

Е. Н. Дубиненкова, П. А. Борисенкова

КОУЧИ, ИГРАЙТЕ С КОУЧИ!

МЕТОДОЛОГИЯ КОУЧИНГОВОЙ ИГРЫ

МОНОГРАФИЯ



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2018

Авторы:

Дубиненкова Е. Н. — успешно совмещает консультирование и преподавание в университете (ЯрГУ им. П. Г. Демидова). 15 лет руководит собственным консалтинговым агентством «Центр-Профи», которое имеет в структуре кадровое агентство и образовательный центр. Агентство является лидером в своей отрасли. Кандидат психологических наук, доцент, автор книг и пособий по управлению персоналом;

Борисенкова П. А. — психолог-консультант по вопросам профессионального самоопределения и построения карьеры. Консультирует с использованием коучинговой технологии. Помогает клиентам осознать свои интересы и намерения в профессии, найти свои сильные профессиональные качества и обрести возможности для самореализации.

Дубиненкова Е. Н., Борисенкова П. А.

Д79 Коучи, играйте с коучи! Методология коучинговой игры : монография. — Москва : Проспект, 2018. — 48 с.

ISBN 978-5-392-27384-3

Книга написана для специалистов помогающих профессий — психологов-консультантов и коучей. В ней дан обзор психологических концепций, которые лежат в основе коучинга как техники консультирования. Подробно описан такой формат коучинга, как коучинговая игра. Доказано место коучинговых игр в ряду других игр, применяемых в психологии и консалтинге. Раскрываются психологические механизмы, за счет которых у участников происходят изменения. Описаны техники, лежащие в основе коучинговых игр, и обоснована роль ведущего как фасилитатора изменений. Книга дает представление о результатах, которые получают клиенты.

Предназначена для психологов-консультантов, коучей и всех интересующихся психологией.

УДК 316.6
ББК 88.5

*В оформлении обложки использованы изображения
с ресурсов www.freepik.com и www.shutterstock.com*

Научное издание

**Дубиненкова Елена Николаевна,
Борисенкова Полина Александровна**

**КОУЧИ, ИГРАЙТЕ С КОУЧИ!
МЕТОДОЛОГИЯ КОУЧИНГОВОЙ ИГРЫ**

Монография

Подписано в печать 16.05.2018. Формат 60×90 ¹/₁₆.
Печать цифровая. Печ. л. 3,0. Тираж 100 экз. Заказ №

ООО «Проспект»
111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

Запрос

Для чего эта книга?

Как живет современный человек? На бегу общается, на бегу принимает решения, часто не завершает дела, ему трудно выбрать лучшее для себя, нет времени и условий посмотреть, что происходит рядом с ним. В каждый момент времени у нашего современника происходит столько событий, что нет сил разобраться, что важно, а что не стоит внимания. Зная, что самое ценное — это отношения, наш современник часто сокращает значимые контакты во имя ярких событий, вовлекаясь в чужие дела и отношения, в итоге отдает свое время и энергию незначимым событиям, обделяя близких своим вниманием.

Американцы называют наш мир VUCA (аббревиатура от volatility, uncertainty, complexity и ambiguity) — нестабильный, неопределенный, сложный, неоднозначный. Это время наступило благодаря агрессии современных технологий, скорости смены событий и информированности о них, влиянию множественности факторов, на которые невозможно воздействовать. Именно в таком мире живет человек. Едва ли в будущем что-либо изменится — человеку придется найти свое место именно в таком мире и стать в нем счастливым.

Несмотря на существующие различия в образе и уровне жизни людей, наше время так или иначе предлагает возможность делать выбор в отношении места жительства, работы, стиля коммуникации, форм отдыха и многого другого.

В некотором смысле наше время — это время людей, которым интересно жить, когда есть возможность повысить качество своей жизни, есть ожидания от событий, которые произойдут в будущем. Характеристики внешнего мира и потребности современного человека изменяются в одном направлении. Однако часто человек не успевает за изменениями во внешнем мире и использует старые способы решения жизненных задач и применяет методы достижения целей, сформировавшиеся в прежних условиях. Можно говорить о том, что даже для успешного человека старые рабочие модели не работают. В то же время нет универсальных способов принятия решений и достижения целей, каждый ищет их и находит с учетом собственных особенностей и жизненной ситуации.

Почему мы порой упускаем важное и отдаем свои силы и внимание маловажному, навязанному внешней средой? Казалось бы, рядом с нами

милые, содержательные люди, мы постоянно заняты важными делами — но создается ощущение, что мы живем не своей жизнью. Мы будто кружимся в водовороте событий, не прибаваясь к берегу, несемся в потоке, минуя значимые места. Мы думаем, что скоро наступит «настоящее время», «наше время» и мы будем заниматься действительно значимыми делами, проявим свои лучшие способности. Но вот нам уже 30 лет, вот 40, а там и больше — и становится понятно, что жизнь как песок уходит между пальцев. Результаты нашей работы нужны другим людям, мы устраиваем свой быт, чтобы не думать о своей жизни, мы живем рядом с людьми, к которым привыкли, и не всегда это именно те люди, которым мы реально нужны и которые нужны нам. Мы откладываем момент поговорить с детьми и узнать, что действительно важно для них, считая, что скоро мы сядем рядом, и в доброй беседе они всем поделятся с нами. Но вот уже дети выросли и не готовы к нашим объятиям.

Что же делать, если мы упускаем важное в нашей жизни? И какова она — наша жизнь, из каких частей она состоит, какие значимые элементы содержит?

Получить ответы на эти вопросы можно при помощи коучей — профессионалов, помогающих нам в поиске вариантов улучшения жизни. Понятие «коучинг» наряду с психотерапией, психологическим консультированием и тренингами входит в нашу жизнь.

Применение методов коучинга позволяет добиваться реальных изменений в жизни и может стать толчком, ведущим к повышению уровня ожиданий от собственной личности и продвижению в карьере, в профессиональных и личных качествах.

Одна из возможных и актуальных форм коучинга — это игра, коучинговая игра. Особенность этого инструмента в том, что в процессе игры срабатывают социально-психологические механизмы, происходит групповая динамика. В течение игры зачастую повышается мотивация, расширяются возможности решения значимых жизненных и рабочих задач — это происходит на фоне чужих запросов, чужих жизненных сценариев. Это дает возможность наблюдать чужие варианты решений, получать эмоции присутствия в группе интересных людей. У участников происходит обогащение поведенческого «репертуара», в том числе за счет того, что все происходит в игровой обстановке, где нет сравнения самого себя с другими людьми. Если у кого-то срабатывает соревновательный дух, это усиливает мотивацию. Те же, кого соперничество не мотивирует, обретают поддержку, находясь в среде людей, ищущих, стремящихся к саморазвитию.

Обучение взрослых строится на основаниях науки об обучении взрослых (андрагогике). Коучинг расширяет возможности прежде всего обучения в группе. Когда речь идет об обучении, имеется в виду социально-психологическое обучение, связанное с получением новых навыков и способов действий. У человека, имеющего планы на свою жизнь, укрепляется самостоятельность при определении целей и способов обучения; клиент коуча с более высокой точностью планирует этапы обучения и определяет необходимые для этого ресурсы; профессиональный и личный опыт используется более осмысленно и понимается как значимый источник

изменений; обучение становится индивидуализированным, происходит ориентирование на выявившиеся образовательные потребности, цели обучения с учетом уровня подготовки, профессионального опыта, психологических и когнитивных особенностей личности обучающегося. Коучинг позволяет немедленно реализовывать идеи и применять полученные во время обучения знания, умения, навыки непосредственно в практической деятельности (С. И. Змеев).

Коучинг как помогающая технология предполагает возможность обучения и извлечения уроков из собственного опыта или из опыта участников коучинговой группы. Значимые идеи в отношении развития, обучения, содержательного изменения взрослых есть в концепциях личностно-ориентированного (Е. В. Бондаревская, Н. Ю. Синягина, И. С. Якиманская и др.) и личностно-деятельностного подхода (И. А. Зимняя, А. А. Лентьев и др.). Необходимо обратить внимание на приоритетность индивидуальности, самооценности каждого человека, который является индивидом со своим собственным субъективным опытом. Методологической базой личностно-ориентированного обучения считаются представления зарубежных (А. Маслоу, К. Роджерс, Э. Эриксон и др.) и отечественных (А. Г. Асмолов, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, Д. Б. Эльконин и др.) ученых о механизмах формирования и развития личности. Развитие гибкости и нестандартности мышления, возможность посмотреть на себя и профессиональную или житейскую ситуацию со стороны, получив новый взгляд, составляет содержание личностно-ориентированного подхода к обучению взрослых. Раскрывая особенности личностно-деятельностного подхода, необходимо обратить внимание на единство личностного и деятельностного компонентов. Личностный подход в широком понимании предполагает, что все психические свойства, процессы следует рассматривать как свойственные конкретному человеку, зависящие от индивидуальности и полученного жизненного опыта.

Следует обратить внимание на то, что деятельность и личность связаны друг с другом, так как личность выступает субъектом деятельности. И здесь целенаправленность выступает на первое место, определяя деятельность человека. Цель, задача, значимый запрос клиента коучинга определяют деятельность человека, мотивированного изменить свою жизнь и получить планируемые результаты.

Таким образом, бурная современная эпоха перемен ставит перед людьми новые сложные задачи по достижению собственного благополучия. Помочь им в этом процессе может такая технология, как коучинг. Одна из его новых форм — коучинговая игра. Поскольку человек является социальным субъектом деятельности, при работе надо учитывать его социально-психологические характеристики — он может вдохновляться, поддаваться модерации, осознавать схожесть задач, перенимать опыт. Все это учитывает и эффективно использует коучинговая игра.

Место коучинга среди помогающих технологий

Что окружает коучинг?

Коучинг как современная помогающая, развивающая технология имеет множественные корни. Коучинг впитал и отформатировал значимые конструкты из современных, но уже с историей подходов в психологии и психотерапии. При этом коучинг не компилятивная технология, так как в ней есть уникальные философские основания, которые ставят коучинг в ряд с другими технологиями работы с проблемами и задачами людей и компаний (клиентов). И то, что внутри коучинга появились собственные школы и направления говорит о коучинге как системном инструменте, имеющем своего клиента.

Психоанализ

Психоаналитическая концепция дала основания для многих научных направлений в психологии и лежит в основе многих консультационных подходов и техник. Это происходит благодаря, несомненно, творческому гению З. Фрейда, но также и благодаря тому, что его теория широка по охвату, многогранна. Психоаналитики работают и с травмой, и с супружескими и детско-родительскими отношениями, со страхами и фобиями и многим другим. Они используют различные инструменты в своей работе: и транс, и гипноз, и беседы, и игры. Коучинг, как техника консультирования, также использует много методических приемов психоанализа, по отдельности и в сочетании. Остановимся лишь на некоторых.

З. Фрейд уделял массу внимания **энергетике психики**, его идеи относительно нее менялись на протяжении его жизни, но тем не менее, он утверждал ее существование и декларировал разнонаправленность — есть энергия сексуальности (любви, созидания) и смерти (разрушения). Другой представитель психоанализа К. Г. Юнг говорил о существовании единой общепсихической энергии. Несмотря на эти расхождения, оба ученых писали о свойствах энергии течь, накапливаться и разряжаться. Эти свойства энергии человека активно используются в коучинге. Под ними подразумевается потенциал человека к действию, к активности. Задача коуча при таком понимании энергии сводится к вдохновению клиента, к пробуждению его и к побуждению к изменениям.

Другой широко известный прием психоаналитиков — это **интерпретация**. Под ней психоаналитики понимают разъяснение клиенту значений его поступков, страхов, снов, употребляемых слов. Благодаря этой разъяснительной работе психоаналитика клиент получает связь со своим бессознательным и может понять и проанализировать свои неосознаваемые действия или реакции. В коучинге интерпретация тоже присутствует, но позиция коуча принципиально иная, чем позиция психоаналитика. Открытые вопросы коуча позволяют и помогают клиенту самому интерпретировать свою жизнь, конкретные поступки и отношения, свои желания и отдельные слова. Примеры таких вопросов: Как это для Вас? Что это для Вас значит? Как Вы это поймете / определите? Что помогает Вам?

Пытаясь ответить на подобные вопросы, клиент ищет в себе то значение, которое он реально придает событию или поступку, он подбирает именно те слова и выражения, которые для него характеризуют это событие или поступок. Тем самым именно он интерпретирует свою жизнь, и это позволяет ему лучше ориентироваться в своей реальности, управлять ею, изменять ее.

Еще одной категорией, подаренной коучингу психоаналитиком Э. Берном, является **жизненный сценарий**. Этот подсознательный план жизни, сложившийся под влиянием родителей, есть у каждого человека, он может проявляться по-разному у разных людей, он оказывает различное влияние на судьбы разных людей. Э. Берн подробно разбирает механизмы формирования жизненных сценариев, их типы и варианты работы с ними. Коучи тоже могут работать с жизненными сценариями. При такой работе целью является осознание клиентом того, какой именно сценарий передали ему родители. А следующим шагом будет использование элементов этого сценария в качестве ресурсов для изменения своей жизни. Что в жизни родителей, в их карьере, отношениях, взглядах может быть важно и полезно для жизни клиента. Что-то можно модифицировать и все-таки воспользоваться этим.

