингом. Например, руководитель хочет добиться более эффективной обратной связи с подчиненными. В настоящее же время или он обижает их, или же они не обращают на него внимания. Коуч прорабатывает проблему с клиентом, чтобы понять его намерения, его нынешнюю манеру обратной связи с подчиненными и причину того, почему его понимают неправильно. Потом, уже разобравшись, он находит различные способы научить клиента иной манере обратной связи. Дает клиенту задание сформировать обратную связь разными новыми способами и отметить результаты. На следующей неделе они обсуждают, в чем состояло различие, и что клиент понял.

Другие проблемы могут быть посложнее и требовать нескольких занятий, например, чтобы решить, в чем состоит главное разочарование в жизни или как решительным образом изменить ситуацию. Клиенту, продвигающемуся в развитии, возможно, понадобятся новые навыки, а также беседа о большей ответственности и о том, что она может значить в его жизни.

Что для одного — мелкое неудобство, для другого может быть полной катастрофой. В какой момент проблема разрастается до такой степени, что самому уже не справиться

и приходится искать посторонней помощи? Пороги у всех разные. Допустимые пределы зависят от привычки, образа жизни и генетики. Некоторым достаточно небольшого беспокойства, чтобы ощутить дискомфорт, другие же будут терпеть и терпеть прежде, чем начнут принимать меры, чтобы исправить ситуацию.

## СЧАСТЬЕ

Коучинг — игра с высокой ставкой: счастьем. Человек приходит к коучу потому, что хочет быть просто счастливым или более счастливым. Ему хочется хорошей жизни с приятными впечатлениями, добрых отношений, работы, которая приносит радость и которой можно гордиться и зарабатывать деньги. Он хочет в полной мере наслаждаться жизнью. Видеть реализованными лучшие свои мечты и знать, что живет по самым высоким моральным устоям. Хочет, чтобы все его уважали, многие симпатизировали, некоторые любили.

В бизнес-коучинге ставки одинаково высоки для всех, вплоть до выживания самого бизнеса. Успешный бизнес приносит высокий доход, в нем приятно работать, он достигает поставленных целей и действует в соответствии со своими глубинными ценностями. Такой бизнес пользуется уважением на рынке. Чтобы преуспевать в бизнесе, человеку необходимо радоваться своей работе и быть к ней способным.

У счастья нет рецепта, с которым можно было бы пойти в специальную аптеку, отдать провизору и получить в виде пилюль или микстуры. Счастье — это не то, чем вы владеете, а то, чем и кем вы являетесь. Представление о счастье у каждого свое, и коуч не знает наперед, что именно могло бы сделать клиента счастливым. Впрочем, порой этого не ведает и сам клиент.

Насколько вы счастливы? Коучинг увеличивает самоосознание, выясняя, где вы находитесь, и отыскивая способы

двигаться вперед. Один из таких способов — упражнения по самонаблюдению. Такие упражнения будут время от времени встречаться вам в этой книге.

Наши мечты формируют наши цели, а цели формируют нашу жизнь. Коуч помогает нам достичь целей.

Коуч вместе с клиентом борется за свободу:

- от обстоятельств, которых клиент не желает;
- для выбора того, что он желает.

Враги свободы — привычки, которые побуждают нас чувствовать себя комфортно в знакомой, обжитой колее. «Враги человеку домашние его» — среде, друзьям и семье свойственно укреплять наши привычки. Последовательность мелких решений может изменить нашу жизнь.

Коуч:

- покажет вам путь, по которому вы идете;
- укажет, в чем вы можете измениться;
- поддержит перемену.

Коучинг помогает бизнесу, поддерживая людей, которые в нем заняты.

Коучинг — один из самых рентабельных способов развить работников.

Коуча нанимают по различным причинам. Обычно потому, что в жизни что-то нарушилось. Коуч помогает решить проблему и двигаться дальше, ни в коем случае не давая возвращаться. Некоторые приходят на коучинг, потому что хотят быть еще более счастливыми.

Коучинг — средство помочь людям стать счастливыми.

Счастливым хочет быть каждый, но многие не знают, как.

Важная часть коучинга — увеличить самоосознание клиента.

Клиент должен доверять коучу.

Доверие строится не сразу.

Чтобы заслуживать доверия, коуч должен быть искренним и компетентным.

## **КОУЧИНГ В ЖИЗНИ И НА РАБОТЕ**

Коучинг представляет собой сотрудничество, в котором коуч помогает клиенту обрести лучшие качества его личности и добиться результатов, к которым тот стремится в личной жизни и профессиональной деятельности. Задачи коучинга сродни целям других профессий, занимающихся помощью: помочь человеку измениться так, как он хочет, и поддержать его в этом процессе обретения лучшего себя.

Существуют различные виды коучинга, но навыки одни и те же, только применяются в различных областях. Коуч может специализироваться в каком-то одном виде, но эти виды часто с трудом поддаются четкому разграничению, например, лайф- и бизнес-коучинг. Лайф-коуч не может, например, работать без оглядки на работу клиента, а бизнес-коуч — полностью выявить его способности, если не поможет ему приоровить работу к жизни.

### **Лайф-коучинг**

Лайф-коуч имеет дело с жизнью клиента во всех ее проявлениях — личной, профессиональной, с его здоровьем и взаимоотношениями. Какие-то сиюминутные проблемы возникают всегда, но если не решить их сразу, они расширяются и начинают затрагивать многие аспекты жизни клиента, например, питание, физическое состояние, взаимоотношения с женой (мужем), детьми, удовлетворенность работой, карьерой, уход на пенсию и условия жизни.

### **Административный коучинг**

Административные коучи специализируются на работе с руководителями и имеют дело с теми, кто на предприятиях и в организациях обладает властью и силой. Административные коучи знакомы с этим миром и вписываются в него. Они и сами могут быть директорами, прошедшими курс коучинга, и потому имеют представление о том бремени, которое несут руководители, и о разного рода решениях, которые им приходится принимать.

#### Бизнес-коучинг

Административный коучинг — верхушка бизнес-коучинга. Бизнес-коучи обучают людей справляться с профессиональными проблемами. Они часто работают с менеджерами в компании, и могут обучать целые команды.

#### Карьерный коучинг

Карьерный коуч специализируется на коучинге тех, кто хочет найти работу, изменить карьеру или вернуться к работе после продолжительного перерыва.

#### Спортивный коучинг

Вот здесь-то и зародилась концепция коучинга. Он традиционно был связан со спортом, и теперь у каждого серьезного спортсмена есть свой коуч, обычно такой же спортсмен, только постарше, в свое время добившийся успехов, хоть и не обязательно выдающихся. Но почему коуч есть только у лучших спортсменов? А, может, они потому и лучшие, что у них есть коуч. Почему бы каждому спортсмену, если он всерьез думает о высоких достижениях, не завести своего коуча?

Все виды коучинга привлекательны, и все работают по одним схемам — устанавливают цели и ценности и выстраивают навыки на будущее. По какому бы виду вы ни решили специализироваться, вам придется выводить клиента из осознаваемых и привычных пределов.

## **ТРИ КИТА КОУЧИНГА**

Это — убеждения, ценности и цели.

1. Коучинг сосредоточен на вашем стремлении — цели — и на средствах ее достижения.

2. Коучинг побуждает вас понять собственные ценности и придерживаться их при достижении целей.

3. Коучинг оспаривает ваши ограничивающие убеждения и укрепляет позитивные, ставя задачи, обеспечивающие обратную связь.

## ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ

Красота и опасность современной жизни заключаются в том, что, какое бы направление вы ни выбрали, стоять на месте нельзя, необходимо постоянно двигаться дальше, иначе люди перетащат вас на свое. Если вы не знаете, чего хотите, тут же найдется кто-то, кому это известно в точности, и он будет стараться заставить вас это сделать. Если такое положение вещей вам подходит, что ж, может быть, пора закрыть эту книгу. Если же вам нужно от жизни что-то еще, если вы хотите иметь все, что заслуживаете, тогда продолжайте читать... Так есть у вас прямо сейчас все, что вы заслуживаете?

Жизнь — это последовательность мелких решений. Каждое кажется несущественным, вместе же они суммируются. И каждое важно. В результате такого мелкого решения может измениться вся жизнь. Все, что мы делаем, каждое мелкое решение имеет свою цель, и принять на себя ответственность за собственную жизнь означает иметь собственный жизненный замысел и задаваться собственными целями, не позволяя другим ставить их для вас. Все успешные люди задаются целями. Цели — это мечты с ногами: они непременно куда-то идут!

## **СЕМЬ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ**

Цель, которую вы ставите, должна быть достойной, заслуживать ваших усилий. Должна отражать ваши ценности, иначе, зачем вообще это делать? Есть семь золотых правил постановки цели, очень полезных для постановки собственных целей и для помощи другим в постановке их целей. Эти правила относятся как к профессиональным и личным целям, так и к целям для компаний.

1. Цели формулируются в позитивных выражениях. Это относится только к конечной цели.

2. Будьте конкретны. Формулируйте конечную цель как можно конкретнее.

Материальные цели описывайте как можно точнее. Для абстрактных целей конкретизируйте какое-нибудь свидетельство понагляднее, которое даст вам понять, что цель достигнута.

