

# МАСТЕРСТВО КОУЧИНГА

Лучшие практики в бизнес-коучинге

- кейсы
- базовые навыки
- методы и инструменты



СИЛЬВИАНА КАННИО  
ВИВЬЕН ЛАУНЕР



Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения авторов.

©Sylviane Cannio, Viviane Launer, 2015

Sylviane Cannio & Viviane Launer



LONDON MADRID  
NEW YORK MEXICO CITY  
BARCELONA MONTERREY

## Отзывы о книге «Мастерство Коучинга»

«Сильвиана и Вивьен являются опытными профессиональными коучами из разных стран, кто бы еще лучше мог написать такую книгу? Существует много книг по теории и практике коучинга, но очень немногие создают реальное ощущение коучинга лучше, чем эта книга, содержащая дюжину кейсов. Каждый кейс демонстрирует типичные вопросы, с которыми коучи встречаются как в индивидуальном коучинге, так и в коучинге на рабочем месте. Я многому научился, наблюдая, слушая, читая, так, как описано в этой книге. Надеюсь, у вас это тоже получится»

*Сэр Джон Уитмор, исполнительный председатель компании «Performance Consultants International». Автор бестселлера «Коучинг высокой эффективности», изданной на разных языках тиражом свыше 500 000 экземпляров и продаваемой по всему миру.*

«Восстановление связи с самим собой и с Вселенной дает неограниченный источник энергии, который позволяет талантам сиять. В этой наполненной деталями книге авторы демонстрируют, как раскрытие способностей и внутренних возможностей может вести к глубоким и гармоничным изменениям. И что самое приятное, они показывают нам, как это сделать!»

*Алисия Кауфман, Профессор Социологии Организаций  
Университета Alcalá de Henares.  
Автор книг «Изменение идентичности женщины»,  
«Женщины в менеджменте» и «Цикл Жизни».*

"Впервые мое внимание эта книга привлекла в Мадриде на конференции ICF в июне 2011 г. Реальные кейсы, живые истории и практические инструменты для их решения - вот что сделало эту книгу популярной в Европе! Это своего рода уникальное пособие для начинающих и уже практикующих коучей, для персональных и корпоративных клиентов, для HR специалистов. Каждый может найти для себя много ценной и очень практической информации. Отлично, что эта книга издается теперь в России и на русском языке! Это открывает дополнительные возможности для понимания, развития и продвижения коучинга как профессии в нашем обществе".

***Наталья Долина**, Бизнес-коуч, кандидат экономических наук,  
генеральный директор Европейского Центра Бизнес Коучинга,  
преподаватель авторского курса на программах  
ЕМВА в РАНХиГС при Президенте РФ и МВА в МГИМО МИД РФ*

«Остроумно найденная логика изложения, — от ситуаций к инструментам и стоящим за ними моделям, — позволяет читателю самому выбрать глубину погружения в теорию, и любой выбор будет вознаграждён. Тех, кто привык к традиционному изложению, ждёт сюрприз: каждый кейс разворачивается на наших глазах как своего рода мастер-класс, который предлагают высокие профессионалы! Книга заметно дополняет известную литературу по коучингу: Сильвиана и Вивьен представили коучинговый инструментарий, который отражает традиции и достижения как американской, так и европейской практической психологии. Живой и ясный язык делает книгу доступной широкому кругу читателей; особенно интересной и полезной она будет для тех, кто стремится освоить коучинговую практику и одновременно понять её основы».

***Михаил Кларин**, доктор педагогических наук,  
консультант по менеджменту и организационному развитию,  
Председатель Правления Ассоциации Русскоязычных Коучей,  
ассоциированный коуч Центра Креативного Лидерства (CCL),  
ведущий научный сотрудник Российской академии образования,  
ведущий эксперт Российского института директоров.*



Оба автора, Вивьен Лаунер и Сильвиана Каннио, являлись президентами представительств Международной Федерации Коучинга (ICF), Сильвиана - в Бельгии, Вивьен – в Испании, и выступали в роли организаторов крупных международных конференций для коучей и профессионалов бизнеса из десятков разных стран. Обе они являются Мастерами Коучами, сертифицированными Международной Федерацией Коучинга, объединяющей почти 20 000 коучей из 110 стран мира, и пользуются заслуженным уважением коллег по профессии. Каждая из них работает в коучинге почти двадцать лет, их можно по праву считать пионерами этой профессии.

Вивьен является основателем представительства ICF в Испании и автором ряда книг по коучингу.