Гештальт-терапия

В гештальт-терапии консультант занимает активную позицию, он вступает в контакт с клиентом как личность, чем помогает самораскрытию личности клиента. Для гештальт-терапии характерны акценты на осознанности клиента, его саморазвитии и актуализации потенциала. Способствует всему этому **консультационный контакт**. Это понятие гештальт-терапевтов активно используется и в коучинге. Установление и поддержание консультационного контакта необходимо на всех этапах как одной коуч-сессии, так и на протяжении всего процесса коучинга с данным клиентом. Только благодаря консультационному контакту возможны доверительные и продуктивные взаимоотношения между коучем и клиентом, возможно раскрытие потенциала клиента и благодаря ему возможно внести изменения в жизнь клиента. Техники установления консультационного контакта существуют различные, более подробно рассмотрим установление раппорта в рамках обзора НЛП-подхода.

Другим важным методологическим приемом гештальт-терапевтов является работа с понятием «здесь и теперь». Этот прием необходим для обращения клиента к его актуальному состоянию, для работы только с нынешней проблемой, с текущим состоянием дел. Это позволяет клиенту не увязнуть в прошлом, не разбираться в причинах произошедшего, а помогает продвигаться в решении задачи, включаться в деятельность. Данный прием активно используется коучами для фокусировки клиента на будущее. Обращение к ощущениям, которые человек испытывает прямо здесь и прямо сейчас, помогает клиенту осознать реальность происходящего и поверить в возможность изменений.

Одним из важнейших вкладов гештальт-терапии в методологию коучинга можно считать понятие **фигура-фон**. С точки зрения психологии в целом под этим подразумевается определенная организация частей, которая дает особое восприятие целого. И особенности восприятия каждого конкретного человека позволяют ему видеть что-то в качестве фигуры, целого, а остальное отодвигать на задний план, делать фоном. Этот феномен позволяет коучам работать с ценностями клиента. Серией вопросов можно помочь клиенту что-то увидеть целостной фигурой. Остальное — не столь важное, незначительное — отойдет на задний план. То, что проступит, проявится для клиента в его собственных рассуждениях, будет воспринято и осознанно им как ценное и значимое.

Основной целью такого направления как гештальт-терапия является наиболее полное осознание человеком самого себя. Для этого он вместе с консультантом познает свои мысли и чувства, узнает язык своего тела, учится выстраивать взаимоотношения с окружающим миром, осознавать свои желания и потребности. В процессе этого клиенту бывает нужна **поддержка** гештальт-терапевта, помощь, сопровождение. И это тоже очень сближает гештальт-терапию и коучинг. В процессе коучинга изменения клиента могут быть неожиданными, сильными, резкими, либо не только там, где хотел клиент. Поддержка коуча, мягкое, но уверенное сопровождение, помогают поддаться намерению, осознать и принять эти перемены, пережить сопротивление, собственное или окружения, продолжить двигаться, актуализировать новые изменения.

Гуманистическая психология

Гуманистическое направление в психологии исследует такие принципы личности как целостность и активность, развитие и самоактуализация личности, ее свобода и творчество, ответственность. Работа с этими принципами является основой коучинга. Рассмотрим далее, как каждый из них реализуется в процессе коучинга. Сознанию человека свойственно сомнение, сознание сильно регламентировано социальными нормами, сознание ждет логических обоснований для того, чтобы начать действовать. Все это мешает человеку осознать свой опыт и потенциал и начать движение к изменениям. Полагаться в работе на то, что клиенты уже несут в себе потенциал изменений, коучам позволяет **принцип субъектности** — вера в то, что человек является создателем своей судьбы.

К. Роджерс утверждает, что по мере взаимодействия со средой у ребенка формируется структура так называемой самости. Частью этой структуры являются ценности, таким образом получается, что ценностная сфера присуща человеку по природе, является неотъемлемой частью его личности, и поведение человека соотносится с представлением о самом себе, а, следовательно, и о своих ценностях.

При возникновении каких-либо внешних препятствий, затруднений, новых задач, структура самости может перестраиваться с целью ассимиляции к новым условиям, в этом случае и **ценностная сфера** может вобрать в себя новые переживания и скорректироваться. И чем больше человек включает в структуру своей самости новых переживаний, тем больше изменения ценностей, а затем глубже их переоценка. Это и есть реализация принципа трансформации в коучинге.

Для того, чтобы осуществить изменения в своей жизни, человеку необходимо осознание наличного положения дел и осознание желаемого результата. По мнению Д. Бьюдженталь полноценная жизнь людей нарушена множеством факторов: болезни и смерти, социально-экономические и политические силы, воля случая и т.д. Следствие этого человек утрачивает свою жизненность, интуицию, «внутреннее осознание». А так как мы не используем это свое «внутреннее осознание», мы не можем познать и реализовать свой потенциал полностью. Задача коуча — актуализировать в клиенте эту **осознанность**, помочь клиенту осознать свой внутренний мир, осознать свои цели и возможности их достижения.

Это осознание клиентом себя происходит в общении с коучем. Согласно идее Д. Бьюдженталь взаимодействие с клиентом имеет несколько уровней глубины. Он выделял: формальный уровень общения (коммуникации, основанные на имидже), уровень поддержания контакта (сосредоточение на деле), уровень стандартной беседы (заявление своих позиций), затем возникают критические ситуации (актуальное и полное проживание, осознание и разрешение своих проблем) и наступает уровень интимности (углубление и субъективация взаимодействия). Трансформации в коучинге происходят благодаря прохождению этих уровней взаимодействия. На каждом из них проявляется разная степень погруженности человека в собственную субъективность, различная степень сопротивления и готовности открываться коучу, а также готовности проживать реальность «здесь и теперь». Серьезные открытия, изменения и глубинное осознание наступают при целостности клиента и коуча, когда в беседе наступает спонтанность, интуитивность, сосредоточенность не только на тексте, содержании речи, но и на изменениях тональности, ритма, изменении эмоций.

Также, анализируя вклад гуманистической психологии в методологию коучинга, необходимо сказать несколько слов об особенностях взаимоотношений коуча и клиента, об их **рабочем альянсе**. Описывая свою работу с клиентом, Д. Бьюдженталь называл ее процессом, в который двое людей вовлечены искренне и эмоционально. И именно при таком контакте возможно раскрытие клиентом своих подлинных мотивов, целей и ценностей. В то время, когда консультант слушает, клиенты исследуют глубины своей души, чтобы найти то, к чему они сильнее всего стремятся. Еще один

представитель гуманистической психологии Г. Олпорт, описывая личность человека, говорил, что это реально существующий человек с реально существующей и присущей только ему нервно-психической организацией. И раскрывается эта нервно-психическая организация в ситуации контакта клиента и консультанта. Только при таком отношении происходит осознание клиентом тех рамок, в которых он принимал решения до работы с коучем, принятие им ответственности за свои выборы, поиск новых точек зрения и научение новым способам реагирования на события жизни. Это ведет к личной трансформации клиента, а уже эти внутренние личностные трансформации позволяют клиенту привносить изменения в свою жизнь.

Таким образом, гуманистическая психология исходит из того, что человек способен к развитию у него есть ресурсы для реализации потребностей, в том числе высших, человек способен к самореализации и может стать тем, кем он может стать (К. Роджерс, А. Маслоу, В. Франкл, Д. Бюдженталь). Метод, предлагаемый представителями гуманистической психологии, — глубинное слушание, при котором коуч работает с реальными ценностями клиента. И глубинная динамика общения лежит в основе выделения уровней межличностного взаимодействия, от поверхностного до интимно-личного.

Нейролингвистическое программирование

Такая область практической психологии, как нейролингвистическое программирование, дала коучингу очень много инструментов и практик. Начать необходимо с **базовых пресубпозиций** нейролингвистического программирования (НЛП). Под ними подразумеваются положения, которые лежат в основе НЛП-практик. Это недоказуемые и неопровержимые аксиомы, которые принимаются коучами. Пресубпозиций в НЛП достаточно много, и сейчас не стоит задача разобрать их все, остановимся лишь на нескольких.

Обратимся, например, к пресубпозиции «Вселенная, в которой мы живем, дружелюбна и изобильна». Это положение помогает коучу раскрыть все ресурсы и возможности клиента. Дело в том, что человек привыкает решать свои задачи однообразно, обычным, стандартным для него способом. А придя за помощью к коучу, он может получить другую точку зрения, новую сторону задачи, новые варианты ее решения, увидеть новые перспективы. Задача коуча как раз вдохновить клиента на поиск и использование всех безграничных возможностей Вселенной.

Еще одна пресубпозиция НЛП звучит следующим образом: «Любое поведение представляет собой наилучший выбор, доступный на данный момент». Коуч и клиент начинают свою работу от сегодняшнего дня и данного момента времени. И эта точна наилучшая, и все, что сделано клиентом к настоящему моменту — это наилучшие решения, которые он смог принять и осуществить. Нет смысла пересматривать прошлое, искать в нем причины неудач. Нужно принимать новые решения.

Пресубпозиция «Намерение любого поведения позитивно» означает, что все, что совершает человек, он делает с наилучшими намерениями.

И это инструмент для оценки его запроса на позитивность и экологичность. Коучу необходимо помочь клиенту проверить свое намерение, обсудить, кого и каким образом коснется решение, принятое клиентом.

Ресурсы и возможности есть не только во Вселенной, но и внутри каждого человека. Об этом говорит пресуппозиция: «У каждого есть все необходимое для осуществления перемен и достижения успеха». Клиенты могут плохо знать себя и свои способности. Либо не задействовать все свои способности. Коуч же может предложить пересмотреть навыки, способности, умения, опыт клиента — поискать среди всего этого ресурсы и возможности для решения текущей задачи.

В работе коуча помогает также пресуппозиция, которая гласит: «У любой проблемы есть свое решение». А значит, решение есть у задачи, с которой работают коуч и клиент. Если проблему клиента переформулировать в задачу, то появляются и новое видение ситуации, и варианты решения.

Еще одним инструментом НЛП, которым активно пользуются коучи, являются **сенсорные репрезентативные системы**. Не останавливаясь подробно на анализе этих систем, скажем лишь, что умение коуча считывать ведущую систему клиента, умение изменять формат своей речи под репрезентативную систему клиента, и гибкость собственных репрезентативных систем коуча позволяют ему устанавливать и поддерживать продуктивную коммуникацию с каждым клиентом. Это помогает отслеживать изменения, происходящие у клиента, еще раньше, чем он сам их осознает, помогает усиливать эффекты от внесенных изменений.

Без навыка работы с сенсорными репрезентативными системами коучу сложно будет вообще установить **раппорт** с клиентом. Это понятие тоже заимствовано коучами из НЛП. И оно означает определенное состояние во время коммуникации двух людей, при котором взаимодействие согласовано, взаимосвязь прочная и гибкая, высокий уровень доверия между говорящими. Это состояние испытано многими в обыденной жизни, во время коуч-сессии же оно достигается благодаря мастерству и профессионализму коуча. При раппорте клиент чувствует себя естественно и комфортно и все силы его направлены на решение собственной задачи, а не на поддержание контакта.

Эриксоновский гипноз

М. Эриксон делал акцент на личностных качествах клиента и особом методе работы, и благодаря этому был невероятно успешным и известным гипнотерапевтом. Его методы и уникальные личностные качества исследовались и продолжают анализироваться. Многие его принципы и приемы легли в основу практик нейролингвистического программирования. Сам же М. Эриксон обращал внимание на то, что, хотя и есть общие черты поведения людей в трансовом состоянии, необходимо всегда учитывать индивидуальные особенности каждого конкретного клиента и его субъективные реакции и поведение под гипнозом. В связи с этим коучинг перенимал основные принципы, заложенные в основу эриксонов-

ского гипноза, как философские, так и методические. В первую очередь, важно отметить фундаментальное отношение М. Эриксона ко всем своим клиентам, как к людям, у которых все в порядке, и у которых есть все ресурсы для улучшения собственного состояния. Еще одним базовым постулатом М. Эриксона является убеждение в том, что любой поступок человека продиктован его благими намерениями, и в каждый момент времени человек делает наилучший из своих выборов. Также необходима вера в неизбежность перемен.

Основываясь именно на таком восприятии клиента, М. Эриксон и осуществлял свою практику. Его специфическая техника гипноза позволяет человеку актуализировать свои внутренние ресурсы. Под гипнозом он понимал мягкое воздействие, при котором осознание приходит не в прямой форме, а косвенное, символическое. Подход Эриксона призван создавать **трансую атмосферу** взаимодействия между консультантом и клиентом. И в этом состоянии бессознательные силы клиента актуализируются, побуждают его к дальнейшему развитию.