Чем отдаленнее цель, тем менее конкретно может клиент выражать свою цель.

Долгосрочные цели задают направление.

3. Решите, как получить свидетельство и доказательство достижения. Для конечной цели выберите такое, которое говорило бы, что вы достигли цели. Для путешествия определите обратную связь, которая обращала бы на себя внимание.

Что вы оцениваете? Как вы оцените свой прогресс? По сравнению с самим собой или с другим человеком? Как часто вы будете оценивать свой прогресс?

4. Определите и распределите свои ресурсы.

Ресурсы вам понадобятся во время путешествия, а не в пункте назначения. Ресурсами могут быть:

Объекты.

Люди.

Время.

Ролевые модели.

Личные качества.

Пользуйтесь ресурсами по принципу рычага. Принцип рычага применяют, когда хотят при минимальном усилии получить максимальный эффект, причем неважно, прекращаете вы действие или продолжаете. Какие ресурсы у вас уже имеются? Какие вам необходимо развить?

5. Будьте субъектом действия. Этот принцип снова относится к путешествию, а не к пункту назначения.

6. Обращайте внимание на экологию. Экология — более обширная система, в которой живет клиент. Это правило относится и к пункту назначения, и к путешествию.

Каковы будут последствия для окружающих? Какова стоимость во времени, деньгах и возможностях? Что в нынешних обстоятельствах есть важного, что вам, возможно, придется оставить позади?

7. Составляйте план действий.

План действий делит цель на более мелкие этапы. Он служит картой путешествия. Чтобы разработать план действий, вам необходимо выяснить ценности клиента.

Ценности

Ценности — это то, что важно для вас.

Не бывает плохих ценностей.

Ценности обычно выражают в абстрактных понятиях.

Все цели порождены ценностями.

Одна из причин, по которым вы можете остановиться на пути к достижению целей — неуважение к собственным ценностям во время процесса.

Найдите сокровенные ценности, породившие цель,

спрашивая, «Что это дает вам?», пока не доберетесь до них.

Убедитесь, что в достижении цели клиент придерживается ценности.

Чтобы составить план действий, начните прорабатывать его с цели и двигайтесь назад.

## НАВЫКИ КОУЧИНГА

Навыки коучинга описать несложно. К ним относится, прежде всего, внимание. Внимание — одна из основных ценностей мира. Его нельзя проявить по приказу, а только добровольно. Как для нашего физического существования и здоровья необходимы воздух и вода, так для психологического — жизненно необходимо внимание.

С самого первого занятия коучингом обращайтесь внимание, как клиент овладевает двумя навыками: калибровкой и умением слушать.

Калибровка — это термин НЛП, обозначающий умение четко распознавать, как окружающие реагируют на невербальные сигналы.

Калибровка подразумевает различие понятий «смотреть», «видеть» и «замечать». Многие просто смотрят на кого-то или что-то. Смотреть — значит просто пропускать в свои глаза световые электромагнитные волны. Поэтому можно смотреть в чьи-то глаза, на жесты или одежду, но не извлекать из всего этого никакой важной для себя информации. Припомните выражение «смотреть и видеть (но не видеть)».

Следующий уровень — видеть. Если мы видим то, на что просто смотрели, оно приобретает для нас значение. Вот прошло едва уловимое движение глаз. Что оно означает? Вот последовал резкий жест рукой. Что означает он? Коль скоро это имеет значение для клиента, должно иметь значение и для коуча.

Последний уровень — примечать. На этом уровне уже можно проводить калибровку. Вы не только смотрите на его манеру держаться, на поведенческие шаблоны, но и видите их.

Например, вы отмечаете, что клиент, когда он расстроен, сжимает губы и слегка хмурит лоб. Чуть поднимает левый уголок рта. Говорит несколько быстрее и более жестким тоном. Вы смотрите на эту картину не в первый раз. Видите также, что, когда он говорит о боссе, можно заметить одни и те же шаблоны. Он злится на босса? Возможно. Вы задаете вопрос, и клиент поражается вашей интуиции. А на самом деле вы просто увидели, заметили и провели калибровку, которая и позволила так быстро определить проблему.

Клиент постоянно что-то сообщает о своей жизни — каждым пожатием плеч, каждым вздохом, каждым взглядом в сторону — если только вы видите. Голос повествует о мечтах и надеждах, о том, что важно, выдает злость, печаль, радость или скуку. У тела свой богатый язык, на котором оно тоже посылает разнообразные сообщения. Следите за движениями глаз клиента, за его жестами. Когда он говорит о времени, то жестикулирует вправо или влево? Показывает вперед или назад? Проведя калибровку клиента, вы очень хорошо его узнаете. Поймете его, а это поможет ему понять самого себя.

## СЛУШАНИЕ

Казалось бы, чего проще — слушать. Однако, когда вы слушаете клиента с самым пристальным вниманием, не вынося суждений, мысленно не перетолковывая и не искажая его слова, это занятие не из легких и требует поглощенности. Существуют четыре уровня слушания:

### 1. Слушать.

Самый поверхностный уровень. При этом мозг просто воспринимает звуковые колебания чужого голоса. Можно слушать разговор и думать о чем-то другом или заниматься чем-то. Вы не обращаете на окружающих никакого внимания и, слушая, не слышите их. Для коуча этот уровень должен быть просто под запретом.

### 2. Слышать.

Второй уровень. Вы слышите клиента, но сами при этом все время думаете: «Что это значит для меня?» Вы слушаете как бы изнутри, с позиций собственного опыта, пользуясь чужими переживаниями как спусковым крючком для собственных воспоминаний. Клиент может пересказывать вам разговор со своей женой (мужем), а вы в этот момент можете вспоминать аналогичный разговор со своей. Это — повседневный уровень, вполне адекватный для обыденных разговоров, но не для коучинга.

### 3. Прислушиваться.

Третий уровень. Прислушиваться временами к тому, что говорит клиент. Коуч прокручивает в голове некую мысль и фильтрует слова клиента, отбирая какие-то, чтобы соста-

вить суждение. Для этого ему приходится постоянно участвовать во внутреннем диалоге с самим собой.

#### 4. Слушать осознанно.

Это означает пристально вслушиваться в слова, вынося минимум суждений. Внутренний диалог минимален. Ваши собственные мысли попрятались. Это — уровень, на котором лучше всего работает интуиция.

## **ТРАДИЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ СТАДИИ**

Неосознанная некомпетентность. Вы не знаете чего-либо и в то же время не осознаете, что вы этого не знаете. Когда-то вы не знали и о коучинге, потом узнали, заинтересовались — и вот вы уже в следующей стадии.

Осознанная некомпетентность. Вы приступили к занятиям, к обучению, вы осознаете, что обучаетесь, и понимаете свое нынешнее несовершенство.

Осознанная компетентность. Вы преуспели. Осознаете то, что делаете, ваши навыки стали привычными и прочными, но еще не автоматическими.

Неосознанная компетентность. Ваш навык стал автоматическим. Это и есть цель обучения. Если вы достигли в коучинге этой стадии — примите наши поздравления!

Однако различные навыки коучинга могут быть на различных уровнях, например коуч может уже с неосознанной компетентностью задавать вопросы, а вот относительно взаимопонимания все еще пребывать в стадии осознанной компетентности.

И, наконец, приходит мастерство.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Мастерство — больше, чем неосознанная компетентность, у него есть дополнительное эстетическое измерение: оно эффектно и красиво, за мастером приятно наблюдать. Мастера видно сразу, с первого же взгляда, хотя оценить его навыки трудно, потому что он делает все играючи. Достигнув мастерства, вам уже не приходится стараться, все ваши умения сливаются; вы входите в «состояние потока». Это когда все происходит как будто само собой. Чтобы достичь такого уровня, требуются время и усилия, но результаты просто волшебны.

**Стив Бавистер, Аманда  
Викерс  
«Коучинг. Техники НЛП  
в бизнесе»**



## О КНИГЕ

Вы действительно хотите освободить свою жизнь от мелочного контроля? И позволить другому человеку взять ответственность за его существование? Вы действительно готовы признаться себе, что не являетесь истиной в последней инстанции? И что другой человек (клиент, собеседник, подчиненный) обладает всеми необходимыми внутренними ресурсами для достижения своей цели?

Вы легко освоите навыки коучинга с помощью упражнений и реальных кейсов, собранных в этой книге. Гарантия компетентность авторов и их огромная практика в этой области. Оцените преимущества, которые коучинг даст вам, и в личной жизни и на работе. А если почувствуете, что развитие других людей ваше призвание станьте профессиональным коучем, следуя советам этой книги.

## **СЕМЕНА, ГОТОВЫЕ ПРОРАСТИ: ВЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КОУЧ**

Коуч живет в каждом из нас. И каждый из нас пользуется соответствующими способностями в той или иной степени. У одних эти способности уже развились и созрели. У других они пока остаются скрытыми, но могут взрасти и развиваться подобно семенам, получившим необходимое сочетание солнца и воды. Вы можете проявить качества настоящего коуча в самых различных областях жизни зачастую весьма умело и эффективно даже если не считаете себя таковым.

Назовите несколько примеров, когда люди самым естественным образом выступают в роли коучей в отношении друг друга.