Сильвиана в течение нескольких лет являлась членом Глобального Совета Директоров ICF, в 2010 году она была Вице-Президентом этой организации. В настоящее время является членом консультативного совета ICF по региону Европы, Африки и Ближнего Востока.

Совместно Сильвиана Каннио и Вивьен Лаунер являются основателями международного проекта Nova Terra Coach Training & Corporate Development.



# Оглавление

	<b>Предисловие редактора</b> .....	10
	<b>Пролог</b> .....	12
	<b>Введение</b> .....	14
	<b>Сводная таблица тем, раскрываемых в каждом кейсе..</b>	19
<b>1</b>	<b>Немного теории</b> .....	23
	1. Коучинг сегодня - почему? .....	23
	2. Коучинг - что это такое? .....	24
	3. Коуч как совершенно отдельная профессия .....	27
	4. Коучинг – это процесс.....	30
	5. Чтобы коучинг принес успех.....	39
<b>2</b>	<b>Кейс № 1:</b>	
	<b>Цель Энни: сбалансировать личную и профессиональную жизнь</b> .....	46
	1. Исходная точка.....	46
	2. Поставленные цели.....	47
	3. Содержание программы коучинга.....	48
	4. Разбор кейса: .....	52
	4.1. Установление границ.....	52
	4.2. Метафоры.....	54
	4.3. Рефрейминг.....	56
	4.4. Жизненные позиции.....	59

## 3

**Кейс № 2:****Генри хотел бы научиться лучше управлять своими эмоциями**

1. Исходная точка.....	63
2. Поставленные цели.....	64
3. Содержание программы коучинга.....	65
4. Разбор кейса: .....	68
4.1. Индекс компутации.....	68
4.2. Конкретное проявление ценности.....	69
4.3. Лингвистическая метамодель.....	71
4.4. Позитивная спираль.....	75
4.5. Эмоции.....	77

## 4

**Кейс № 3:**

<b>Джеку не нравится продавать</b> .....	79
1. Исходная точка.....	79
2. Поставленные цели.....	79
3. Содержание программы коучинга.....	80
4. Разбор кейса: .....	83
4.1. Логические уровни.....	83
4.2. Уровни обучения - пять ступеней Бейтсона.....	86
4.3. Модель обучения на опыте – цикл Колба.....	88

## 5

**Кейс № 4:**

<b>Эндрю больше не находит для себя места в своей негосударственной организации</b> .....	90
1. Исходная точка.....	90
2. Поставленные цели.....	91
3. Содержание программы коучинга.....	91
4. Разбор кейса: .....	95
4.1. Драматический треугольник.....	95
4.2. Стили лидерства.....	98
4.3. Изменения первого и второго типа....	100
4.4. Ассессмент 360°.....	102
4.5. Мотивация.....	103

## 6

**Кейс № 5:**

<b>Сандре не удастся приспосабливаться</b> .....	106
1. Исходная точка.....	106
2. Поставленные цели.....	107
3. Содержание программы коучинга.....	108

	4. Разбор кейса: .....	115
	4.1. Сопротивление изменениям и процесс оплакивания прошлого.....	115
	4.2. Смех висельника.....	118
	4.3. Двойная петля.....	119
	4.4. Позитивное намерение.....	119
	4.5. Петли эволюции Каннио-Лаунер.....	121
<b>7</b>	<b>Кейс № 6:</b>	
	<b>Фатима боится своего босса.....</b>	<b>136</b>
	1. Исходная точка.....	136
	2. Поставленные цели.....	137
	3. Содержание программы коучинга.....	137
	4. Разбор кейса: .....	140
	4.1. Эго-состояния.....	140
	4.2. Транзакции.....	143
	4.3. Якорение.....	146
<b>8</b>	<b>Кейс № 7:</b>	
	<b>Карен не умеет говорить «Нет» .....</b>	<b>148</b>
	1. Исходная точка.....	148
	2. Поставленные цели.....	149
	3. Содержание программы коучинга.....	149
	4. Разбор кейса: .....	153
	4.1. Ассертивность, здоровая уверенность в себе: ни ежик, ни тряпка.....	153
	4.2. Контракт с точки зрения транзактного анализа.....	154
	4.3. Драйверы.....	155
	4.4. Уловки.....	158
<b>9</b>	<b>Кейс № 8:</b>	
	<b>Марк сам создал себе проблему.....</b>	<b>161</b>
	1. Исходная точка.....	161
	2. Поставленные цели.....	161
	3. Содержание программы коучинга.....	162
	4. Разбор кейса: .....	165
	4.1. Симбиотический запрос.....	165
	4.2. Степени автономии.....	167
	4.3. Смещение логических уровней.....	169
	4.4. Колесо Хадсона.....	170