М. Эриксон предложил гипнотическую **технику диссоциации**, в ходе применения которой происходит отделение субъективного от объективного. Эта техника снижает сопротивление клиента и нивелирует реакции, препятствующие высвобождению внутренних ресурсов и энергии клиента.

В процессе коучинга гипнотическое воздействие достигается благодаря определенному тембру голоса и смене его в нужный момент. Благодаря ритму речи и дыхания коуча и подстройке под ритм клиента. Благодаря употреблению слов и выражений максимально обобщенного и абстрактного порядка.

Позитивная психология

На базе гуманистической психологии сформировалось еще одно направление, которое является основанием коучинга. Это позитивная психология. Представители этого направления исследуют способы, средства и процесс достижения людьми счастья. Повышение благополучия людей посредством раскрытия их способностей является основной задачей позитивной психологии. Среди ресурсов, которые могут привести людей к более счастливому образу жизни, психологи называют способность к творчеству, надежду, упорство в достижении своих целей, оптимизм, доверие, прощение, солидарность и другие.

Основоположником психологии счастья является американский психолог Мартин Селигман. Его концепция позитивного мышления способствует становлению, развитию и самосовершенствованию личности. М. Селигман исследовал чувства и состояния, помогающие человеку развить в себе способность радоваться жизни. Также он изучал состояние, при котором человек пасует при наступлении малейших проблем, не желает что-либо менять в лучшую сторону, не предпринимает попыток изменить ситуацию к лучшему. Люди с этим синдромом «выученной беспомощности» не верят в перспективность будущего, не строят планы. Также

М. Селигманом был описан противоположный феномен — **сознательный оптимизм**. Это способность людей сохранять позитивный настрой, несмотря на не всегда благоприятные обстоятельства. Благодаря волевому усилию, человек способен сосредоточиться на хорошем, ожидать и планировать перемены к лучшему в будущем. Именно развитие этого навыка позитивного мышления, активация сознательного оптимизма является одной из задач коучинга.

Коучи также ставят перед собой задачу раскрытия сильных сторон человека и научение его пользоваться ими. Закладывая основы позитивного мышления, коуч мотивирует клиента к действию, совершая так называемую **интервенцию**. Передача клиенту веры в его силы, в его способность быть счастливым, совершить позитивные изменения в своей жизни помогает сформировать у клиента привычку позитивного мышления.

Еще одним приемом, взятым коучами из позитивной психологии, является **фокус на будущее**. То есть побуждение клиента развивать и усиливать свои положительные качества, качества, помогающие повысить благополучие. Планирование, формирование намерения, поддержание мотивации к действию создают у клиента ощущение реальности и осуществимости счастливого будущего. Способствуют этому и положительные эмоции, и субъективное переживание счастья.

С субъективным переживанием счастья тесно связано еще одно положение позитивной психологии. Это опора на **экспертность клиента**. Только представление этого конкретного человека о счастье и благополучии может стать ориентиром в движении к цели. Клиент лучше кого бы то ни было знает — сначала, может быть, подсознательно или на уровне ощущений — что именно необходимо сделать, изменить, чтобы наступило желаемое состояние, нужный исход. Коучу в своей работе необходимо слушать и слышать те маркеры, которые обозначает клиент как показатели своего благополучия. То, что является счастьем для одного человека, не всегда может порадовать другого. И еще одно положительное последствие экспертности клиента заключается в том, что, только опираясь на собственные представления о счастье, человек сможет взять на себя ответственность за его достижение. Если образ благополучия и счастья клиенту не близок или навязан, то им не будет взята на себя ответственность по реализации необходимых шагов.

Таким образом позитивная психология (М. Селиган, Э. Динер, М. Чиксентмихайи) имеет важное значение для коучинга. Исследования дают коучингу знания о раскрытии природных способности человека и повышении его благополучия и удовлетворенности. Здесь уделяется внимание не человеку страдающему и имеющему разного рода ограничения (физические, психические, социально-экономические), а положительным аспектам психического бытия. Суть коучинга не в избавлении от страданий, а в фокусировании внимания на то, что создает счастливого человека (базовые понятия — благополучие, радость, оптимизм, доверие, любовь, эмпатия, честность, творчество и пр.). Согласно данным, положительные эмоции делают восприятие мира более открытым и позволяют исследовать и находить новые решения проблем.

Экзистенциальное направление

Экзистенциальное направление психологии и психотерапии сосредоточено на осмыслении человеком своего жизненного опыта и на осознании целей и ценностей жизни. Философские идеи экзистенциализма лежат в основе экзистенциального консультирования. Его представителями являются Дж. Бьюдженталь, И. Ялом, Р. Мэй. В своей психотерапевтической практике консультанты этого направления опирались на уникальность бытия и личности каждого клиента. Акцент делается на том, что существование — это динамический процесс, а сущность — его функция. При таком понимании в консультировании достигается осознание клиентом себя здесь и сейчас и актуализация ресурсов на процесс жизнедеятельности. Экзистенциальная психология говорит об отношении человека к таким категориям как жизнь, смерть, время, свобода, одиночество и другие. Так как столкновение человека с ними болезненно, то задача консультантов этого направления помочь человеку в осознании своего отношения к ним и в поиске смыслов, ради которых он согласен прожить эти состояния.

В отечественной психологии мотивационная составляющая деятельности подробно изучена А. Н. Леонтьевым. Мотивационный аспект деятельности в его теории — это некая иерархия побудителей, вызывающих данную активность. Так как деятельность может воспроизводиться вновь и вновь, в разных условиях, то единственным ее идентификатором и показателем является мотив — предмет, на который она направлена. Выделение цели деятельности — это осознание ближайшего результата от данной деятельности, выделение предмета, выраженного в мотиве деятельности.

Вопросы **ценности и смысла** жизни освещены, в частности, в работах В. Франкла. Основная мотивация человека — это найти смысл жизни — те ценности, ради которых человек готов жить и даже умереть. Абстрактного смысла жизни не существует, он вариативен от человека к человеку, поэтому уникальны и ценности каждого человека, и способы их реализации. Одним из результатов коучинга может стать открытие человеком собственных смыслов и ценностей. Коучинг в данном случае выступает как инструмент поиска, как вариант работы над формированием своей системы приоритетов и ценностей. Поиск ценности и оценка важности задуманного являются базой и мотивом для начала деятельности. Без осознания цели, ради которой человек хочет внести изменения в свою жизнь, он не будет иметь достаточно сил и энергии для решения этой задачи.

Актуализация **осознанности** в процессе коучинга происходит благодаря различным техникам, в частности, открытым коучинговым вопросам. Вопросы, не подразумевающие правильного или неправильного ответа, не содержащие в себе мнения коуча, заставляют клиента осознавать собственное отношение к происходящему, к своей задаче, к возможным последствиям. Осознанность клиента на этапе формулирования задачи помогает учитывать больше аспектов в процессе решения задачи и позволяет предвидеть больше эффектов от решения этой задачи. В процессе коучинга происходит осознание клиентом своей ответственности за те

изменения, которые он планирует реализовать в своей жизни. В случае грамотной работы коуча достигается готовность клиента к дальнейшей работе над своей жизненной задачей.

С принципом осознанности связан еще один принцип экзистенциализма — **принцип ответственности** за свою жизнь. В коучинге происходит принятие клиентом ответственности на себя за свои поступки, решения, выборы. Созданные коучем условия снимают напряжение момента выбора. Клиент чувствует, что у него есть силы и возможности для изменения ситуации, осознает эффект от них, приобретает опыт принятия ответственности. Этот опыт является позитивным, так как клиент получает поддержку коуча, имеет возможность изменить решение в случае предполагаемых негативных последствий, получает позитивный эмоциональный заряд.

Вопрос ответственности в консультировании вообще, и в коучинге в частности, актуален и обсуждаем. Цель коуча — осознание клиентом ответственности за свою жизнь и за перемены, которые произойдут в результате работы. И важно это не сделать не для того, чтобы снять с себя ответственность за процесс коучинга. осознание клиентом ответственности — это наиважнейший методологический прием, благодаря которому возникают эффекты от коучинга. Только взяв ответственность на себя, клиент сможет что-то начать делать, а получая результат, сможет его оценить и воспользоваться им.

Работа с будущим, что так важно для коучинга, основывается на мнении экзистенциальных психологов и психотерапевтов (М. Хайдеггер, Р. Мэй) о том, что глубокие психологические переживания «расшатывают» позиции человека по отношению ко времени (тревога и депрессия уничтожают время, делая невозможным будущее). Во время коуч-сессий клиент способен осознать, что его жизнь может быть им детерминирована, и тем самым изменить к ней своё отношение. Положения экзистенциальной психологии о мире человека (материальный, мир близких, мир самости) дают основания для возможности клиента коучинга реализовать себя в современном мире, сделать наилучшие выборы в данной ситуации.

Концепция эмоционального интеллекта

В концепции эмоционального интеллекта, предложенной социальными психологами, также содержится ряд оснований коучинга. Под эмоциональным интеллектом в широком смысле понимается **способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях**: считывать и трактовать эмоции других людей, осознавать связь двух или более эмоций, использовать эмоции для мышления и выбора, а также способность адекватно выражать эмоции.

В коучинге работа с этой способностью идет по двум направлениям. С одной стороны, сам коуч должен обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта, чтобы безошибочно воспринимать и оценивать эмоции клиента. Также это может быть необходимо, чтобы вызвать эмоции, повысить эмоциональный фон сессии или активизировать за счет эмоций мышление клиента.

Другим вариантом применения концепции эмоционального интеллекта в ходе коуч-сессии может быть **научение клиента, развитие в нем эмоционального интеллекта**. Не все люди от рождения одинаково способны понимать эмоции свои и чужие. Также бывает потребность в научении управлению, регуляции эмоций. Способность управлять своими эмоциями, направлять их в продуктивное русло — это тоже проявление эмоционального интеллекта.

Партнерство, которое необходимо для работы коуча и клиента, строится на базе, как общего, так и интеллектуального интеллекта. Общий интеллект, как способность решать задачи, безусловно необходим. Но выборы и принятие решений строится на эмоциях. Клиента воодушевляет на изменения равновесие между эмоциональным и интеллектуальным умом. Человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта адекватно воспринимает реальность и эффективно реагирует на нее, взаимодействует с ней. Таким образом высокий эмоциональный интеллект клиента — это мощный инструмент коучинговых трансформаций.

С другой стороны, коучи, как люди с высоким эмоциональным интеллектом, умеют слушать и чувствовать клиентов, хорошо распознавать их эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания. Именно с таким коучем высоки шансы построить глубокие и эффективные партнерские отношения.

Когнитивная психология

Коучинг в том числе базируется на постулатах когнитивной психологии, а именно: нарушения эмоциональной и поведенческой сфер человека зависят от дисфункций когнитивного процесса — неверных установок, убеждений, оценке и прогноза событий. Иначе говоря, способ восприятия ситуаций определяет поведение и эмоции. Создание в коучинговом процессе нового опыта, рассмотрение с иных сторон своих установок влияют на познавательную систему, в результате работы которой происходит интерпретация или объяснение данных событий, далее следует соответствующее поведение или чувства.

Задача когнитивно-поведенческой психотерапии — сформировать новый, более адекватный способ взаимодействия с окружающим миром, приобрести адаптивные навыки, справиться с симптомами психологических проблем, развивать способности эффективного социального функционирования.

Коучинговая игра стоит вряд ли других игр, применяемых в психологии. Далее рассмотрим особенности игровой деятельности как помогающей технологии и проанализируем сходства и различия коучинговой игры и других игр.

Игра как деятельность

Для развития коучинговой игры как особого инструмента в работе коуча важно понимание основ игровой деятельности, уместности ее использо-

вания в практике работы с запросом клиента. В игре как в деятельности есть особые механизмы, которые позволяют мягко и решительно внедрять изменения в жизнь клиента.

Рассмотрим, каким образом каждый признак игры воплощен в коучинговых играх. Во-первых, игра — это свободная деятельность. Никто не принуждает людей играть, тем самым игры и привлекают людей на протяжении всей истории. Использование коучинговой игры в процессе консультирования — это тоже акт добровольного согласия консультанта и клиента. Человек, которому необходима консультация волен либо принять предложение консультанта поучаствовать в игре с другими участниками, либо может попросить об индивидуальной традиционной работе. То же самое и в ходе игры — человек волен закончить играть в любой момент времени, когда ему кажется, что он получил достаточно информации для дальнейшей работы над своей задачей.

Очень важная особенность игр заключается в том, что они ограничены пространством и временем. Это снижает возможную тревожность игроков — участники понимают, что смена деятельности на игровую носит временный характер и лишь для достижения конкретных целей. Это помогает решиться на участие в коучинговой игре. С другой стороны, пространственные и временные рамки помогают консультанту лучше организовать и структурировать процесс работы.