Независимо от того, есть у вас опыт «естественного» коучинга или нет, вы наверняка вспомните о нескольких способах поддержать людей. В вашей памяти всплывут случаи, когда в отношении того или иного человека вы проявили себя как истинный друг и дали ему надежду. Надежду, которая помогает находить решения проблем.

## **ОСУЩЕСТВЛЯЯ ПЕРЕМЕНЫ**

Зачастую при проведении коучинга (как бы вы при этом ни называли данный процесс) у вас развиваются особые отношения с другим человеком. Вы можете проводить встречи специально для этих целей или применять свои умения в сфере коучинга в различных неформальных ситуациях. Вы обнаружите, что пользуетесь этими умениями чаще, чем предполагали: например, с неподдельным интересом слушаете собеседника, стараясь его понять, при этом, не навязывая ему своих суждений, или задаете вопросы, которые побуждают его переосмыслить свой опыт.

## **КАК ПРИХОДЯТ К РЕШЕНИЮ СТАТЬ КОУЧЕМ**

Один из лучших способов четко определить свою цель это максимально реально представить себе, будто она уже достигнута.

Представьте себя и свое положение несколько месяцев спустя с момента чтения этих строк. Интуитивно угадайте время, когда вы станете уверенно владеть техникой коучинга. Возможно, что вы стремитесь не просто владеть этой техникой, но хотите также стать успешным руководителем, максимально использующим потенциал команды, состоящей из целеустремленных людей, либо профессиональным коучем с обширной клиентской базой. Как бы то ни было, и какой бы целью вы ни задавались, представьте себе, что вы действительно эффективный коуч.

Что вы видите на своей мысленной картине? Что за люди вас окружают? Что вы слышите? Как вы себя чувствуете в роли квалифицированного коуча? Подробно исследуйте всю окружающую обстановку столько времени, сколько потребуется. Не исключено, что вам легче будет «увидеть» происходящее в будущем, нежели мысленно «услышать» соответствующие звуки, или наоборот. Любой результат будет полезным для вас, особенно если вы почувствуете, что намеченное вами достигнуто.

## В ЧЕМ СУТЬ КОУЧИНГА?

Обилие определений — одна из проблем, связанных с коучингом. Чтобы наглядно продемонстрировать ситуацию, представим себе континуум, на двух концах которого располагаются два подхода на одном конце директивный, а на другом недирективный.

### Директивный коучинг

При директивном коучинге человеком руководит коуч, указывая, как выполнить ту или иную задачу, совершить продажу и т. д., в то время как в случае недирективного коучинга обучающийся в большей мере ответственен за определение направлений своего развития.

Коучинг на «директивном» конце континуума по своему стилю очень близок к тренингу. «Коуч» (в данном случае, скорее, тренер или учитель) ведет процесс обучения, передавая знания и информацию. Он может работать индивидуально или с группой. При этом от самого учащегося мало что зависит. Не он определяет, что и как ему учить. Решив, что тот или иной человек нуждается в «коучинге» при выполнении какой-нибудь определенной задачи или приобретении навыка, руководитель зачастую для начала проводит общий обзор всей работы, а потом разделяет ее на части. Он последовательно, в логическом порядке излагает каждый этап выполнения задачи, иногда лично демонстрируя, как это делать. Затем обучающийся под наблюдением руководителя предпринимает самостоятельную попытку решить данную задачу. Руководитель обеспечивает обратную связь,

поощряя обучающегося за хорошее выполнение задачи, и предлагает различные пути для достижения наилучшего конечного результата.

Такой вид вмешательства со стороны руководителя играет важную роль в бизнесе; однако называть это коучингом было бы, мягко говоря, умалением огромной ценности последнего.

#### Недирективный коучинг

Когда мы учимся доверять себе — вместо того, чтобы отвлекаться на всевозможные «надо» и «должен» и пытаться «превозмочь усердием» — результат естественным образом улучшается. В основе такой техники коучинга лежит предположение, что клиент обладает необходимыми внутренними ресурсами, но нуждается в помощи, чтобы выявить и уверенно использовать их. Еще одно преимущество недирективного подхода состоит в том, что поскольку клиент сам контролирует процесс своего обучения, то он, скорее всего, будет стараться довести его до конца. В этой книге упор делается именно на такое понимание коучинга.

## РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ

Существует ряд методов обучения иногда тоже именуемых «коучингом» которые на самом деле являются чем-то средним между директивным и недирективным коучингом.

### Менторинг

Менторинг часто путают с коучингом, ибо в бизнесе они идут рука об руку. Достаточно широко распространена практика, когда вновь принятым и прошедшим курсы тренинга работникам назначают ментора, а в некоторых компаниях даже имеются официальные менторские структуры. Как правило, ментор (наставник) применяет некую смесь директивного (советуя и руководя) и недирективного (стимулируя клиента искать и находить решения задач посредством специальных вопросов) коучинга. Слово «менторинг» восходит к греческой мифологии, где говорится, что Одиссей доверил своему другу Ментору свой дом и воспитание своего сына. Он просил друга передать сыну все свои знания. Отсюда происходит обычное понимание менторинга как передачи опыта и знаний.

### Консалтинг

Консультанты по менеджменту обычно предпочитают директивный подход. Они приходят в организацию, анализируют ситуацию и рекомендуют, что делать. С собой они приносят специальные знания и опыт именно те, которые нужны их клиентам. Однако все чаще случается, что консультанты берутся и за работу коуча; но у них не всегда получается избежать соблазна «быть экспертом», что в корне

несовместимо с коучингом в его «чистом» виде, где предполагается, что знаниями и опытом должен обладать клиент, а не коуч.

#### Каунселлинг

В словаре Коллинза (The Collins English Dictionary) дается следующее толкование каунселлинга (от counsel совет, Прим. Ред.) — «руководство, осуществляемое социальными работниками, врачами и т. д., в целях оказания помощи отдельному лицу в разрешении социальных или личных проблем». Каунселлор (советник) помогает клиенту преодолеть препятствия, которые мешали ему в прошлом и могут создавать проблемы в настоящем. Каунселлинг подразумевает недирективный подход. Каунселлор создает условия для того, чтобы человек открылся и рассказал о своих проблемах. У каунселлинга и коучинга много общего; что же касается отличий, то главное из них заключается в том, что каунселлинг в основном занимается решением проблем, в то время как целью коучинга является совершенствование эффективности в каком-либо деле.

#### Терапия

Терапия занимается глубокими социальными или психологическими проблемами и расстройствами, используя при этом как директивные, так и недирективные подходы. В одних случаях цель терапии «исправить» прошлое, в других разобраться с текущими проблемами. Деятельность большинства терапевтов основывается на специфических теориях типа психодинамики Фрейда, что и определяет их подход. Отличие терапии от коучинга прежде всего в том, что терапевт занимается более сложными и глубинными проблемами. Некоторые коучи владеют техникой Нейролингвистического программирования (NLP) или транзактного анализа и используют эти типы тренинга в качестве основы для совершенствования своих навыков коучинга.

В мире бизнеса люди прибегают к помощи внешнего каунселлора или терапевта, как правило, в тех случаях, когда

решение какого-нибудь вопроса оказывается вне их компетенции и понимания. Совершенствуя свое мастерство коуча, вам важно проводить различия между вышеописанными вещами, чтобы иметь возможность ориентировать своих клиентов в том направлении, которое более всего отвечало бы их нуждам.

## **КОУЧИНГ — ЭТО НЕ ПРОСТО НАВЫКИ КОУЧИНГА**

Основное различие между недирективным коучингом и менторингом или даже каунселлингом заключается в том, что коуч действует в соответствии с моделью, не предполагающей наличия у него готовых ответов и решений. Коуч работает, исходя из предположения, что клиент обладает необходимыми внутренними ресурсами для того, чтобы добиться желаемого результата. Коучинг в таком понимании это рост осведомленности клиента о происходящем и расширение спектра возможных и доступных ему решений. При этом клиент становится все более ответственным за свои поступки.

Многие люди пользуются техникой коучинга. Однако те уникальные отношения, которые складываются между коучем и клиентом — это нечто иное. В последнем случае клиент волен быть самим собой и самовыражаться ибо он знает, что все, что он делает и говорит, останется конфиденциальным. Менеджер, встретившись с членом своей команды, чтобы обсудить его работу, может использовать технику коучинга: «правильно» слушать, использовать открытые вопросы и искать пути повышения эффективности работы своего подчиненного. Разница с коучем здесь в том, что у менеджера двоякая задача: с одной стороны, добиться качественного выполнения работы и, с другой стороны, сделать так, чтобы предлагаемые перемены были по душе члену команды и мотивировали его. Что касается

коуча, то, занимаясь недирективным коучингом, последний исходит из предположения, что у самого клиента есть такие ответы, которые будут «работать». Коуч и клиент работают вместе как два равноправных партнера.

## **ОТ «ДЕЛАТЬ» К «БЫТЬ»: КОУЧИНГ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ**

По мере накопления опыта многие коучи меняют свои представления о коучинге. В начальной стадии деятельности в качестве коуча они в основном сосредоточены на «делании» приобретении и применении навыков, знания и техники (например, умения слушать и задавать вопросы), которые необходимы, чтобы быть эффективным коучем. Однако со временем у большинства коучей развивается способность к самопознанию, и они начинают понимать коучинг не просто как то, что они делают, а как способ бытия.