10	<b>Кейс № 9:</b>	
	<b>Вера всегда хочет большего: установить приоритеты...</b>	176
	1. Исходная точка.....	176
	2. Поставленные цели.....	177
	3. Содержание программы коучинга.....	177
	4. Разбор кейса: .....	179
	4.1. Жизненные сценарии.....	179
	4.2. Условия для правильной формулировки цели.....	182
11	<b>Кейс № 10:</b>	
	<b>Фрэнк ищет новую работу.....</b>	185
	1. Исходная точка.....	185
	2. Поставленные цели.....	186
	3. Содержание программы коучинга.....	186
	4. Разбор кейса: .....	190
	4.1. Калибровка.....	190
	4.2. Скрытый запрос.....	193
	4.3. Рэкетные чувства.....	195
	4.4. Убеждения.....	197
12	<b>Кейс № 11:</b>	
	<b>Коучинг команды: улучшить совместную работу.....</b>	201
	1. Исходная точка.....	201
	2. Поставленные цели.....	202
	3. Содержание программы коучинга.....	202
	4. Разбор кейса: .....	204
	4.1. Совещания с делегированием ролей... ..	204
	4.2. Стадии развития команды.....	206
	4.3. Культура команды.....	208
	4.4. Управление процессом коммуникации.....	210
13	<b>Кейс № 12:</b>	
	<b>Командный коучинг: сфокусировать деятельность.....</b>	216
	1. Исходная точка.....	216
	2. Поставленные цели.....	217
	3. Содержание программы коучинга.....	217
	4. Разбор кейса: .....	219

4.1. Системный подход.....	219
4.2. Модель SWOT.....	220
4.3. Анализ конкурентной среды.....	222
4.4. Семейные и организационные расстановки.....	223
4.5. Организационная теория Берна.....	225
<b>Заключение.....</b>	<b>235</b>
<b>Библиография.....</b>	<b>237</b>

## Предисловие редактора

Добро пожаловать на территорию профессионального коучинга!

Открывая эту книгу, вы попадаете в пространство коучинга - новой, находящейся в процессе становления профессии XXI века, профессии, которая сегодня в полной мере обретает собственные границы, свою идентичность. И в этом судьба профессии коуча чем-то похожа на судьбу растущего и развивающегося человека. Люди опираются на существующие корни - семейные, национальные, культурные, научные и профессиональные - и на свой индивидуальный жизненный опыт, чтобы творить, выстраивать нечто новое, раскрывать свой потенциал и исследовать границы возможного. Здание современности строится на фундаменте опыта, который выходит далеко за границы личной истории.

Книга Сильвианы Каннио и Вивьен Лаунер, Сертифицированных Мастеров Коучинга Международной Федерации Коучинга (ICF), которую вы держите в руках, буквально за несколько месяцев стала настольной для многих профессиональных коучей Европы и США. Изданная первоначально на французском языке, она сразу же была переведена на английский, а теперь становится достоянием и русскоязычного коучинга. Путь этой книги в мире коучинга стремителен потому, что она удивительным образом объединяет простоту и наглядность практики коучинга с глубиной - глубиной научной, методологической и человеческой.

Двенадцать кейсов, лежащих в основе книги, описание контекста и регламента работы коуча, записи реальных коуч-сессий, проходивших на разных континентах с носителями различных культур - много это или мало? Для профессионалов, коими несомненно являются Сильвиана и Вивьен, это является богатейшим материалом, позволяющим раскрыть

основные внешние и внутренние аспекты работы коуча. Каждый кейс дает возможность наглядно увидеть, что происходит с клиентом, как действует в этом случае коуч, и приоткрыть завесу «внутренней кухни» коучинга. Это позволяет дать полноценный обзор базовых концепций и инструментария, помогает сформировать системное видение коучинга как профессиональной деятельности. Такой методический подход делает книгу прекрасным пособием для освоения и совершенствования навыков коучинга.

Образ коуча, представленный в книге, в какой-то степени является собирательным и эталонным, оставаясь при этом абсолютно живым. Этот коуч работает с человеком и организацией как с целым и живым организмом, находящимся в постоянном процессе развития и трансформации, и он растет и трансформируется вместе с клиентами.