Ход игры, а тем более ее результат неизвестен заранее. В играх это свойство является очень привлекательным, собственно, ради него люди и играют — интрига игры является дополнительным бонусом для участников. В коучинговых же играх это свойство имеет и дополнительную пользу. Неопределенность игры позволяет участникам проявлять инициативу, а зачастую, и смелость, которую клиенты не способны пока проявить в своей жизни. Определенная свобода помогает игрокам проявить находчивость, рискнуть, поступить нетипичным для себя образом.

Игра в классическом ее понимании является непроизводительной. С точки зрения исследователей она не приносит игрокам ни продукта, ни материальных благ. Но коучинговые игры дают как клиенту, так и консультанту материал для дальнейшей консультационной работы. В ходе игры участники заполняют свои бланки, вписывают ответы, которые «подсказывает» им игра, фиксируют свои мысли, идеи, озарения. Эти бланки игроки забирают с собой, и в дальнейшем могут обращаться к этому материалу как сами, так и совместно со своим консультантом.

Все игры подчинены своим правилам. В коучинговой игре также есть правила, которые игроки договариваются соблюдать. Наличие правил игры — важный как регламентирующий, так и психологический фактор. Как регулятор процесса, правила игры позволяют консультанту управлять ходом событий, направлять игроков, подвергать их всем испытаниям, необходимым для работы клиента над своим запросом. Как психологический фактор, правила игры работают следующим образом: то, что есть условные правила игры на время как бы отменяет объективные законы жизни. Атмосфера игры создает у участников ощущение

всемогушества, позволяет действовать так, как они не позволяют себе поступить в реальной жизни.

В ходе игры всегда есть ощущение нереальности происходящего, не которой магии и даже волшебства. Это ощущение в коучинговой игре также присутствует. И оно в некоторой степени играет роль эриксоновского гипноза — притормаживает контролирующую функцию сознания и высвобождает потенциал бессознательного и эмоций.

Ниже приведена таблица, подтверждающая, что коучинговые игры обладают всеми рассмотренными признаками игровой деятельности. Это, с одной стороны, обосновывает название этого метода консультирования. С другой стороны, позволяет в дальнейшем объяснить механизмы, действующие в коучинговых играх.

Таблица 1

Признаки коучинговых игр

Признак игры	Любая человеческая игра	Коучинговая игра
Свободная	Люди вольны играть или не играть	Добровольное согласие на участие, свобода прекратить игру в любой момент
Ограничена пространством и временем	Происходит в определенных условиях и месте	Специально организованное пространство, ограниченное время
Результат неизвестен	Неизвестно, кто победит в игре	Неизвестно, какие выводы сделает участник в ходе игры, неизвестно, какие изменения в его жизни и задачах произойдут
Непроизводительна	Не создает ни продукта, ни материальных средств, только эмоции	Эмоции, изменения запроса, информация, новые направления мыслей
Подчинена правилам	Люди придумывают игры, а значит, закладывают в них смысл, условия, правила	Разрабатывается инструкция с правилами, игровые поля, карточки, бланки и т. д.
Дает ощущение нереальности происходящего	Условность, волшебная атмосфера	Отмена объективных правил жизни дает возможность реализовывать смелые замыслы, опробовать нестандартные решения

Методология игровой деятельности используется и в коучинговых играх. Во-первых, это теоретические методы-операции. К ним относятся: анализ и синтез, сравнение, обобщение, конкретизация и т. д. Так как коучинговая игра сконструирована в метафорической форме, то участни-

кам необходимо использовать все эти методы, чтобы на основе их делать какие-то выводы и заключения относительно своего запроса.

Вторая группа методов — это эмпирические методы-операции. В ситуации игры они являются синонимом опыта, попыткой осуществить что-либо, вызвать какие-либо изменения во внешней среде. В деятельности к эмпирическим методам-операциям относятся наблюдение и эксперимент. Наблюдение в игре выражается в том, что участники ищут ответ на вопрос «что происходит?» Ищут они его, наблюдая и за ходом игры у других участников, и анализируя свой процесс игры. Эксперимент в игре позволяет ответить участнику на вопрос «что произойдет, если сделать то-то?» Экспериментируют участники с помощью упражнений, конструирования, имитации, приведения примеров.

Также в играх, и в коучинговых в том числе, используются эмпирические методы-действия, такие как моделирование и импровизация. Участники имеют полную свободу смоделировать подходящий им для решения своей задачи игровой мир, а также импровизировать в ходе принятия игровых решений.

Таблица 2

Методы коучинговой игры

Методы, используемые в игре	Реализация в коучинговой игре
Теоретические методы-операции (анализ, синтез, сравнение, обобщение, конкретизация)	Участники должны подключить воображение, метафорическое мышление, проводить параллели между игровыми заданиями и жизненными задачами, обобщать и делать выводы
Эмпирические методы-действия (наблюдение и эксперимент)	Участники имеют возможность экспериментировать с решениями. Принимать в игре решения, не характерные для них в жизни. Наблюдать за изменениями, происходящими с ними в процессе игры
Эмпирические методы-действия (моделирование и импровизация)	Игроки имеют возможность варьировать свои ответы и решения в ходе игры, «переигрывать» ходы и наблюдать различные результаты в зависимости от выбранного варианта

Игровая деятельность должна быть обеспечена рядом средств: материальных, информационных, языковых, логических, математических. Материальное обеспечение коучинговых игр может включать в себя игровые поля, бланки участников, карточки с заданиями, стрелки и кубики, при пространственной организации игры — стрелки-указатели. Также для игры необходимо помещение со столом и стульями. Под информационным обеспечением игры можно понимать распространение информации и анонсов игры в сети интернет. Язык коучинговой игры метафорический, игрокам в ходе игры необходимо использовать и переводить иносказания. Логический аппарат игры помогает делать выводы на основе получаемых в ходе игры результатов. Математические средства могут быть не задействованы.

Игра как обучение

Далее рассмотрим второй класс игр, условно назовем их играми, относящимися к обучающим технологиям. В этой связи необходимо отметить вклад Г. П. Шедровицкого. Его философско-методологические взгляды обосновывают деятельностный подход, как на гносеологическом, так и на онтологическом уровне. И для развития в человеке мышления и деятельности он предложил организационно-деятельностные игры, которые включают в себя учебный, деловой, методологический, интеллектуальный контексты. Еще один весомый вклад в развитие обучающей игровой деятельности внес В. С. Дудченко. Его концепция онтосинтеза позволяет утверждать, что человек программирует себя на определенную реальность, и в дальнейшем реальная жизнь складывается именно в соответствии с этой программой. Именно в игровой форме можно обучать людей такому самопрограммированию.

Можно выделить несколько особенностей активных методов обучения, которые также относятся и к играм. Во-первых, они направлены на развитие различных способностей и самостоятельности, на формирование собственной личной позиции. Во-вторых, формируют системное мышление и делают обучающегося субъектом процесса.

Анализу игры, как образовательной технологии, уделяет внимание Г. К. Селевко. Автор приводит перечень функций игр, проанализируем их в контексте коучинговой игры.

Развлекательная функция игры заключается в том, чтобы развлечь, доставить удовольствие, воодушевить, пробудить интерес. Коучинговая игра тоже направлена на то, чтобы вдохновить и воодушевить участников на решение своих задач в реальной жизни. Само название «игра» уже вызывает ассоциации с детским развлечением, что снимает напряжение от необходимости решать какую-то личностную задачу.

Коммуникативная функция в коучинговой игре выражена в меньшей степени. Участники играют каждый сам с собой, с комфортной для каждого из них скоростью, не вовлекаясь в совместные процессы.

Функция самореализации в коучинговой игре воплощена полностью, так как игра является средой, в которой человек может отработать, прожить ту ситуацию, которую ему предстоит реализовать в своей реальной деятельности.

Коучинговая игра также выполняет терапевтическую функцию. В процессе участники преодолевают различные трудности, возникающие у них в других видах жизнедеятельности.

Диагностическая функция коучинговой игры ярко выражена. Дальнейшее консультирование участников может разворачиваться по тому плану, который участники наметят себе в игре. Игра помогает выявить те зоны проблемы, на которые клиент, возможно, даже не обращал внимания, либо выявить зоны развития, либо новые направления консультирования.

Игровая функция коррекции заключается в том, что в ходе игры вносятся позитивные изменения в структуру личностных показателей. В коу-

чинговой игре это выражается в том, что участник видит свои возможности изменений в той или иной сфере, может обнаружить свой потенциал или осознать неиспользуемые ресурсы.

Функция социализации заключается в том, что, участвуя в коучинговой игре, человек видит, что он включен в систему отношений с другими людьми, у которых тоже есть свои личные задачи, трудности, проблемы.

Игровой метод обучения персонала исследует Т. Ю. Базаров. Автор классифицирует игры по типу процессов и выделяет три вида: оргдеятельностные, деловые и ролевые. ОДИ являются методом и технологией работы с деятельностью в различных областях практики. Моделирование в ОДИ означает, что о деятельности размышляют, но не проигрывают, не манипулируют с моделью. Центральной фигурой в ОДИ является ведущий, так как именно он организует мыследеятельность, выступает посредником в коммуникациях. ОДИ бывают проектировочные — для создания или реформирования существующих организационных структур. Бывают проблемно ориентированные — для поиска решения конкретных задач — и исследовательские — для поиска новых закономерностей.

Основной сферой приложения деловых игр является принятие управленческого решения в социально-экономических ситуациях. Деловая игра — это метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания, разыгрывания по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Игровая деятельность в этих играх задается через имитацию функционирования социальных институтов. В отличие от ОДИ, в деловых играх есть роли, которые четко прописаны изначально, а в ходе игры принимаются играющими в той или иной мере. Роль ведущего также активна.

В ролевых играх могут моделироваться не только производственные или социально-экономические ситуации и явления, но и социальные, культурные. В ходе ролевой игры участники и процессы не оцениваются, игроки сами оценивают ситуацию в процессе игры. Ведущий не доминирует, являясь в некоторой степени сторонним наблюдателем. Все это приводит к самоорганизации участников игры. Игроки получают игровые реакции от других участников и соотносят свое поведение с поставленными целями.

Приведенную выше классификацию можно сравнить с классификацией А. П. Панфиловой, она рассматривает следующие три вида — имитационные, организационно-деятельностные и деловые. Имитационная игра — это некий эксперимент, воспроизводящий функционирование системы.

По мнению А. П. Панфиловой, эта игровая система имеет три основных отличия от реальной системы:

- 1) реальные работники аппарата управления заменяются исполнителями ролей этих работников;
- 2) реальная информация о производстве заменяется псевдореальной информацией, получаемой с помощью имитации производственных

процессов (в этом заключается имитационный аспект рассматриваемых моделей);

3) в игре, как правило, сжимается масштаб времени и упрощается организационная структура (в этом заключается экспериментальный характер игровых моделей).

При таком определении имитационной игры нужно отметить ее сходство с коучинговой игрой. В коучинговой игре участники тоже сталкиваются с имитацией той своей жизненной ситуации, в которой им необходимо либо принять какое-то решение, либо внести какое-то изменение. Правда, в коучинговой игре участнику не нужно принимать на себя другую роль, он играет сам за себя. А вот информация заменяется метафорическими образами, и возможны изменения временных рамок, то есть участник может вести игру так, как будто его задача уже решена.

Рассмотрим и сравним достоинства имитационных и коучинговых игр:

- имитационные игры обучают участников принятию решений как на индивидуальном, так и на групповом уровне. Коучинговая же игра позволяет участнику принять решение и взять на себя личную ответственность за это решение в своей жизни;
- в имитационной игре предполагается взаимодействие между участниками — переговоры или совещания. В коучинговой игре участник играет сам с собой, вступая в коммуникацию только с ведущим. Однако, каждый игрок слышит, когда с ведущим общаются другие игроки, эта информация тоже может быть учтена для решения собственных задач;
- как имитационные, так и коучинговые игры расширяют кругозор участников и обогащают их индивидуальный жизненный опыт. И в тех, и в других играх могут моделироваться ситуации, с которыми игроки еще не сталкивались в жизни, а в игре уже есть возможность действовать в такой ситуации;
- и имитационные, и коучинговые игры могут иметь как офлайн-, так и онлайн-форматы.

Среди организационно-деятельностных игр выделяются проблемно-деловые, имитационно-моделирующие, рефлексивные и поисково-апробационные. Не будем подробно останавливаться на характеристике каждой из них, отметим лишь, что ОДИ направлены не на оперативное, а на стратегическое управление ситуациями и используются для решения следующих задач: отработка оптимальных решений; подготовка резерва управления; обнаружение управленческого тупика; работа с ограничениями бюрократической системы.

И в ОДИ, и в коучинговых играх мотивация участников повышается за счет того, что эти игры направлены на разрешение либо кризисной, либо проблемной ситуации. Участник заинтересован в участии, потому что у него есть потребность либо принять решение, либо изменить ситуацию. Оба вида игр обладают большим потенциалом. ОДИ позволяют решить самые разнообразные проблемы: от вывода предприятия из тупика до

разработки концепций и стратегий развития. Коучинговые игры также помогают людям в решении личностных задач: от смены профессиональной деятельности до налаживания отношений с родственниками. ОДИ могут быть очень продолжительными — от одного дня до месяца. Коучинговые же игры длятся от 3 до 6 часов.