## **КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОРОШИЙ КОУЧ?**

Если вы поняли, что некто хорошо делает какое-нибудь дело, то как разобраться во всех тех элементах, которые позволяют ему быть настолько эффективным? Для этого нет лучшего способа, нежели попросить его провести для вас занятие с тем, чтобы вы могли приобрести непосредственный опыт.

Один из способов учиться мастерству коучинга — это наблюдать и перенимать опыт у высококвалифицированных специалистов, профессионалов этого дела. Те, кто умеют устанавливать хорошие межличностные отношения, зачастую оказывают на окружающих положительное влияние, мотивируя их своими словами и действиями и пробуждая в них веру в свои силы.

Наблюдая за паттернами (моделями) поведения человека, можно узнать многое о том, как формируются его поступки. Речь хорошего коуча может отличаться от манеры говорить других людей, как по своей лексике, так и по интонации голоса. Они могут использовать также и различные невербальные сигналы. Ваша задача заключается в том, чтобы как можно больше узнать о внутреннем опыте этих людей и о том, как они влияют на окружающий их мир. Если вы не знаете их лично, то можете черпать информацию из написанной ими книги или наблюдать за их поведением со стороны. Перенимайте их способы ведения коучинга, во-

оружитесь их убеждениями. Приспосабливайте к себе и используйте те элементы их техники коучинга, которые вам интересны и, по вашему мнению, могут принести вам пользу. Начните применять их на практике.

Коучинг позволяет людям выяснить, что в их работе, отношениях с людьми и в других сферах жизни является для них приоритетным. Зачастую при этом у них появляется чувство, как будто они «вернули себе собственную жизнь». Не то чтобы раньше они ее не контролировали или ее у них не было; просто они начинают смотреть на многие вещи по-новому, иначе расставляя свои приоритеты и имея четкие цели.

Конечно, чтобы заниматься коучингом, вы должны обладать некоторыми базовыми навыками и определенным опытом; но еще важнее, чтобы вы верили: верили в себя и в то, что вы делаете. Если у вас есть вера и опыт, на который можете опираться — тогда вы сможете найти свой путь. После того как найдете его, вам надо будет в корне изменить свое отношение ко многим вещам. Теперь вы создаете пространство, в котором вы можете быть «неподсудны», где вы не требуете результат, и где от вас не требуется демонстрировать свое мастерство. В этом пространстве вы и тот человек, совместно с которым вы работаете, можете экспериментировать — порой терпя неудачи, а порой будучи просто великолепными. В этом и заключается суть коучинга. Когда все сказанное выше имеет место, начинают происходить чудесные вещи — зачастую без каких-либо драматических событий, сопровождающих этот процесс. Вы можете хорошо понимать суть происходящего или воспринимать его на уровне ощущений.

В коучинге присутствует нечто духовное. Сходятся вместе два человека, которые играют совершенно разные, можно сказать, противоположные роли — коуч и его ученик, и создают уникальный союз, подобный которому в жизни очень редко можно встретить. И это придает происходяще-

му особое величие. Оно заключается не в том, что происходит нечто ослепительное, а в том, что ничего сверх того, что уже происходит — не нужно, и все, что нужно — уже происходит. И что очень важно, это признают обе стороны.

Коучинг в организациях побуждает людей к участию и ответственности. Под воздействием культуры коучинга они становятся более вдумчивыми, более любознательными, более проактивными и, наконец, более динамичными. И по мере того как люди начинают по-иному подходить к вещам — все это, в свою очередь, может воздействовать на общество в целом: это проявляется, например, в их отношении к своим семьям, либо в применяемых ими способах воспитания детей.

Коучинг столь же многообразен, как и большинство других видов человеческой деятельности. Существует множество способов его проведения, да и сами коучи бывают разными. Процесс коучинга может происходить в самой разной обстановке и может быть как кратким, так и продолжительным по времени. На самом высшем уровне коучинг может служить очень сильным средством, чтобы научить людей иначе мыслить, и, в конечном итоге, способен фундаментальным образом повлиять как на жизненные пути отдельных людей, так и на функционирование организаций.

В идеале в каждой организации культура коучинга должна быть представлена на все 100%. Она должна стать вторым естеством для каждого — начиная с парня, который может полы утром перед тем, как откроется отделение банка, и заканчивая директором, подписывающим документ о выдаче многомиллионных займов региональному центру менеджмента. Она должна укорениться повсеместно. Культура коучинга — это то, за что надо бороться. Во всяком случае нам, по-видимому, следует быть изощреннее на путях к тому, чтобы она стала реальностью.

Коучингом стоит заниматься хотя бы потому, что в поддержке нуждаются все. Человек — создание социальное. Од-

но только знание того, что кто-то готов без всяких условий поддержать вас во всех случаях жизни, может стать мощнейшим стимулом для вас. Это великолепное чувство — когда есть кто-то, с кем вы можете откровенно поговорить о своих переживаниях, о происходящем в вашей жизни.

Мужчинам особенно трудно говорить о своих чувствах. Однако это очень важно для того, чтобы иметь ясное представление о происходящем и смотреть на него с разных точек зрения. Коуч должен выступать в роли наблюдателя, роль которого — обеспечить обратную связь. Коуч не должен заниматься критикой своего клиента. Люди не любят, когда их критикуют. И к тому же все мы люди, все мы допускаем ошибки. И — учимся на них.

Коучинг не подразумевает абсолютную правоту коуча. Коуч не знает, что для клиента лучше. Он может полагать, что знает, но его мнение — это всего лишь его точка зрения, одна из многих. Иногда люди идут в коучинг по неправильным соображениям, желая учить других тому, что и как надо делать. У хорошего коуча не должно быть никакого «эго».

Если человек находится в процессе борьбы, определенная систематизация его усилий может принести ему некоторую пользу; однако в этом нет никакой нужды, если он уже обладает высоким уровнем мастерства.

Одно из разочарований, которые встречаются в работе коуча, это — осознание того факта, что каким бы хорошим специалистом вы ни были, вы никого не сможете изменить, если он сам не захочет этого.

Важно также, чтобы и сам коуч получал удовольствие от процесса коучинга. Вы должны показывать пример. Вы должны действовать со страстью. Если вы наслаждаетесь тем, что вы делаете, работая с кем-нибудь, то вам намного легче добиться, чтобы данный человек разделил с вами эти чувства.

Мы убеждены, что качественный коучинг может изменить жизнь людей к лучшему. Все, кто занимается коучин-

гом, начинают развиваться более быстрыми темпами и более отчетливо представлять себе, чего они хотят добиться в жизни и на работе. Многие высокопрофессиональные коучи в своей работе руководствуются теми же принципами, которые являются важными для них и в жизни. Они живут согласно своим ценностям. Вот некоторые качества, которые выделяют лучших коучей:

- соответствие другому человеку
- вера в людей
- адекватность
- любопытность
- знание себя
- наблюдательность
- креативность
- изобретательность
- гибкость
- терпимость к инакомыслию
- уважение к другим
- готовность принять любой результат
- способность слушать, в любом смысле этого слова

и обеспечить полное присутствие для клиента

- и, наконец, получать удовольствие от своей деятельности в качестве коуча.

## **ЧЕГО ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ ХОТИТЕ?**

Перед тем как предпринимать какие-то шаги для достижения своей цели, следует для начала четко определить чего вам на самом деле надо. Зачастую если вы достаточно сильно чего-то хотите, то можете ускорить процесс достижения цели, просто представив, что вы уже достигли ее. Чем более детальной будет ваша мысленная картина, тем больше шансов у вас осуществить ее на практике.

Чем конкретнее наши цели, тем больше у нас шансов добиться именно того, чего мы хотим. Справедливо и обратное утверждение. Если мы недостаточно нацелены на конечный итог, то добьемся лишь малого (если вообще хоть чего-нибудь добьемся). Как говорится: «Куда внимание идет туда энергия течет». Если вы решились сделать что-то то, скорее всего, сделаете это.

Если мы будем четко представлять себе, каким образом наша работа в качестве коуча соответствует тому, что является наиболее важным в нашей жизни, нам ничто не сможет помешать добиться своего. Что бы ни делало коучинг важным для вас лично, практика показывает, что он способствует эффективности работы, раскрытию потенциала и удовлетворенности персонала, а также позитивно влияет на результаты деятельности компании одним словом, является рецептом успеха. Лучшие менеджеры не хотят отставать от своих коллег, все большее число которых с хорошими результатами применяет технику коучинга.

Многие коучи также находят, что процесс коучинга помогает им больше узнать о себе.

#### Конкретность

Первым делом вы должны конкретизировать то, чего вы хотите добиться или изменить. Конкретность подразумевает полную ясность и определенность в конечных целях. Четкое понимание своих целей и желаний послужит хорошим стартом для упражнений в навыках коучинга ибо вопросы, которые вы задаете самим себе, могут быть аналогичны тем, которые вы будете задавать вашим клиентам.

#### Позитивность

Позитивность целей не менее важна, чем их конкретность. Огромное значение имеет язык, которым вы пользуетесь даже мысленно. Когда вы чего-то хотите в первую очередь надо позитивно сформулировать свою цель, то есть, попросту говоря, надо думать о том, чего вы хотите, а не о том, чего не хотите.

Если вы используете позитивную формулировку, то ваше внимание сосредоточивается на том, на что вы хотели бы направить свою энергию то есть на достижении своей цели.

#### Достижимость

Уяснив свои цели, вы обнаружите, что полезно представить, как будто бы то, что приятно вам, уже достигнуто. Вспомните случаи из вашей жизни, которые демонстрируют, что вы умеете добиваться желаемого и развивать успех. Такая мысленная связь со своими достижениями придаст вам больше уверенности. И вы обнаружите, что некоторые навыки и качества, которые способствовали вашему успеху тогда, могут пригодиться и в достижении ваших новых целей.

А теперь сосредоточьтесь на тех ощущениях, которые возникали у вас, когда вы представили себе, что добились своих целей. Что вы видите, слышите и чувствуете? Например, менеджер, который стремится совершенствовать свои

навыки презентации, представляя, будто он уже добился цели, будет видеть себя улыбающимся и расслабившимся после успешной презентации, слышать позитивные отзывы о ней от окружающих и чувствовать себя уверенным, подтянутым и чутко реагирующим на происходящее от начала до конца.

#### Контролируемость

Иной раз то, насколько мы преуспеем в достижении своих целей, зависит от других людей. Например, вы можете сказать себе: «Я хочу, чтобы люди желали видеть меня своим коучем». Достижение этой цели зависит от действий других, вы здесь не контролируете процесс. Более адекватной целью было бы: «Я установлю контакт как минимум с десятью людьми и расскажу им о пользе коучинга». В таком случае контроль над ситуацией переходит в ваши руки. Такая формулировка цели ставит вас в позицию первопричины процесса, а не его последствий.

#### Целесообразность

«Целесообразность» определяется очень просто. Для этого достаточно задать себе вопрос: «Нужно ли мне это и хотел ли бы я этого, если бы оно было достижимым?» Если вы можете однозначно ответить «да» значит вы, скорее всего, поставили перед собой правильную цель. Однако если ваш ответ «да, но...» то тогда вам нужно хорошо изучить те аспекты, в отношении которых у вас имеются сомнения, или даже поставить под вопрос саму цель нужно ли вам вообще ее добиваться. Допустим, вы хотите набраться опыта коуча и с этой целью в течение следующих трех месяцев планируете провести занятия по коучингу для шестерых клиентов. Анализируя эту идею, следует определить для себя, до какой степени вы готовы жертвовать другими проектами, чтобы найти время для этого проекта. В результате ваша видоизмененная цель будет сформулирована примерно так: «Чтобы приобрести некоторый опыт коучинга, в течение ближайших трех месяцев я собираюсь работать с двумя клиентами»

или: «Для того чтобы получить опыт коучинга, в течение следующих трех месяцев я буду проводить занятия по коучингу, интегрированные с карьерой команды или с сессиями по обзору итогов развития».

#### Шаг в будущее

Сделать «шаг в будущее» это означает представить ситуацию, когда цель уже достигнута. Начав действовать по принципу «как будто», вы обнаружите, что ваша цель стремительно превращается в реальность. Вы можете сделать это, представив себя в будущем, допустим, месяц спустя после достижения желаемых результатов. Задайте себе вопросы, мысленно находясь в этом воображаемом будущем: «Что я вижу вокруг себя?», «Что я слышу?», «Что я чувствую?» и «Насколько комфортно я себя чувствую и нет ли у меня ощущения, что что-то не так?».

Как только вы создали себе действительно насыщенную мысленную картину будущего (и если при этом вы продолжаете ощущать, что данный результат «правильный» для вас), представьте себя в том месте из вашего будущего, где вы добились своей цели.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Формирование нашего понимания о том, что возможно или достижимо, а что нет, происходит под влиянием среды, в которой мы растем, и нашего жизненного опыта. Если же другие люди считают, что мы не в состоянии добиться своих целей, если наши родители слишком ревностно нас оберегали от жизненных трудностей, если все наши действия, как бы мы ни старались, не получают должной оценки, то, вполне вероятно, что вера в себя покинет нас, подобно тому, как утекает вода из дырявой бочки.

Коучинг (неважно в качестве кого клиента или коуча вы занимаетесь им) может послужить ключом, который откроет двери, ведущие к большей уверенности в себе, и заделает ту дыру, через которую утекает вода из бочки.

**Зина Йенсен-Маар  
«Голографический  
коучинг»**



## О КНИГЕ

Книга «Голографический Коучинг» описывает инновационный метод консультирования, который включает в себя последние достижения квантовой физики, мудрость восточной философии и технологии коучинга. При помощи данного метода вы сможете ответить на вопросы, которыми многие годы себя задавали: о смысле жизни, о миссии своего воплощения, о Боге, но не с точки зрения философии и религии, а с практической стороны вопроса.

Книга принесёт неоценимое благо всем, кто устал от бесконечной борьбы и препятствий и хочет самостоятельно найти выход из этого лабиринта.

Необычайно увлекательной её найдут те, кто много лет занят поиском себя и ответа на вопрос «Кто Я?». Все знания, приобретённые до сих пор, из беспорядочных сложатся, наконец, в единый пазл понимания.

Книга написана простым и доступным языком, понятным даже детям, ибо автор уверен, что знания, которыми он делится — именно то, чего не хватает каждому человеку для понимания себя и своей жизни.

Для кого предназначена эта книга  
Психологов;  
Психотерапевтов;  
Коучей.

## **ПОЧЕМУ ВСЕ ДОРОГИ ВЕДУТ В КОУЧИНГ? ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ? В ЧЁМ ЕГО ЦЕННОСТЬ?**

Каждый человек, который идёт по пути саморазвития и постоянно интересуется новым в этой сфере, рано или поздно приходит в коучинг. Кто-то прочитывает всё, что находит о нём на полках магазинов или в интернете, а кто-то изучает в коучинговой школе или академии.

«Коучинг» переводится с английского как «спортивное тренерство». Оно включает в себя принципы и методы, которые практикуют профессиональные тренеры в обучении подопечных.

Однако в 80-х годах термин вышел из спорта и стал применяться в бизнесе, получив название «бизнес-коучинг». Инициаторами нового направления в консультировании стали: Томас Дж. Леонард, именно он ввёл понятие «коуч», Тимоти Голви, автор книги «Внутренняя игра», и Джон Уитмор — создатель множества статей и книг о коучинге.

Бизнес-коучинг как направление зародился в качестве практического ответа на потребность людей бизнеса в эффективном управлении и вскоре получил широкую популярность сначала в Америке, а затем в Европе и Азии.

Постепенно из сферы бизнеса коучинг плавно перешёл и в частную жизнь, впоследствии став для многих людей неотъемлемым её компонентом. А новую область в консуль-

тировании назвали «лайф-коучинг», где «лайф» в переводе с английского и означает «жизнь».

Сегодня коучинг — огромная индустрия, услугами которой пользуются миллионы людей во всём мире.

Если бизнес-коучинг помогает как одному человеку, так и компании повышать доходы, а её сотрудникам — собственную продуктивность, то лайф-коучинг направлен на решение повседневных вопросов отдельной личности.

Коучинг — жизненно важный навык. Он помогает структурировать мысли, концентрировать внимание на важном и не погружаться в события с головой. Этот навык необходим каждому, чтобы воплощать мечты в реальность и наслаждаться жизнью. Печально, но чаще всего люди приходят в коучинг во время сильной трансформации и переоценки ценностей, что обычно случается между 30 и 40 годами. А ведь коучингом можно овладеть ещё на школьной скамье!

Сколько же лишнего содержит школьная программа, засоряя умы наших детей. Не лучше ли вместо этого дать им то, что по-настоящему поможет в жизни так же, как способность читать и писать? И навыки коучинга окажутся очень кстати!

Коучинг — совершенно необходимый инструмент в познании себя и других. Он возвращает веру в свои силы и способности. Если всех с детства учили акцентировать внимание на внешней стороне реальности, то коучинг возвращает его на внутреннюю — к самому себе. После этого становится ясно, насколько бессознательно действует каждый из нас, руководствуясь чужими шаблонами и выдавая их за собственные идеи. Самое главное, обучаясь коучингу, вы понимаете, что обладаете невероятным потенциалом, изобильны, всё знаете сами и с вами всё о'кей! Уходят сомнения, появляется мощная вера и готовность жить как никогда прежде!

Вы обретаете новые силы и уверенность в себе. Открывается второе дыхание, всё внимание находится теперь

на решении, а не на проблеме, как раньше. Вы начинаете мечтать и смотреть на мир, как в детстве. А затем видите, что жизнь прошла мимо незамеченной из-за постоянных дел и ненужной суеты. Тогда просыпается осознание: всё, что вы до сих пор делали, — это удовлетворяли желания и исполняли мечты других. А что же стало с вашими мечтами? Ведь они тоже были!!!

И, в конце концов, вы берёте жизнь в свои руки и решаете строить её по собственным правилам. По чужим указкам вы прожили достаточно, пришло время узнать: каково это — жить по-своему!