Третий вид игр — это деловые игры. Как и ОДИ, деловая игра имеет несколько подвидов: производственные, исследовательские, квалификационные или аттестационные и дидактические (учебные). Но все они обладают некоторыми общими характеристиками. Рассмотрим их в сравнении с характеристиками коучинговой игры:

- и в деловых, и в коучинговых играх происходит моделирование процесса какой-либо деятельности. В деловых это, как правило, процесс деятельности руководителей и специалистов по выработке управленческих или профессиональных решений. В коучинговой игре участник может моделировать процесс любой своей деятельности, в которой испытывает затруднения;
- в деловой игре обязательно распределение ролей между участниками игры. В коучинговых же играх участник работает над своей задачей самостоятельно, проживая процесс принятия решения и принятия ответственности за это решение;
- у участников деловой игры одна общая цель. На коучинговую игру участники приходят каждый со своей личной задачей и в ходе игры разрабатывают свой индивидуальный проект;
- в игровом процессе участники и деловых, и коучинговых игр проходят целую цепочку решений. В сценарий эта последовательность ходов может быть заложена в самой разнообразной форме: в виде задач, в виде секторов игрового поля, карточек с вопросами и т. д.;
- процесс и деловой, и коучинговой игры предполагает многовариантность решений. Игроки вправе выбирать вариант поступка, решения, хода. Это дает расширение представления о многообразии решений задач, о вариативности жизни в целом;
- участие как в деловой, так и в коучинговой игре сопровождается некоторым эмоциональным напряжением. Это и игровой кураж, и волнение от возможности перемен в своей жизни и деятельности;
- в деловой игре существует система оценивания решений игроков — индивидуальная, групповая, ведущим игры. В коучинговой игре нет как соревновательного духа, так и оценки успешности игроков. Это связано с тем положением коучинга, что любое принятое клиентом решение является на данный момент наилучшим;
- деловые игры направлены в основном на управление системой мотивации игроков. Принимая решения в игре, участники получают вдохновение на решение подобных задач и в реальной практике. Тот же самый механизм срабатывает и в коучинговой игре: «проиграв» какую-либо ситуацию в игровой форме, участник приобретает опыт внесения изменений и тем самым повышает свою

самооценку. Это повышает его мотивацию действовать в жизни за пределами игры.

Приведенный выше обзор классификаций игр позволяет заметить, что у разных авторов встречаются одни и те же виды и подвиды игр. Это позволяет нам выделить пять больших классов игр и проанализировать их сходства и различия с коучинговой игрой. Эти классы игр задают основания для существования и разработки коучинговых игр.

Таблица 3

Сравнение различных классов игр

Характеристики игры	Деловая	Ролевая	Инновационная	Оргдеятельностная	Имитационная	Коучинговая
1	2	3	4	5	6	7
Суть игры	Модель процесса принятия управленческого или хозяйственного решения	Моделирование не только производственных или социально-экономических ситуаций, но и социальных, культурных	Включает в себя элементы игры, обучения и исследования	Направлены не на оперативное, а на стратегическое управление ситуациями	Некий эксперимент, воспроизводящий функциональное взаимодействие системы	Метафорическое моделирование процесса реализации личного проекта
Формат и оформление игры	Организация пространства, материальное обеспечение — в зависимости от задач	Элементы психодрамы	Чередование информационных блоков и блоков действий	Организация пространства, материальное обеспечение — в зависимости от задач	Организация пространства, материальное обеспечение — в зависимости от задач	Настольные или пространственно организованные игры, онлайн- и офлайн-форматы
Взаимодействие с другими игроками	Распределение ролей	Распределение ролей	Объединены общей целью, задачами	Взаимодействие в форме переговоров или совещаний	Взаимодействие в форме переговоров или совещаний	С самим собой, наблюдение за другими игроками

Коучинг как сфера деятельности

Как работают коучинг и коуч?

В современной России понятие «коучинг» связывается с публикацией в 1992 г. книги Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Как пишет сам автор: «Коучинг — это не просто техники... это путь управления, путь общения людей, путь размышления, путь существования». Дж. Уитмор выделяет два аспекта коучинга:

1) коучинг как культура управления компанией (этот аспект рассматривается в технологиях менеджмента, в развитии HR-службы);

2) коучинг как метод разрешения личностных кризисов успешных людей (в современной терминологии — лайф-коучинг, или коучинг личной эффективности).

Коучинг — относительно новая теория и технология помощи человеку в достижении значимых для него целей. Коучинг стал развиваться как профессиональная деятельность, откликаясь на вызовы нашего времени, когда нам, современникам, важно многое успеть и быть при этом счастливыми. Коучинг — методика раскрытия потенциала человека и повышение его способностей жить активно в современном мире. Как инструмент работы с клиентами коучинг появился в 80-е годы (coaching), и, прежде всего, значил, мотивирующее наставничество. Он и появился как ответ на потребности человека делать невозможное, как технология создания чемпионов. Наибольший вклад в становление коучинга вложили Т. Голви, Дж. Уитмор, Т. Леонард. Наблюдения Т. Леонарда о том, что успешные бизнесмены обычно успешны и в личной жизни; идеи Т. Гэллуэя о важности доверия оценке тренера и ответственности спортсмена за свое обучение; модель Дж. Уитмора (GROW), о раскрытии способностей человека, свободного от страха и имеющего свободу действовать; идеи М. Дауни о том, что вопросы коуча приводят к правильному решению; понимание ценности команд как источника позитивных изменений и самообучения; М. Аткинсон, подчеркивающая, что у человека есть ресурсы для изменений, фокусировка на возможностях и будущем; М. Рейнольдс, выделяющая связь мышления, эмоций и действий; Г. Беллин, исследовавшая наставничество и говорящая о том, что изменившийся человек не может вернуться в прежнее старое состояние; М. Лаксберг, утверждающий важность повышения собственной эффективности и обратной связи, эти знаковые тезисы вливаются в понимание возможностей коучинга как помогающей технологии для людей,

имеющих или желающих иметь цели и готовых внести изменения в свою жизнь и нести ответственность за решения.

Наряду с коучингом есть давно разработанные теории и подходы: психотерапия, психиатрия, психологическое консультирование. В нашем мире есть люди, с которыми произошли ужасные вещи, они стали участниками травмирующих ситуаций, их жизнь полна лишений и ограничений. С ними готовы работать психологи и психотерапевты, они владеют технологиями помощи и поддержки людей, оказавшихся в трудных жизненных ситуациях, работают, давая поддержку в горе и потерях, корректируя состояния в стрессе и тревожности. И тут же рядом с ними люди, у которых вроде бы есть многое, что естественно для современного человека нашего общества. Они работают, воспитывают детей, внешне спокойные, имеют свое мнение, ходят в кафе, посещают публичные места. И говорят о желании большей наполненности жизни. Что с ним не так? Чего же им не хватает? Они хотят не просто работы, а интересной работы, не просто иметь семью, а иметь содержательные глубинные отношения, не просто вечерами отдыхать, не работая, а найти увлекательное для себя занятие, они хотят выполнять осмысленную общественно значимую деятельность, полезную другим людям.

Для части людей стало важным и ценным качество жизни, появилась ценность продуктивности и активности. Образование, успех на работе привели к тому, что даже здоровье, качественное долголетие стали не целью, а инструментальной ценностью. Здоровье нужно для чего-то большего, чего сейчас не видно, но что кажется привлекательным, — путешествий, получения впечатлений, заведений новых знакомств, созидания. Для этого вида активности надо быть здоровым. Материальная обеспеченность становится индивидуальной. При этом человек желает не просто располагать самым необходимым, но и «соответствовать времени» — смотреть новые фильмы и спектакли, осваивать новые виды спорта. Садовый участок становится не местом выращивания продуктов для выживания, а самореализацией для ухода за коллекцией роз или новых сортов картофеля. Можно говорить о новом уровне жизни. Этому способствуют многие факторы внешней среды:

- уровень современной медицины, повышающей характеристики здоровья;
- ожидаемая продолжительность жизни, готовность общества давать рабочие места не только молодым, но и более возрастным профессионалам;
- IT-технологии и возможность работать вне офиса;
- возможность выбора диет, философия здорового питания;
- бытовой комфорт, освобождение человека от забот по созданию чистоты и ухода за жильем;
- возможность (социальные сети) создавать для себя приятное социальное окружение, находить людей, чьи интересы и ценности совпадают с нашими;
- доступность удовлетворения культурных и духовных потребностей не выходя из дома;
- свобода выбора способов путешествий.

Так почему люди упускают важное в своей жизни? Почему не используют возможности, которые дает современная жизнь и технологии? Почему люди не становятся счастливыми, а живут не вою жизнь и терпят ее?

Они говорят — не хватает вдохновения начать новую жизнь. Они боятся перемен, даже хороших, потому что никто не может гарантировать стопроцентный результат. Они боятся своего успеха, так как может, правда, что-то получиться и надо будет и другое менять в своей жизни. Они пассивны и не имеют энергии для внесения огня в свою жизнь. Они хотят добрых изменений и боятся их.

Вместе с тем качество жизни начинается с качества мыслей, их позитивности и желания жить свою собственную жизнь на основе своих возможностей.

Коучинг как помогающая технология работает именно для таких обычных современных людей, которым важно усилить качество жизни или внести новое в свою жизнь.

Коучинг — технология взаимоотношений коуча и клиента. С помощью вопросов коуча клиент погружается внутрь себя и находит новые решения для старых, привычных целей. Клиент получает вдохновение и готовность делать шаги в новом направлении брать ответственность за них и свою жизнь в целом.

Коучинг — новая помогающая технология, отличающаяся от психотерапии и психологического консультирования, которые нацелены на помощь в решении проблем человека. Коучинг отличается от дружеской поддержки, так как проводится профессионалами и специалистами. Коучинг отличается от тренинга, в котором формируются новые навыки и умения. Предназначение коучинга — «создание будущего», достижение поставленных целей, получение результатов, коучинг создает вдохновение и мотивацию изменений, приводящую к конкретным шагам и поступкам.

Благодаря коучинговым технологиям человек погружается в себя, видит свои возможности, гораздо большие, чем он сам думает, что дает возможность человеку самому найти лучшие способы управления своей жизнью (или бизнесом) и решения сложных задач. Коуч работает как фасилитатор, направляя человека, не позволяя ему потерять задачу, помогая делать собственные открытия. Важно, что коучинг работает с будущим человека, не ищет причины неудач и проблем, а создает предпосылки для достижений и успеха. В коучинге запускаются изменения в личной жизни и работе, мягкие управляемые изменения.

Как обычно люди решают свои проблемы и что делают люди, чтобы создать изменения? По-разному. Пассивные ждут, когда проблемы сами пройдут (так тоже бывает, так как некоторые проблемы решают другие активные люди и у нас с ними общие проблемы). Некоторые просят советов, слушают их и не применяют, так как советы строятся на опыте тех людей, которые дают советы, в других условиях. Другие огорчаются, снижают качество жизни, снижают требования к своему будущему и мирятся. Кто-то находит виноватых, обвиняя мир и обстоятельства, несправедливость, им так приятнее и милее принять старую жизнь в трудных условиях. Есть некоторые, кто с упорством раз от разу повторяют старые действия,

стараются делать старое еще лучше, чем вчера, но без результата, так как условия поменялись, и привычные схемы и методики не работают. Наиболее просвещенные работают с психологом, психотерапевтом, погружаясь в причины своих неудач и проблем. Это действительно помогает снять стресс и напряженность, отреагировать в ситуации горя, позволяет понять, как отрегулировать нарушенные отношения с родными и близкими. И наконец, есть люди, которые начинают работать с коучем в форме очных сессий (в том числе on-line), трансформационных игр. Если внутри человека сидит «чемпион», есть желание внести изменения и достижения в жизнь, ему нужен коучинг и коуч.

Само слово, понятие «коучинг» пришло из спорта, когда стало понятным, что тренер может не только научить оптимальным правильным движениям, но и дать вдохновение, веру в силы и возможность победы, найти свой собственный стиль на основе индивидуальности, а не общих правил и регламентов.

Коуч и клиент заключают контракт, у котором оговаривают что будет наилучшим результатом их встреч и всего коучингового проекта в целом. Коуч задает вопросы, поиск ответов на которые позволяет посмотреть на привычные вещи с необычной стороны, что сдвигает ситуацию с мертвой точки.

С одной стороны, у коучинга нет принципиально своих методов. Все специалисты помогающих профессий применяют беседу (вопросы), работают с метафорами, применяют медитации. С другой стороны, есть нечто, что делает коучинг особенным. Так как коучинг нацелен на получение результата, то применяются такие методики как шкалирование (применение шкал как измерительных инструментов для определения тех изменений, для которых нет объективных шкал), планирование (и во время коуч-сессии, и после нее, в первые 72 часа, и далее). Для коучинга очень важна постановка цели, во время коуч-сессии планируется конкретный результат, клиент и коуч на встрече создают разницу, определяя ресурсы для реализации цели и создавая дополнительную мотивацию.