## **В ЧЁМ СЕКРЕТ КОУЧИНГА? ПОЧЕМУ ОН ПРОБУЖДАЕТ ЧЕЛОВЕКА ОТО СНА ИЛЛЮЗИЙ?**

Почему же коучинг приобрел всемирную популярность? Всё дело в простоте и позитиве, в партнёрских, равноправных отношениях между коучем и клиентом.

Чтобы овладеть инструментами коучинга, не нужно никакой предварительной подготовки, как, например, высшее образование или набор определённых навыков и знаний. Коучем может стать каждый, кто освоил технологии коучинга. На это уходит не более шести месяцев. Представьте, что вы за какие-то полгода получаете новое образование, новую профессию! Потрясающе, не так ли? Но за шесть месяцев, как вы понимаете, мастером не стать, ведь мастерство приходит с опытом. Поэтому прибавим к полугоду ещё четыре месяца практики — и вуаля! — вы — профессионал! Это, конечно, в идеале.

Как же стать коучем? Сначала необходимо выбрать школу, где преподают метод. Сейчас в России их множество, и найти подходящую — выбор нелёгкий.

Многие школы предлагают онлайн-обучение, качество которого от этого вовсе не страдает, ведь сегодняшние технологии позволяют проводить занятия в онлайн-режиме ничуть не хуже, чем в живом формате, а иногда и лучше.

После обучения начинающий коуч может присоединиться к международным сообществам коллег-профессионалов.

Кроме того, он может выбрать область будущей деятельности: лайф или бизнес. Иногда выбор специализации этим не ограничивается, и коучу следует детализировать её по нише или целевой аудитории. Например, коуч по отношениям, женский коуч, коуч для родителей и детей и т. д.

Секрет и популярность коучинга в его гениальной простоте. Но в чём его суть? Как происходит взаимодействие между коучем и клиентом?

Коуч ничего не решает за клиента. Человек достигает всего сам, а коуч всего лишь задает вопросы, но не привычные из повседневной жизни, а особый формат коучинговых вопросов.

## **ПРЕДЫСТОРИЯ СОЗДАНИЯ ГОЛОГРАФИЧЕСКОГО КОУЧИНГА**

Реальность, согласно законам квантовой физики, всего лишь голограмма, созданная мыслями и эмоциями человека! В схожих условиях люди вели бы себя по-разному, индивидуально реагируя на происходящее. Отсюда выходит, что не в реальности дело, не в обстоятельствах, а в отношении к ним. Важно, как человек воспринимает ситуацию. Всё дело в интерпретации внешней картины жизни и реакции на неё. Получается, что мир вокруг нас — лишь отражение наших внутренних состояний. А состояние — это результат толкования.

Как обычно ведут себя люди, когда устают от проблем и хотят другую реальность? Они ждут, когда обстоятельства изменятся сами, иначе говоря, образ в голографическом зеркале начнёт меняться самостоятельно. Но взгляните в обычное зеркало. Ваш образ никогда не улыбнётся первым, ведь он всего лишь отражение. Для этого нужно сначала улыбнуться самому, и образ ответит тем же. У него нет другого выбора! Это всего лишь голограмма, иллюзия!

Чтобы улыбнуться первым, необходимо понять, что заставляет вас чувствовать негативные эмоции, что скрывается за ними, являясь их источником.

Именно раскрытием причины негативных состояний и занимается Голографический Коучинг. В процессе транс-

формируется состояние человека, меняется его биография.  
Улыбается человек — улыбается реальность.

## **ХОТИТЕ ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ — ИЗМЕНИТЕ СВОИ УБЕЖДЕНИЯ!**

Представьте такую картину: две женщины сидят на скамейке в парке и мило беседуют. Вдруг к ним подбегает огромный пёс. Одна из женщин в испуге кричит: «Пошёл прочь!» Вторая же гладит собаку со словами: «Какая ты милая!» Итак, у нас одна собака, но две противоположные реакции: страх и радость.

Почему же участницы эпизода продемонстрировали столь непохожее друг на друга поведение в адрес одного и того же пса?

Всему виной различное его толкование женщинами. Первая верит в то, что все собаки — злые и грязные дворняги, а вторая уверена, что собака — друг человека. У первой женщины есть негативное убеждение, поэтому она испытывает негативную эмоцию — страх, а у второй — позитивное убеждение, которое вызывает в ней радость. Эмоции страха и радости были всего лишь обратной связью их тела на их убеждения!

Когда человеку не по нраву какая-то жизненная ситуация, и при этом он чувствует определённые негативные эмоции, то, вероятно, начнёт искать корень проблемы вовне, попутно обвиняя в ней других людей или неудачное стечение обстоятельств. Однако ни первые, ни второе здесь ни при чём! Им не дано быть причиной страданий человека. Причина кроется в нём самом. Имя этой причине — убежде-

ния. Вот единственный источник всех негативных состояний. А эмоции, которые человек чувствует, являются всего лишь обратной связью тела на убеждения.

## **ЧТО ТАКОЕ УБЕЖДЕНИЕ? ЭТО СИЛЬНАЯ МЫСЛЬ, КОТОРУЮ ЧЕЛОВЕК СЧИТАЕТ ДЛЯ СЕБЯ ИСТИНОЙ**

Убеждения — это всё, во что человек верит, его концепции, мировоззрение, ценности, жизненные принципы, знания, опыт и привычки. На основе этих убеждений он толкует реальность. От толкования зависит, какие эмоции будут возникать, позитивные или негативные, а эмоции, в свою очередь, повлияют на то, какие мысли родятся и какие действия предпринимать. В последнем звене получается определённый результат. Все без исключения люди на земле воспринимают реальность в единой последовательности. Любой результат, который каждый человек обретает в жизни, сводится к простой цепочке:

Убеждение → \_Толкование → \_Эмоция → \_Мысль → \_Действие → \_Результат

Если человеку не нравится результат, он пытается его изменить, то есть шагает по цепочке назад. Начинает действовать иначе, но на конечный итог это мало влияет. Тогда он берётся за контроль своих эмоций, старается позитивно мыслить, но это тоже почти ничего не меняет. Результат остаётся прежним. И тут человек сдаётся, заявляя, что перепробовал всё! Печально, но люди капитулируют у самого финиша, так и не добравшись до первопричины.

Поговорка «Что посеешь, то пожнёшь» весьма точно объясняет устройство жизни. Каждый из нас ежедневно ви-

дит результат посева, но от глаз скрыто содержимое почвы — зёрна! Но именно от качества зёрен и зависит урожай. Не устраивает урожай — меняйте зёрна! Другого пути нет!

Люди пытаются влиять на обстоятельства, окружающих, настроение... Тщетно! Потому как невозможно! Человек властен лишь над своими мыслями, а всё остальное меняется автоматически, ибо, есть не что иное, как проекция мыслей. Эта истина — единственный выход из лабиринта любой проблемы, которая в сущности всего лишь фикция, отражение в голографическом зеркале. Человек будет ждать целую вечность, чтобы неудовлетворяющие его обстоятельства изменились сами собой. Однако это не в их природе. Они — голограмма, отражение сильных мыслей человека, его убеждений, того, во что он глубоко верит.

Чтобы научиться менять убеждения, для начала необходимо глубже понять их природу и узнать, какие здесь есть подводные камни.

Убеждения бывают индивидуальными и коллективными, осознанными и бессознательными, позитивными и негативными.

Индивидуальные убеждения — это убеждения, которые мы сами сформировали в процессе жизни и которые были заимствованы у родителей во время взросления. Это основа нашего воспитания, переросшая в мировоззрение.

Коллективные убеждения — убеждения, которые передались нам с молоком матери и были закодированы в нашем энергетическом поле, в ДНК и в подсознании. Это, например, линейность восприятия времени, закон гравитации и др.

Убеждения, индивидуальные и коллективные, помогают воспринимать физическую реальность. Без убеждений нет восприятия, нет жизни.

Но не все индивидуальные и коллективные убеждения осознаются, что означает, что в человеке есть осознанные и бессознательные убеждения.

Что такое бессознательное убеждение? Это неосознанное убеждение, которое воспроизводится на автомате. Человеку не надо прилагать усилия, чтобы воспроизводить убеждения снова и снова, как, например, не нужно использовать энергию мысли, чтобы активировать закон гравитации. Я знаю, что если сейчас кину мяч вверх, он должен обязательно упасть вниз. Бессознательные убеждения просто облегчают жизнь.

Но так как физическая реальность — это реальность дуальности, где есть белое и чёрное, бессознательные убеждения также можно делить на позитивные и негативные. Вы не имеете ничего против того, что воспроизводите позитивные убеждения на автомате, так как они создают позитивную синхронность. Основная задача состоит в том, чтобы перестать воспроизводить на автомате негативные убеждения.

Осталось найти способ выявлять бессознательные негативные убеждения, чтобы больше не создавать вокруг себя негативную синхронность, нежелаемые события и наконец-то начать творить только то, что приятно и доставляет удовольствие и наслаждение.

Вам больше не надо активно вести поиск. Вы уже нашли способ — это инструменты Голографического Коучинга! Его суть в том, что он помогает человеку выявить его бессознательные негативные убеждения. Как он это делает? Человеку достаточно обнаружить то, во что он верил на автомате. Это убеждение сразу переходит из бессознательного в осознанное, и у человека появляется выбор: продолжать верить в старое убеждение или поверить во что-то другое.

Бессознательное убеждение не поддаётся контролю человека, пока оно им не осознано. Но как только это случается, убеждение переходит из разряда бессознательных в разряд осознанных, и тогда появляется контроль над ним. В этой книге вы найдёте несколько методик по выявлению бессознательных убеждений, таких как работа с сублично-

стями, работа с образами и работа с высшими уровнями сознания.

## ЭМОЦИИ

Если причина всех негативных переживаний — убеждения, в которые мы сами поверили, казалось бы, чего проще? Найти их и изменить! Но почему же, если всё настолько легко, уходит масса времени и усилий, чтобы разобраться с какой-то сложной ситуацией?

Загвоздка кроется в негативных эмоциях, стоящих перед убеждением, с которыми человек неминуемо столкнется, приближаясь к нему. Он рефлекторно постарается их избежать, примерно, как когда одёргивает руку, почувствовав боль. Вопреки тому, что эмоции, как маячки, указывают на негативное убеждение, ставшее причиной неприятной реакции, человек часто сворачивает с полпути, так и не добравшись до корня своих проблем. Почему?

Он боится оказаться с эмоцией один на один, так как с ней связано много страданий и боли. Тяжёлое чувство посещает не в первый раз. Человек знаком с ним давно, с раннего детства. И оставаться с ним наедине означает снова погрузиться в ту же самую боль, как тогда.

Но сделать это крайне необходимо, иначе убеждение-первопричину никогда не постигнуть, ведь именно данная эмоция стоит на пути решения болезненного вопроса.

Да, действительно, источником любых состояний, как позитивных, так и негативных, являются убеждения, принятые от других в период взросления. Все события жизни толкуются на их основе.

Помните цепочку восприятия реальности?

Убеждение → \_Толкование → \_Эмоция → \_Мысль →  
\_Действие → \_Результат

В ней нет ошибки, но эта цепочка принадлежит человеку, который уже имеет убеждения. А что находится до них?

Давайте проследим за последовательностью восприятия реальности ребёнка.

Грудной малыш ещё ничего не понимает, так как его ментальное тело не развито и в нём нет ни единого убеждения. Зато маленький человечек уже умеет чувствовать! Эмоциональное (чувственное) тело развито у него с самого рождения. Таким образом, его цепочка восприятия реальности состоит только из эмоций и действий:

Эмоция → \_Действие → \_Результат

Если ребёнок голоден или болен, он плачет. Когда сыт и спокоен — улыбается. По мере развития он начинает различать тех, кто заботится о нём. Узнаёт маму и папу, бабушек и дедушек. Он понимает первые слова и даже пытается повторять за взрослыми отдельные звуки. Сначала они ясны только близким, но постепенно ребёнок учится произносить слова более чётко. С развитием речи начинает формироваться его ментальное тело. Малыш уже способен осмыслить, что ему говорят, и сам формулирует простейшие сообщения, пока из одного слова: «папа», «мама», «вода», «кушать» и так далее.

До пяти лет ребёнок получает невероятное количество информации. Он впитывает от родителей всё — как хорошее, так и плохое. Позитивные установки усваиваются наравне с негативными убеждениями. На первых порах он принимает всё за чистую монету, пусть пока ничего не подтверждено на практике. Затем совершает первые шаги в познании приобретённых истин, получает собственный опыт в реальности, делая вывод, что хорошо, а что плохо.

Помимо чужих убеждений ребёнок так же активно формирует и собственные. Он идёт в детский сад, где понимает, что здесь всё иначе, не так, как дома.

Представьте: однажды на детской площадке у него отбирают любимую игрушку. В желании вернуть, он просит её у обидчика, но тщетно. Малыш не знает, что делать. Может, отнять её силой? Но мама же говорила, что драться нельзя! И ребёнок рассказывает воспитательнице о своём горе. В тот день она оказалась не в духе и поэтому ответила, чтобы он разбирался сам. Он растерян и не знает, как ему быть. Начинает плакать. Он чувствует сильную обиду и бессилие. В эту минуту к нему подходят другие дети и смеются над ним. К обиде и беспомощности прибавляется ещё и стыд! В его маленькой головке проносятся разные мысли: «меня никто не любит», «я никому не нужен», «я плохой».

В этот же день ребёнок нечаянно наступил одной девочке на ногу и услышал ответные слова в свой адрес: «Ты плохой!». Они подтвердили его собственные мысли, что он плохой и его никто не любит.

На следующий день папа обещал отвести его в цирк, но из-за хронической занятости не смог, и снова обнадёжил: «Сходим в другой раз». А малыш так ждал этого события, так мечтал о цирке!..

Вечером он становится очевидцем разговора матери с отцом: «Если бы ты хоть чуточку нас любил, то находил бы для нас время и пошёл с ребёнком сегодня в цирк! Ты нас не любишь!». Невольный свидетель мало что понял из разговора взрослых, но для себя получил подтверждение мысли «меня никто не любит».

Так, ребёнок сформировал негативное убеждение, в основу которого легли эмоции обиды, бессилия и стыда. Это не просто предположение, а событийно доказанный факт! Пусть это мнение субъективно, но для ребёнка — чистая истина. Впоследствии к первым доказательствам добавятся новые, что лишь укрепит уверенность в том, что тогда он оказался прав.

Когда убеждение становится истиной, то есть подтверждается реальными фактами, оно воспринимается как дан-

ность и переходит в бессознательное. И теперь уже не надо искать ему доказательства, в него верится автоматически.

Человек становится взрослым и, сталкиваясь с некими жизненными ситуациями, испытывает знакомые эмоции обиды, бессилия и стыда, как в тот день на детской площадке. Он может говорить себе, что нет повода переживать, понимает, что эти чувства только мешают, но не может справиться с ними, потому что корни уходят глубоко в детство. Он даже не догадывается, что причиной его реакций является убеждение, которое он же ребёнком и создал, благодаря тем же эмоциям обиды, бессилия и стыда. Негативные эмоции и есть причина формирования негативных убеждений.

## ОБРАЗЫ

Метод Голографического Коучинга направлен на то, чтобы клиенты осознали: их реальность — не что иное, как проекция их убеждений. Если они недовольны тем, что видят на экране своей жизни, не следует обижаться на него и обвинять. Всё дело в слайде, который спроецирован на экран. И здесь возникает вопрос: кто же ставит слайды в проектор? Ответ: сам человек, осознанно и нет.

Поэтому причина наших страданий находится в нас самих. И выход из этого — осознанный выбор своих состояний и убеждений. Например: я счастлива, потому что счастье — это мой выбор. И я верю в то, что заслуживаю счастья.

Легко сказать, но как это сделать? Как найти в темноте подсознания искажённый слайд? Как разыскать именно то негативное убеждение, которое явилось причиной неприятных событий в жизни?

В этом помогут образы! Они послужат фонарём и будут освещать те части подсознания, где хранятся искомые бессознательные убеждения.

Образы не только будут освещать путь к определённым негативным убеждениям, они перенесут вас туда. Достаточно сесть в них, будто в автобус, машину или самолёт.

Описывая свои чувства, клиент чаще всего самостоятельно даёт образ своему состоянию, так как для человека это естественно. Иногда, если у клиента не получается увидеть образ, можно задать следующие вопросы:

— На что похоже то, что вы чувствуете?

— Можете ли вы дать образ этому состоянию?

— С чем у вас ассоциируется то, что вы сейчас описываете?

Выразить эмоцию образно для некоторых клиентов будет непривычно. Возможно, они этого никогда не делали или не помнят, а может быть, уверены, что не могут этого сделать.

Как только человек даёт образ, следующий шаг — его описание. Когда человек описывает образ, он тем самым подтверждает готовность к глубинной работе. Он словно устраивается поудобнее в транспортном средстве, которое перенесёт его в подсознание, туда, где найдутся ответы на волнующие вопросы.

Если клиент видит образ перед собой, словно наблюдая за ним внутренним взором, вы можете сразу приступить к работе с этим образом, как будет описано ниже.

Сначала клиент будет неумело описывать образ, он ещё не знает, на что стоит обратить внимание. И здесь коуч должен ему помочь, задавая уточняющие вопросы: каковы размеры образа, какая у него форма, цвет, тональность, запах, какой образ на ощупь?

Описание образа не содержит подсказку к решению задачи клиента, оно лишь помогает перейти на более глубокие уровни сознания, где находятся бессознательные убеждения. Это похоже на то, как когда человек надевает скафандр для погружения на глубину океана. Ведь наше подсознание есть не что иное, как глубокий неизведанный океан.

После того как человек охарактеризовал образ, то есть надел скафандр для погружения, он готов к дальнейшей работе.

И здесь не нужно спешить. Следует спускаться с клиентом вглубь его подсознания с удобной для него скоростью. Оптимальную скорость, наряду со степенью погружения, определяет клиент. Пусковым механизмом этого движения вглубь будет служить ваша просьба наблюдать за образом.

При этом важно не мешать клиенту, дать ему время, которое необходимо для исследования образа. Если человек при этом молчит, и коуч не получает обратную связь о том, что видит и чувствует клиент в этот момент, необходимо попросить его описать, что происходит в образе. В процессе наблюдения начинается самое невероятное! Образ будто оживает. Начинает двигаться, меняться, издавать звуки.