Часто говорят, что одним из ресурсов изменений клиента является личность коуча. Коуч — принимающий человек, верящий в способности клиента, его возможные изменения, поддерживающий начинания. Коуч это не эксперт, знающий все обо всем, но опытный вдумчивый партнер. Своя экспертность у коуча есть, она, прежде всего, в том, как создать мотивацию

Коуч создает атмосферу безопасности, принятия и доверия, в которой рождаются вдохновение и планы. Жаль, но коуч не даст совета, это не просто правило, а часть философии. Любой совет строится на основе опыта и действия реальных факторов, которые уникальны и не подходят под жизнь конкретного человека. На встречах, посвященных изменениям клиентов, будет задавать вопросы, мотивировать клиента к поиску ответов. Сосредоточенность на клиенте, его внутреннем содержании, коуч использует свой профессионализм, чтобы помочь клиенту наиболее четко сформулировать свой запрос, протестировать его на подлинность, получить вдохновение для воплощения в жизнь, принося пользу себе,

близким и обществу. Дополнительным фактором, усиливающим эффект коучинга, являются установки коуча, его фокусировка на клиенте. Коуч относится к клиенту, как к взрослому, состоявшемуся, цельному человеку, эмоционально и психически здоровой личности, имеющей необходимый потенциал, ресурсы, способности для решения всех своих задач. В коуч-задаче у клиента есть значимые ожидания, и то, что у клиента есть мечты и намерения, говорит о его возможности достичь свой результат, если они уж пришли ему в голову, назрели в его жизни. Коуч оказывает профессиональную поддержку, полностью полагаясь на то, что клиент является самым лучшим экспертом своей жизни.

Механизмы коучинга и коучинговой игры

Как помогает коучинг?

Каковы возможности коучинговой игры?

Благодаря коучингу в коуч-сессии клиент фокусируется на самом значимом и точнее работает с входящей информацией, фильтруя ее поток под задачу. Коучинг, обогащая качество жизни, усиливает интересы, претворяя в жизнь увлечения, так еще больше усиливается качество жизни, появляется радость. Коучинг связан с позитивной стороной жизни. Благодаря активной работе над понимаем своих возможностей, готовности делать конкретные шаги, клиент берет ответственность за шаги и за свою жизнь, делает личный выбор среди множества возможных (привычных, переставших действовать или чужих, неподходящих). Принятие того, своего выбора приводит к тому, что клиент вне коуч-сессии контролирует свои действия, выполняет свои решения, внедряет новые привычки в жизнь. Он становится реальным автором своей уникальной жизни. Этот успешный человек, наш клиент имеет свою собственную внутреннюю мотивацию, не навязанную ему обществом и окружением. Вне коуч-сессии клиент становится активнее, уже самостоятельно внедряя изменения в другие сферы жизни, смелее совершая непривычные ранее действия и поступки. Такие изменения делают человека сильнее и еще более успешным. Окружающие начинают удивляться и восхищаться нашим клиентом. Как же, не меняя ничего кардинально в себе, человек становится способным к управлению своей жизни, становится более целенаправленным, открытым к позитивным изменениям, принимающим и отдающим.

Коучинг становится реальным инструментом изменений, позволяет жить, осознавая свою ответственность за выбор вариантов своей жизни, планировать и достигать результатов. Коучинг помогает наполнить жизнь смыслами, когда каждый день расписан значимыми событиями, а может быть и жизнь далеко вперед. Благодаря коучингу есть возможность точно знать зачем и для кого жить; иметь ресурсы для достижения целей или понимание откуда их взять. Благодаря коучингу становится возможным понимать на что можно влиять и что вне контроля.

Коучинг, являясь одной из помогающих технологий, создает условия для создания позитивных изменений в жизни клиента. Для этого коуч формирует пространство присутствия и условия для осмысления клиентом собственной жизни, своего поведения и привычных действий, обращает

человека к поиску новых стратегий. Такая фокусировка на себе и своем будущем стимулирует аналитическую работу, мыслительные процессы. В ходе него клиент получает не наставления и советы, а возможность самому определить намерения и цели. Рекомендации специалиста редко мотивируют к действиям. А вот когда клиент сам сделал выбор, он более эффективно достигает поставленных целей.

Чаще всего объясняя суть коучинга, сравнивают его с психотерапией и психологическим консультированием. Явное отличие от психотерапии в том, что психотерапия, как метод лечения, помогает клиенту в решении его проблем. Коучинг же обеспечивает поиск клиентом своих вариантов решения задачи. За счет чего это происходит? В первую очередь, коуч помогает клиенту увидеть ресурсы в самом себе. В личных и профессиональных качествах, в жизненном опыте, в представлениях о будущем. Это дает клиенту осознание своих возможностей, видение перспектив, оптимизирует процесс достижения цели.

Так как коучинг — это недирективное консультирование, то процесс работы можно считать сотрудничеством, партнерством. Такое распределение ролей активизирует позицию клиента. Ощущая себя субъектом изменений, он обретает желание и готовность к активным действиям. Это побуждает его ставить перед собой все новые и новые задачи и, с помощью коуча, достигать их.

Помощь коуча заключается в создании условий для такой активизации клиента. Определенная коуч-позиция, формат беседы, атмосфера диалога — это лишь немногие из инструментов для обеспечения процесса решения задачи, выборов, творческого мышления.

Так как в процессе коучинга коуч создает условия для актуализации ресурсов, для подключения потенциала клиента, то можно сказать, что коуч выполняет роль фасилитатора. Коуч однозначно принимает позицию клиента как самостоятельного и зрелого субъекта, и занимается лишь повышением эффективности деятельности личности, оказывая психологическую поддержку.

Коучинг как технология позволяет достигать реальных изменений в своей жизни и может стать толчком в обучении, которое приводит к повышению ожиданий от самого себя и продвижением в карьере и профессионально-личных статусах.

Следует обратить внимание на то, что деятельность и личность связаны друг с другом, так как личность выступает субъектом деятельности.

Игра имеет свои правила, коучинговая игра тоже строится на предлагаемых условиях. Есть очередность движения по игровому полю, кидание «костей» или вращение волчка, есть игровые ограничения и возможность вариантов действия. Игра, коучинговая игра предполагает решение жизненной задачи, разрешение профессиональной или жизненной трудной ситуации. В этом смысле внутри коучинговой игры «защита» целенаправленность.

И здесь целенаправленность выступает на первое место, определяя деятельность человека в данной игровой ситуации в окружении конкретных людей — игроков. Цель, задача, значимый запрос клиента коучинга

определяют деятельность человека, мотивированного создать изменения в своей жизни и получить планируемые результаты.

Для того, чтобы разобраться в механизмах, которые запускают изменения в коучинговой игре, необходимо рассмотреть техники, заложенные в игру. Психологические механизмы, за счет которых конкретная техника приводит к изменениям и позволяет достигать результата, являются методологическим обоснованием применения коучинговой игры в качестве метода консультирования. Перечислим ведущие техники, используемые в коучинговых играх:

- метафора;
- коучинговые техники задавания вопросов;
- техники эриксоновского гипноза;
- медитация;
- фасилитация;
- групповая работа как формат игры.

Коучинговые игры разрабатываются с использованием метафоры. Важно понять, с помощью каких механизмов и каким образом работают метафоры в игре. Применение игр в психологическом консультировании исследуется многими авторами (Л. Кроль, К. И. Алексеев, И. В. Вачков, В. В. Нуркова, Н. Пезешкиан). Если под метафорой понимать слово или выражение, употребляемое в переносном значении, то анализ игры, интерпретация игровых полей, карточек, действий и т. д. позволит выявить либо неосознаваемые, либо невербализуемые состояния человека, его стиль поведения в ситуации, которую символизирует игра. В более широком контексте игровые метафоры могут дать информацию об индивидуальных особенностях, скрытых возможностях, мотивах личности, о его внутреннем мире в целом.

В психологии применение метафор обусловлено необходимостью обогащения языка. Психологическая действительность настолько сложна и специфична, что логические схемы описания часто недостаточны и несостоятельны. Феноменологию жизненного мира конкретного человека часто можно уловить лишь в метафорической форме.

Значение и функции метафор в процессе психологического консультирования очень разнообразны:

- она используется в качестве инструмента психотерапии, поскольку конструирует мышление и поведение человека (Дж. Лакофф, М. Джонсон);
- терапевтическая метафора недирективна (Дж. Миллс, Р. Кроули);
- она способна вызвать резонанс у клиента (М. Уайт);
- метафора синтезирует целостность, устанавливая связи между структурными компонентами (П. Пэпп, П. Вацлавик, Дж. Зинкер);
- модификация метафор ведет к расширению видения человеком своей жизни, выработке специального языка самоизменения (К. Богословская);
- метафора отражает ресурсы личности и служит маркерами актуального состояния личности и его тенденций;

- при деконструкции конкретной метафоры открывает простор диагностическим и коррекционным действиям психолога;
- у метафор есть две модальности — позитивная и негативная. Актуализация любой зависит от того, на чем сфокусирован клиент, на что нацелен;
- с помощью метафор легче проектировать будущее (А. А. Бочавер).

Применение метафоры в коучинговой игре актуализирует несколько психологических механизмов, благодаря которым у игроков происходят осознание и изменения. Среди основных назовем сравнение и идентификацию, имитацию, актуализацию эмоций.

Основной принцип применения метафор — это **сравнение**. Но сравнение не прямое, а по аналогии, когда два разноплановых объекта выступают синонимами друг друга. Сопоставляя такие разные вещи, человек раскрывает те внутренние смыслы, которые он придает обсуждаемым вещам. Выражаясь метафорично, он не напрямую указывает на свои цели и мотивы, а лишь дает образ желаемого, или оценку происходящего, или выражает эмоцию по поводу чего-то.

Метафора — это встреча человека с самим собой, он описывает не то, что объективно есть на картинке или игровом поле, а выделяет то, что значимо для него сейчас, или важные контексты для его ситуации. **Идентификация** с игровой ситуацией дает материал для дальнейшей консультационной работы. Благодаря тому, что метафоричность позволяет игроку увеличить образность своей речи, появляется возможность подключить к анализу несколько контекстов (социальный, культурный, личностный, межличностный). Человек, говоря о том, что волнует его лично, может также показать свое отношение к происходящему в более широком контексте. Те источники, из которых клиент выбирает свои образы и метафоры, могут указать на уровень культуры, образованности, широту его мировоззрения. Использование определенных героев и ситуаций из произведений говорит о том, что чувствует клиент в межличностном общении.

Работа механизма **имитации** заключается в том, что человек проживает знакомый опыт, осуществляет понятную деятельность, наделяя предлагаемые стимулы своими значениями, понятными ему смыслами.

Метафора также дает подключение **эмоций** человека, что позволяет интерпретировать и эмоциональную, и оценочную составляющую переживаемого состояния или процесса. Современный человек в обыденной жизни чаще всего апеллирует к логике. Занимаясь какой-либо деятельностью, он осуществляет рациональные выборы, так как социальный опыт в значительной степени блокирует способность мыслить образно. Игры же активизируют эмоционально-образные процессы человека, апеллируют к его эмоциональному интеллекту. Они усиливают процесс принятия решения, включая в этот процесс эмоциональную составляющую. В ходе игры обогащается предыдущий опыт человека, потому что в ней могут осуществляться практики, которых не было в реальной жизни игрока.

Ход игры осуществляется посредством вопросов и ответов. Вопросы, предъявляемые участникам на карточках или непосредственно от ведущего, являются коучинговыми. Эта техника задавания вопросов позволяет

достигать результатов за счет следующих механизмов: обращение клиента к экзистенциальным вопросам, инсайт, оптимизация надежды.

Технология коучинговых вопросов основывается на том, что человек способен осуществлять в своей жизни выборы, менять их и нести за них ответственность. Мастерство формулирования вопросов заключается в том, чтобы, отвечая на игровые вопросы, игроки поднялись на уровень таких **экзистенциальных вопросов**, как ответственность, выбор, смысл. Обращение участников к этим категориям позволяет актуализировать их деятельность в реальной жизни в решении существующих задач. Когда игрок в игровой ситуации оценивает необходимость и качество этих изменений, видит возможность переделать не понравившийся результат и осознает, для чего он затеял это, — он повышает собственную осознанность, осваивает опыт изменений и ответственности за них.

Позиция коуча в работе с клиентом подразумевает, что каждый человек уже обладает необходимым запасом ресурсов — знаний, способностей, опыта, энергии — для решения своей задачи. Часто в обыденной жизни человек не способен всесторонне оценить свои внутренние ресурсы и внешние возможности среды. И одна из задач коуча — расширить в игре представление клиента о нем самом и об окружающей действительности. Часто это случается в форме **инсайта**. То есть для игроков какой-то факт — о себе, о решаемой задаче, об окружающей действительности — может стать открытием.

Исходя из коучинговой техники задавания вопросов, ведущий игры формулирует их так, что у клиента актуализируется вера в собственные силы и способности менять что-то в своей жизни. Таким образом, у игроков возникает и **поддерживается надежда** на возможность реализации задуманного, на возможность желаемых изменений.

Существуют различные психотерапевтические и консультационные техники, позволяющие человеку актуализировать свои внутренние ресурсы. Одной из таких специфических техник является эриксоновский гипноз.

Техника диссоциации, предложенная М. Эринксоном, может запустить такие психологические механизмы как **катарсис и инсайт**. В ходе игры, под действием приемов Эриксоновского гипноза, у игроков ослабевает доминирующая роль сознания. Абсолютно бессознательное может актуализироваться и инициировать идеи и поступки, которые в ходе решения проблемы другими методами не приходили клиенту. Игроку открываются новые пути решения задачи, появляется новый взгляд на ситуацию, расширяется ряд вариантов выхода из ситуации, осознается значимость предстоящих изменений.

С другой стороны, ослабление контролирующей роли сознания может привести к высвобождению **эмоций**, подавляемых или неосознаваемых. Этап решения какой-то жизненной задачи связан с большими эмоциональными затратами, но сознание в первую очередь ищет рациональные решения. В ходе игры, благодаря технике эриксоновского гипноза, эмоциональное отношение к проблеме актуализируется, человек позволяет себе отреагировать в благоприятной игровой обстановке на сложную жизненную задачу.

Техника медитации, также включенная в структуру игры, позволяет решить несколько задач благодаря механизму **обращения игроков внутрь**

себя и балансу своих состояний. Все медитативные практики направлены на гармонизацию взаимодействия разрозненных частей человеческой личности: души и тела, физического и духовного, разума и сердца, рационального и эмоционального, бытийного и трансцендентного, сознательного и бессознательного. Медитативная музыка и речь ведущего в начале игры призвана замедлить привычный ритм жизни игроков и приглушить шумы активной социальной жизни. Расслабление тела, выравнивание дыхания, настрой на новый — игровой — вид деятельности актуализируют в участниках способность прислушиваться к своим физическим проявлениям, отмечать малейшие изменения эмоционального настроения, слышать свое подсознание. Эти техники усиливают осознанность игроков.

Необходимо обратить особое внимание на феномен фасилитации, проявляющийся в ходе коучинговой игры. Значение этого явления в психологии исследуется с середины XX века в рамках анализа социально-психологических процессов, стилей руководства, групповой динамики. В контексте коучинговой игры фасилитация выступает в качестве психологической технологии, когда психолог, коуч в роли ведущего оказывает поддержку игроку. Основываясь на экзистенциально-гуманистической традиции, ведущий использует эмпатию, понимание, внимание, безусловное принятие и толерантность. В результате такого взаимодействия в участнике формируется доверие к ведущему и процессу, и открываются неосознаваемые способности и ресурсы. Так как в коучинговой игре необходимо достичь собственной активности участника, создать условия для принятия ответственности за свою жизнь и свой выбор, то ведущий берет на себя функцию фасилитатора. Фасилитация не является непосредственно помощью в решении игровой задачи, это механизм **поддержки, облегчения, создания определенной продуктивной атмосферы, поддержания надежды.**

Игра проходит в формате групповой работы. В ходе игры каждый участник решает свою индивидуальную задачу, но присутствие за игровым столом запускает **групповую динамику**, активизирует взаимодействие, необходимое для достижения результата игры. Одно и то же игровое пространство, условия игры и сходство возникающих вопросов усиливают сплоченность группы, а это запускает **механизм универсальности**. Данный психологический механизм помогает участникам осознать некоторую универсальность проблемы. Когда игроки видят, что с подобной задачей сталкиваются не только они, то, во-первых, снижается тревожность, а во-вторых, появляются варианты решения, озвученные другими игроками. У человека есть возможность сравнить свои выборы с выборами других игроков, есть возможность попробовать новые варианты решения. Таким образом повышается вариативность изменений у каждого участника.

В ходе игры, как и любой другой совместной деятельности, возникают и другие эффекты групповой динамики. Например, азарт и заражение добавляют воодушевления в процессе решения игровой задачи, а затем и в реальной жизни. Эмоциональное заражение также актуализирует ресурсы для решения собственных задач.

Задачи коучинга

Ради чего работает коучинг?

В чем ценность применения коучинговой игры?

В помогающих технологиях инструменты создаются под задачи. В коучинге существует много эффективно работающих технологий. Дополнением стала коучинговая игра. Она является инструментом для задач, которые легче решаются во взаимодействии клиента и коуча, клиента и других участников игры. Когда люди решают свои задачи среди людей, тоже работающих над своими запросами, это является дополнительной мотивацией. Рассмотрим задачи, которые можно решать с помощью коучинговой игры:

- повышение осознанности у клиента: осознание намерения, осознание своих ценностей, осознание своих возможностей. Это реализуется за счет обогащения субъективного опыта;
- создание условий, при которых клиент готов взять ответственность за свой выбор;
- внесение в жизнь клиента вдохновения и воодушевления, чтобы он почувствовал мотивацию что-то планировать и действовать;
- фокусировка клиента на будущем, актуализация готовности действовать, предпринимать что-либо.

Рассмотрим, за счет каких механизмов решаются эти задачи в коучинговой игре.

Задача повышения осознанности. Осознание структуры и содержания собственной ценностно-смысловой сферы достигается клиентом благодаря в том числе атмосфере игры. Игровая ситуация снижает уровень значимости происходящего, снижает уровень самооценки, что дает возможности для проявления своих истинных мотивов и глубинных ценностей. Накопленный ко взрослому возрасту опыт расширил, дополнил, изменил структуру самости и ценностей человека, и это влечет за собой изменение поведения. Также факт осознания человеком своих ценностей в игре будет говорить об изменении структуры самости, а, следовательно, о необходимости принятия решений в реальности.

Например, решая задачу смены профессиональной деятельности, в игровой метафоре ремонта участник сравнивает различные варианты деятельности. Как по содержанию, так и по форме. Участник имеет право «примерить» на себя профессиональную деятельность и оценить

значимость ее для себя. Тем самым он анализирует, сравнивает, отбирает или отсеивает ценные для него виды деятельности. Самоопределение, и профессиональное в том числе, — это процесс, который осуществляет в процессе коучинга клиент, а неотъемлемой частью его личности является ценностно-смысловая сфера. Именно ее сформированность и осознаваемость помогают человеку в самоопределении и именно она воплощается и реализуется затем в профессиональной деятельности.

Задача принятия ответственности. Выявить то значение, которое игроки вкладывают в свой проект или задачу, осознать, что является ведущим мотивом их выбора, помогают метафоры и коучинговые вопросы ведущего. Анализируя метафорические образы и отвечая на вопросы, участники видят содержание и осознают ценности, которые хотят воплотить в своем проекте. В этой работе активно задействована саморефлексия по поводу экзистенциальных вопросов. Участник погружается в вопросы важности и значимости деятельности для самого себя, для других людей. Человек прислушивается к тому, за что он готов нести ответственность, за какие результаты и последствия готов отвечать.

Участникам также предоставляется возможность проанализировать свой предыдущий опыт принятия решений, опыт активности, навыки и способности, наработанные за предыдущую жизнь. Этот опыт позволяет им осознать, что ответственность за свой выбор несут они сами. В игре актуализируются такие психологические механизмы, как коррекция опыта первичной семьи, совершенствование социальных навыков, межличностное общение.

Задача вдохновения. Игра хороша для вхождения в смысловое поле клиента. Она помогает взглянуть на задачи нестандартным образом — в метафорах, образах, афоризмах. Игра помогает несколько раскатать шаблоны клиента, открывает ему самому новые стороны его жизненной ситуации. Это происходит благодаря нескольким психологическим механизмам консультирования: информированию, инсайту, поощрению надежды.

Ситуация игры максимально легкая и дружелюбная, часто веселая. Необходимо создать условия для того, чтобы участники игры чувствовали себя комфортно, уверенно. В игре нет соперничества и конкуренции, каждый играет сам с собой. И любой достигнутый в игре результат — это изменения, это один или несколько шагов в новом направлении. Такой эффект возможен благодаря механизмам универсальности и групповой динамики. Участники видят в ходе игры схожие задачи, видят процессы, происходящие у других игроков. Это воодушевляет их на работу над собственной задачей.

Например, с задачей вдохновения коучинговая игра справляется следующим образом. Клиент, наверняка, имеет желания и мечты, возможно даже хорошо осознает их, но дальше страдания от их нереализованности дело не идет. В игре же человек может играть и выигрывать — т. е. достигать результата, продвигаться в игровом поле, набирать очки или бонусы. Таким образом, имея в виду свой запрос, клиент получает веру в разрешение своей проблемной ситуации, в реализацию задуманного. В данном случае хорошо срабатывает механизм визуализации. В ходе игры человек видит

на карточках и игровом поле, или мысленно конструирует модель той жизненной ситуации, которую хочет иметь. Он волен подбирать такие образы ситуации, которые помогут ему в решении задачи в реальной жизни.

Задача фокусировки на будущем. Благодаря механизмам имитационного поведения у игроков появляется возможность актуализировать в себе готовность к действию, сфокусироваться на будущем. Игра может быть актуальна при решении задачи внедрения новых решений и способов реагирования. Продумав какую-то стратегию поведения, человеку бывает страшно попробовать применить ее в реальной жизни. Есть стереотипный набор поступков и фраз, и даже если они не всегда эффективны, человек по привычке поступает подобным образом. Просто потому, что знает результат. В игре нет реальной угрозы потерь, ошибок, можно не бояться быть обманутым или обиженным. Следовательно, можно смело пробовать нестандартные шаги, выбирать необычное окружение, пытаться поиграть в других ролях. Представления о будущем становятся более конкретными, яснее ощущаются на чувственном уровне, когда игрок интерпретирует для себя предметы, выбранные в этом секторе. Ощущение себя в новом качестве приобретает для игроков какую-то эмоциональную окраску.

Функции коуча во время игры

В чем заключается роль коуча?

Отдельно необходимо сказать о роли ведущего игры, который создает игровое пространство и атмосферу личного творчества. Дело в том, что ведущим игры может выступать коуч, при этом он выполняет функцию модератора процесса и фасилитатора. Про фасилитацию как технологию, заложенную в игру и активизирующую определенные психологические механизмы, говорилось ранее.

В данном же контексте роль ведущего важна в связи с реализацией в игре коучингового принципа ответственности. Он реализуется в коучинговой игре по двум направлениям. С одной стороны, ответственность ведущего перед участниками заключается в том, чтобы позволить развиваться идеям, эмоциям, изменениям, которые свойственны и необходимы лично каждому игроку. Достичь этого можно следующими способами:

- ведущий занимает позицию коуча в игре, а она подразумевает, что ведущий верит в то, что каждый игрок имеет уже все ресурсы для реализации задуманного;
- коуч не высказывает и никаким иным способом не транслирует свои ценности, свои варианты разрешения ситуации игрока;
- ведущий не дает оценок происходящему с игроком, не оценивает ни его выборы, ни его вопросы, ни его ответы;
- по мере необходимости ведущий задает игрокам коучинговые вопросы. Это вопросы в особой формулировке, которые позволяют участнику искать ответы в своем жизненном опыте, в своей личности, в своей жизненной ситуации;
- при обращении игрока за помощью коуч также может задать вопрос, который поможет найти ответ самому игроку;
- дополнительным средством развития игрока в игре является сама атмосфера и роль ведущего-фасилитатора.

Второй способ реализации принципа ответственности в коучинговой игре — это принятие игроками ответственности на себя за свои поступки (пока игровые), решения, выборы. Так как игровая ситуация дает возможность прожить различные варианты жизненного затруднения, проверить эффективность и эффекты различных решений актуальной для игрока задачи, то снимается напряжение момента выбора. Игрок чувствует, что у него есть силы и возможности для изменения ситуации, и когда он осу-

ощущает эти изменения в игре и видит эффект от них, он приобретает опыт принятия ответственности. Этот опыт является позитивным, так как игрок получает поддержку ведущего в любом случае, так как он имеет возможность изменить решение в случае предполагаемых негативных последствий, и так как он получает эмоциональный позитивный заряд в случае благополучного разрешения затруднений.

Коучинговая игра хороша для вхождения в смысловое поле клиента. Она помогает и клиенту, и психологу взглянуть на задачи нестандартным образом — в метафорах, образах, афоризмах. Игра помогает несколько раскатать шаблоны клиента, открывает ему самому новые стороны его жизненной ситуации. Но главное достижение игры должно заключаться в осознании клиентом своей ответственности за те изменения, которые он планирует реализовать в своей жизни. Помогает ему в этом процессе осознания ведущий-коуч. В случае грамотной работы ведущего достигается готовность клиента к дальнейшей работе над своей жизненной задачей.

Миссия коучинга

В каких ситуациях работает коучинг?