Здесь очень важно, чтобы клиент комментировал малейшее изменение, если таковое происходит, потому что любая мелочь имеет значение для коуча.

Образ может трансформироваться при наблюдении. Но так как он — символ определённого состояния, значит, с трансформацией образа меняется и состояние клиента. Образ жалкого, бездомного котёнка может превратиться в ухоженного, чистого, домашнего любимца. Сама трансформация образа будет способствовать тому, чтобы у клиента изменилось настроение.

Но не спешите заниматься трансформацией образа! Оставьте клиента в позиции наблюдателя и попросите его только внимательно следить за образом и описывать всё, что он замечает. Однако если трансформация произошла мгновенно, как только клиент увидел образ, вы, как коуч, не должны воспринимать это в качестве выполненной до конца работы. Верните клиента к первоначальному образу для того, чтобы он прочитал его посыл. Только тогда можно считать работу завершённой.

Что происходит в процессе наблюдения за образом? Почему именно позиция наблюдателя даёт возможность прочесть его посыл?

Это объясняется так: в процессе наблюдения клиент диссоциируется от своей эмоции, отныне он беспристрастен. Состояние наблюдателя — это состояние ноль, где нет ни негативных эмоций, ни позитивных, восприятие в этот момент нейтрально. Именно в состоянии ноль клиент спо-

собен считывать информацию с разных уровней сознания. У него появляется целостное видение, и тогда его внутреннее знание показывает решение задачи через образ. Работа с образами даёт возможность человеку взглянуть с другой точки зрения на свою задачу, увидеть её первопричину и найти способ изменения проблемы.

Как понять, что вы верно прочитали посыл, идущий от образа? Критерием будет изменение состояния клиента и ощущение инсайта. Понимание образа даёт человеку выход из сложившейся ситуации, и тогда он чувствует лёгкость, освобождение, воодушевление и радость. Если у клиента возникают сложности с прочтением посыла, идущего от образа, вы как коуч должны ему помочь.

Первоначальный образ, который даёт клиент, не всегда является источником знания о первопричине. Человек не сможет прочесть посыл этого образа, он будет выглядеть как статичная картинка. Но сам факт того, что образ не меняется и клиент не может понять его смысл, является подсказкой для коуча, что есть более глубокая эмоция, которая и выведет на бессознательное убеждение.

Если информацию, которая пришла от образа, клиенту трудно разобрать или он не видит в ней логики, скажите, чтобы он попросил образ передать ему информацию в более простой форме. Через неё клиент осознает своё убеждение, которое привело к негативным событиям в жизни.

Образ не только содержит информацию об убеждении человека, он может подсказать и способ его изменения. Так что вы можете задавать коучинговые вопросы самому образу, а клиент будет проводником между вами. Находясь в роли проводника, клиент чаще всего не способен одновременно и передавать, и анализировать полученную информацию, поэтому ваша задача в качестве коуча — помочь ему связать её в логичную систему. После взаимодействия с образом, вы можете устроить мозговой штурм: что вы оба поняли в результате работы. Какое именно убеждение помог выявить

образ, на что он указал, какие способы предложил для изменения убеждения.

Подобный способ работы, в котором клиент наблюдает за образом и переходит в реальность, где знает ответ на свой вопрос, очень действенен. Преимущество его в том, что за считанные секунды клиент может поменять своё состояние.

Но здесь имеется и недостаток. Быстрая трансформация образа не даёт возможность прочесть посыл, идущий от негативной эмоции. Если человек испытывает её, значит на бессознательном уровне есть негативное убеждение, которое вызывает эту эмоцию. И пока клиент не осознает его, она будет появляться вновь и вновь. Она, как посыльный, будет стучаться в дверь до тех пор, пока человек не откроет дверь и не примет адресованное ему послание. Эта эмоция снова проявилась с одной целью: сказать человеку что-то важное, указать на ограничивающее убеждение, которое пришла пора изменить. Так что, если образ клиента быстро трансформировался и его состояние изменилось, это не означает, что проблема решена в корне. Вы просто дали ему таблетку, которая притупила боль. Вы не дошли до её первопричины — бессознательного убеждения.

Как прочесть посыл, идущий от негативной эмоции? Как дойти до первопричины?

Есть другой способ взаимодействия с образом — стать участником действий, которые происходят в образе. Так клиент может исследовать его изнутри. В таком случае он расщепляется на участника и наблюдателя. Легко переходит из одной позиции в другую, передавая информацию то от лица участника события, то от лица наблюдателя. Как участник, он может проживать эмоции и состояние, которые несёт в себе образ. Погружение даёт клиенту более глубокое понимание образа. Его цель та же, что и при наблюдении, — прочтение посылки. Разница в том, что при погружении клиент не только получает понимание, но и может воздейство-

вать на образ. В процессе работы погружение в образ происходит естественно, человек сам вступает в контакт с ним.

## **ИТАК, ОСНОВНАЯ МЫСЛЬ ЭТОЙ КНИГИ**

Если вы хотите изменить свою жизнь, следует начать с изменения убеждений. Ведь они — первопричина всего.

Что такое убеждение? Это всего лишь мысль. И её можно быстро изменить, если вы поймёте, кому она принадлежит, какой именно субличности. Это не ваши убеждения, а одной из ваших субличностей. Просто вы отождествились с ней и неосознанно используете её модель поведения. Почему? Потому что субличность хочет интеграции, которая произойдёт, только если вы удовлетворите потребности этой субличности. А удовлетворить её потребности возможно, если выйти за её границы, за её убеждения.



# **Полезные ресурсы**



Сайт Андрея Парабеллума: [www.andreyparabellum.ru](http://www.andreyparabellum.ru)  
Инстаграм: <https://instagram.com/parabellum071>  
ВКонтакте: <https://vk.com/parabellum072>  
Фейсбук: <https://www.facebook.com/parabellum073>  
YouTube канал:  
[https://www.youtube.com/channel/UCXvN\\_ZX5iFyXNj2PiOHrtXg](https://www.youtube.com/channel/UCXvN_ZX5iFyXNj2PiOHrtXg)  
Телеграм канал: <https://tgdo.me/andreyparabellum4>

## **БЕСПЛАТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Серия бесплатных вебинаров по коучингу:  
[https://www.andreyparabellum.ru/coach\\_1](https://www.andreyparabellum.ru/coach_1)  
Полезные видео по коучингу:  
<https://www.andreyparabellum.ru/video>  
Полезные книги по коучингу:  
<https://www.andreyparabellum.ru/books2>  
Кейсы успешных коучей:  
<https://www.andreyparabellum.ru/cases>  
Бесплатные тренинги: [https://www.andreyparabellum.ru/free<sup>5</sup>](https://www.andreyparabellum.ru/free5)  
Библиотека            Закрытого            показа:            [https://andreyparabellum.ru/zp<sup>6</sup>](https://andreyparabellum.ru/zp6)  
Библиотека концептов бестселлеров «Книга в день»:  
<https://andreyparabellum.ru/kniga>  
10                    лучших                    книг:                    [https://www.andreyparabellum.ru/10knig<sup>7</sup>](https://www.andreyparabellum.ru/10knig7)

<sup>1</sup> <https://ridero.ru/link/49KvzZdDTsBe6X>

<sup>2</sup> [https://ridero.ru/link/e6uRT\\_5ZzsEo9g](https://ridero.ru/link/e6uRT_5ZzsEo9g)

<sup>3</sup> <https://ridero.ru/link/VNw68iGZvoNAN4>

<sup>4</sup> <https://ridero.ru/link/IgQtzpXjkjHxm6>

<sup>5</sup> <https://ridero.ru/link/i-r0e2yRrXFMnI>

<sup>6</sup> <https://ridero.ru/link/gxlyih7EYVO1OL>

Благотворительные проекты: <http://dobrota2.ru/><sup>8</sup>

## **КОУЧИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ АНДРЕЯ ПАРАБЕЛЛУМА**

Программа «Виртуальный коучинг»:

<https://www.andreyparabellum.ru/virtualcoaching>

Программа «Коучинг на миллион: Акселератор»:

<https://andreyparabellum.ru/knm><sup>9</sup>

Коучинговая группа «Коучинг на миллион долларов»:

<https://www.andreyparabellum.ru/kmd>

<sup>7</sup> [https://ridero.ru/link/vBLr\\_gHfbDCx71](https://ridero.ru/link/vBLr_gHfbDCx71)

<sup>8</sup> <https://ridero.ru/link/qAKi0McF34jjFR>

<sup>9</sup> <https://ridero.ru/link/qG8dwCgVTF>



**Андрей Парабеллум**

10 лучших книг по коучингу

Андрей Парабеллум – успешный бизнесмен, живущий в Москве и Торонто, путешествующий по всему миру и помогающий экспертам в любой точке земного шара помогать людям менять свою жизнь в лучшую сторону и намного больше зарабатывать.

Обучался в Гарварде, Стенфорде и MIT, написал 201 книгу (включая 72 бестселлера), лауреат премии Озона «Книга года», премии «Лучший бизнес-тренер года» и Книги Рекордов Гиннеса.

10 полезных конспектов лучших бестселлеров про коучинг от самых сильных и известных коучей мира под редакцией Андрея Парабеллума.