Что меняется, когда вы проводите коучинговые игры?

Когда конкретно, при каких поводах и кому нужен коучинг? Коучинг порождает создание новых привычек; усиливает осознанность жизни, позволяет понимать свою жизнь и управлять ею. Хотя, давайте согласимся, вносить изменения в свою жизнь делать трудно. Стать участником внешних изменений — органично и просто, но самому сделать нечто, чего не делали ни родственники, ни друзья, это просто почти невозможно. Речь идет о добром и важном, и все равно это трудно. Трудно решиться на смену работы, трудно создать отношения с чужим человеком, трудно сменить привычные устои и правила жизни. Р. Киган говорит о теории «иммунитета к изменениям»: обычный нормальный человек стремится сохранить стабильность и неизменность своей жизни. Иногда «пусть будет также плохо, лишь бы ничего не менять». Привычное не требует усилий и ресурсов, под старые задачи человек адаптирован и знает, чего он лишается и не получает, в ситуации новизны могут быть неожиданности, для которых нужно нечто в поведении чего, скорее всего нет. Поэтому люди в окружении находят знакомое, привычное. Люди ходят одной и той же дорогой, едят одну и ту же еду, смотрят одни и те же телепередачи, общаются со старыми знакомыми, избегая новых знакомств, в магазине выбирают новое платье, такое же, как старое.

К коучу приходят те, кто не хочет останавливаться на достигнутом, кто двигается вперед и стремится к новым высотам, кто готов приложить максимум усилий для достижения успеха. Коучинг дает возможность еще раз убедиться, что успех приходит к тем, кто к нему готов. Цель коучинга раскрыть потенциал клиента, показать ему новые горизонты в личностном развитии, вселить уверенность. Коучинг в большей степени для энергичных и оптимистично настроенных людей, для тех, кто знает, что «стакан наполовину полон», и более того, они хотят его наполнить полностью. «Успех приходит к тем, кто готов двигаться от неудачи к неудаче с оптимизмом».

Коучинг нужен активным, жадным до жизни и впечатлениям людям, главный запрос в таком случае — тема *«баланс сторон жизни»*. Если человек осознает свою жизнь как многоплановую, когда есть необходимость делать много самых разных дел, тогда важным становится создание баланса. Современный человек хочет интересно и бурно жить, чтобы всему находилось

место — и личной жизни, семье, работе, профессиональному развитию и хобби. Тогда в коучинге клиент выстраивает баланс ресурсов для разных дел. Особенно часто встречается такой запрос у женщин, которые находятся не только под гнетом многослойности жизни, но и под гнетом стереотипов успешности. Она должна делать все на сто процентов — отличница, ударница, умница и красавица, она должна многое успевать и делать все на высшем уровне. И много-много должна. Успеть все и на должном уровне невозможно. А как выстроить жизнь, чтобы быть в ладу с собой, как распределить приоритеты, сохранив уважение и самоуважение?

Другой типичный запрос, реалия нашего времени — *найти новую работу* или получить новую профессию. Сокращение штатов компаний, ликвидация организаций, снижение заказов у производств, все это «выбрасывает» на рынок труда специалистов. Человеку, потерявшему работу и привычный распорядок дня, важно найти новое место и начать жизнь по-новому в новых социально-экономических условиях. Клиент меняет фокусировку относительно своих навыков, выделяя системные, которые могут пригодиться в новых условиях и новых профессиональных средах. Клиент на коуч-сессиях планирует обучение и получает мотивацию и вдохновение для этого.

Если человек активен, результативен на работе, иногда он сталкивается с «потолком» на работе, *ограничениями в карьере*. Выясняется, что клиент компетентный, способный, обладает необходимыми навыками, а продвижения по службе нет. Что тут делать? Правильных советов не бывает. Иногда это переход на другую работу, иногда подготовка предложения своему руководителю, иногда пересмотр своих навыков под новые организационные условия. Особого внимания требует ситуация, когда женщина имеет запрос на наличие «стеклянного потолка». В реалиях жизни бывает, когда компетентность женщины, ее работоспособность вполне конкурентны с мужскими, но социальные стереотипы и установки в обществе ограничивают результативность женской карьеры. В этом случае коучинг позволяет женщине продвинуться в своей карьере, подготовив ее к активной презентации преимуществ на кадровом рынке.

Наибольшая ценность — *отношения*, глубинные отношения женщины и мужчины, желание найти друга (подругу), создать отношения, базу будущей семьи. Вот массовый запрос в условиях современной загруженности жизни, ограниченности в непосредственных контактах, сломки условий для знакомств, которые были возможны в эпоху не IT-технологий. Каковы личностные качества и привычки для создания отношений и семьи в дальнейшем? Каковы границы приемлемого в отношениях? Что важно в отношениях с людьми, какие ценности в них? Какими привычками и особенностями поведения вы готовы поступиться, чтобы создать, сохранить и развить отношения?

Следующий запрос типичен для родителей. Современные дети отличаются от своих родителей, они не так, как они, решают учебные и жизненные задачи, по-другому общаются со сверстниками, не так ищут информацию, не читают или читают не те книги, у них другой юмор. Как найти *контакт с ребенком*? Что может коучинг в этих массовых ситуациях?

Увидеть родительское поведение со стороны, понять потребности и особенности своего ребенка, поверить в добрые намерения и способности своего сына или дочери.

Сидячий образ жизни, низкая физическая активность, стиль жизни «дом — работа — дом» становятся системной привычкой не тратить энергию, жить не растрачивая энергию. В результате современный человек начинает лениться, становится пассивным, меняется фигура и физический облик. Однажды такой образ жизни сказывается на здоровье, снижая качество жизни. Человек хочет вернуть прежний уровень *качества жизни* (все успевать, быстро двигаться, посещать мероприятия), понимает, что надо похудеть, перестать много есть неправильной пищи. Результатом иногда становится заболевание, для которого требуется лечение. В итоге возникает задача изменить образ жизни. Ценность здоровья и доброго настроения приводит к потребности заниматься спортом и физкультурой. А вот это уже сложно, так как привычки пищевого поведения и стиль жизни стали натурой человека и внести изменения оказывается довольно сложно. В таких случаях, ставших типичными, человеку нужна работа с коучем, чтобы не просто сменить рацион питания и заставить себя делать физические упражнения, а сменить образ мысли и жизни, начать делать поступки, ранее несвойственные. Для этого клиент пересматривает ценности, меняет режим жизни, корректирует отношения с внешним миром и окружения. Такие необходимые изменения часто влекут за собой смену занятий, иногда клиент меняет работу или место жительства.

Поводов обращения и работы с коучем много, и повод может быть вполне прозаическим, земным: выбор и строительство дома, принятие решения по поводу переезда за границу, подбор хобби. Эти эпизодические вроде бы *ситуативные запросы* несут под собой ценности, на самом деле решая другие находящиеся рядом вопросы. В ряде случаев, как это бывает и в других помогающих профессиях, рядом с клиентом могут быть другие специалисты — юристы, врачи, психологи. У каждого из специалистов свои задачи, методы и результаты.

Сильным, значимым запросом к работе с коучем является *поиск себя*, своего места в жизни, обретение смыслов. Часто это не связано с серьезными жизненными драмами и трагедиями. Достигая определенного возраста и уровня личностного развития, получив от жизни блага, сделав карьеру, порой, человек задумывается о ценностях, о том, во имя чего он живет, что имеет смысл и как он готов жить дальше. Тут рядом может быть коуч, владеющий техниками и сопровождающий эти значимые искания, бережно поддерживающий в изменениях.

Эффективен *коучинг в бизнесе*, в целом можно говорить о формировании коучинговой культуры. В таком случае в стратегию компании входит ценность персонала и его развитие, создание ценного продукта для потребителя, есть уважение к клиенту.

Чаще всего бизнес-коуч работает с руководителем (executive coaching), поскольку лидер компании является моделью поведения, задает стандарты отношения к коллегам, клиентам и прочим агентам, к работе, делу в целом. Коуч осуществляет поддержку HR-специалисту, который, консультирует

руководителя по основным тенденциям кадрового рынка, участвует в создании технологий управления и развития персонала как ресурса компании. Бизнес-коуч создает условия для своих клиентов, которые находят лучшие возможности для повышения эффективности работы.

На практике запрос звучит как цель достижения конкретных профессиональных целей — готовность развить коммуникативные или иные навыки, управление эффективностью работы, усиления лидерства и стратегического мышления, увеличение эффективности разрешения конфликтов, создание продуктивной команды.

Литература

1. *Аткинсон М., Чойс Р. Т.* Достижение целей: пошаговая система. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. *Базаров Т. Ю.* Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: дис. ... д-ра психол. наук. М., 1999.
3. *Бочавер А. А.* Метафора как способ внутренней репрезентации жизненного пути личности: дис. ... канд. психол. наук / А. А. Бочавер. Москва, 2010.
4. *Братусь Б. С.* К проблеме человека в психологии // Psychology OnLine. Net. <http://www.psychology-online.net/articles/doc-1693.html>.
5. *Бьюдженталь Д.* Наука быть живым: Диалоги между терапевтом и пациентом в гуманистической терапии / пер. с англ. А. Б. Фенько. М.: Класс, 1998.
6. *Вильямс П., Дейвис Д.* Лайф-коучинг — новая профессия для психотерапевтов. Как перейти от психотерапии к коучингу. М.: Международная академия коучинга, 2007.
7. *Дубиненкова Е. Н., Борисенкова П. А.* Возможности использования коучинговой трансформационной игры в карьерном консультировании. Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций: материалы международной научно-практической конференции «Бизнес-психология — современный ресурс развития организаций» / под науч. ред. В. А. Штроо. М.: НИУ ВШЭ; Изд-во СГУ, 2016.
8. *Илиф-Вуд М.* Коучинг: как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча. М.: Протекст, 2016.
9. *Кайра Р.* Игры и люди. М.: О.Г.И., 2007.
10. *Карпов А. В.* Системогенез игровой деятельности // Вестник ЯрГУ. Серия «Гуманитарные науки». 2015. № 4 (34). С. 78—84.
11. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: сборник статей. СПб.: Речь, 2007.
12. *Леонтьев Д. А., Овчинникова Е. Ю., Рассказова Е. И., Фам А. Х.* Психология выбора. М.: Смысл, 2015.
13. *Максимов В. Е.* Коучинг от А до Я. Возможно все. СПб.: Речь, 2009.
14. *Огнев А.* Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2008.
15. *Панфилова А. П.* Игротехнический менеджмент: учебное пособие. СПб: ИВЭСЭП; Знание, 2003.

16. Роджерс К. Клиентоцентрированная терапия. М.: Рефл-бук — Киев: Ваклер, 1997.
17. Савкин А., Данилова М. Коучинг по-русски: смелость желать. СПб.: Речь, 2007.
18. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий. М.: Народное образование, 2005.
19. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2015.
20. Франкл В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990.
21. Хейзинга Й. Homo ludens. Человек играющий / сост., предисл. и пер. с нидерл. Д. В. Сильвестрова; коммент., указатель Д. Э. Харитоновича. СПб.: Изд-во Ивана Лимбаха, 2011.
22. Эриксон М. Стратегия психотерапии. Избранные работы / пер. с англ. и ред. Л. М. Шлионский. СПб.: Речь, 2002.
23. Abravanel M., Gavin J. Exploring the evolution of coaching through the lens of innovation // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 15. No. 1. February 2017. <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
24. Grant A. M., Cavanagh M. J. Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? // Australian Psychologist. December 2007. Vol. 42. No. 4. P. 239–254.
25. Ladyshevsky R. K. Peer coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life — a perspective // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 15. No. 1. February 2017 // <http://ijebcm.brookes.ac.uk>.
26. McGonigal J. Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. Vintage, 2011.
27. Passmore J., Fillery-Travis A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come // Coaching: An International Journal of Theory. 2011. Vol. 4. No. 2. P. 70–88.
28. Sonesh S. C., Coultas C. W., Lacerenza C. N., Marlow S. L., Benishek L. E., Salas E. The power of coaching: a meta-analytic Investigation // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2015. Vol. 8. No. 2. P. 73–95. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>.
29. Will T., Gessnitzer S., Kauffeld S. You think you are an empathic coach? Maybe you should think again. The difference between perceptions of empathy vs. empathic behavior after a person-centred coaching training // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2016. Vol. 9. No. 1. P. 53–68. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2016.1143023>.

Оглавление

Запрос

Для чего эта книга? 3

Место коучинга среди помогающих технологий

Что окружает коучинг? 6

Коучинг как сфера деятельности

Как работают коучинг и коуч? 26

Механизмы коучинга и коучинговой игры

Как помогает коучинг?

Каковы возможности коучинговой игры? 31

Задачи коучинга

Ради чего работает коучинг?

В чем ценность применения коучинговой игры? 37

Функции коуча во время игры

В чем заключается роль коуча? 40

Миссия коучинга

В каких ситуациях работает коучинг?

Что меняется, когда вы проводите коучинговые игры? 42

Литература 46