Профессия коуча, особенно специализирующегося на работе с людьми в организациях, продолжает активно впитывать технологии и инструментарий самых разных помогающих профессий и смежных дисциплин. В лексиконе профессионального бизнес-коуча вы можете найти термины и понятия из разных направлений психологии, менеджмента и философии. Учитывая, что авторы опираются как на известные русскоязычным читателям источники, так и на те, с которыми пока невозможно познакомиться на русском языке, мы вместе с авторами доработали это издание, чтобы максимально облегчить нашему читателю работу с материалом.

Уверена, кем бы вы ни были, начинающим или профессиональным коучем, руководителем или сотрудником HR-службы, владельцем бизнеса или менеджером, который хочет максимально раскрыть собственный потенциал, и задействовать таланты и способности сотрудников, эта книга поможет вам увидеть новые перспективы, освоить новые инструменты, а главное, вдохновиться на то, чтобы применить все это в собственной практике.

*Юлия Чухно,  
executive- и бизнес-коуч,  
член Правления Ассоциации Русскоязычных Коучей,  
коуч-ментор Центра Креативного Лидерства (CCL),  
ассоциированный коуч компаний Rossinski&Company, Net Expat,  
руководитель проекта Nova Terra Coach Training & Corporate Development  
в России и СНГ  
Москва, январь 2012 г.*

## Пролог

Способность компании адаптироваться к постоянным изменениям – это ключевой фактор успеха в долгосрочной перспективе. В нынешнем мире изменения – это не вариант выбора, это настоятельная необходимость. Культура компании и ее ценности будут большим конкурентным преимуществом, если они усиливают ее предрасположенность становиться быстрее и эффективнее во внедрении новых маркетинговых стратегий, адаптированных к изменениям во времени. Это особенно верно в отношении России и стран постсоветского пространства, где экономические обстоятельства в течение последних 20 лет критически менялись от бума до банкротств.

Однако, повторяющийся успех может быть мощным сдерживающим фактором для адаптивного поведения в сознании большинства лидеров.

Давайте смотреть на вещи прямо – к переменам нелегко приспособиться, их нелегко принять!

Эмоциональная сторона процесса изменений столь же важна, сколь и рациональные элементы в разных фазах их внедрения.

Для лидеров любой организации иметь общее видение – это хороший старт, но единство в приверженности к действиям – это еще важнее. Нам нужно “держат слово” в отношении ценности изменений в своих действиях и в том, какое отношение мы исповедуем изо дня в день. Лучшее средство коммуникации в управлении изменениями – это следовать тому, что мы проповедуем.

В нашем стремлении возглавить процесс изменений мы должны, в первую очередь, прояснить, каково наше собственное отношение и



каковы ограничения, когда мы сталкиваемся с его потенциальными эффектами. Что значат для нас изменения? И насколько мы будем способны преодолеть наше собственное сопротивление, трансформировать себя в лидеров изменений?

Именно здесь огромную ценность приносит коуч, обладающий способностью помочь нам пройти путь трансформации, перейти от сопротивления к тому, чтобы стать агентом изменений. Сопровождая нас в нашем путешествии осознания себя, коуч способствует пониманию нашего собственного отношения и правильному поведению.

На этом пути трансформации, преобразования руководителя в лидера изменений, в процессе, в котором мы учимся, коуч помогает нам быть искренними по отношению к самим себе, никогда не идти на компромиссы, не сдаваться, не достигнув цели, работать над эмоциональными аспектами, которые так часто не учитываются при управлении изменениями в организации.

*Бернар Менье,*

*Генеральный директор “Нестле Россия” в 2005-2008,*

*Генеральный директор “Нестле Испания” с 2009.*

## Введение

За последние несколько лет появилось значительное количество работ, посвященных коучингу, в большинстве своем имеющих теоретический подход. Очень небольшое количество книг содержит практические демонстрации того, что представляет собой процедура коучинга, каким может быть содержание работы. Ещё меньшее количество работ описывает инструменты, используемые коучем.

Эта книга является результатом совместного развития и обмена между Брюсселем и Барселоной, между двумя авторами, представляющими взаимодополняющее осмысление коучинга, и разным опытом, составляющим в совокупности 8000 часов практики.

Это ответ на запрос из мира бизнеса, на индивидуальные и профессиональные вопросы о конкретных кейсах. Понимая потребность в изучении кейсов, мы попытались пойти ещё дальше, описывая случаи из нашей собственной практики, в особенности процесс анализа кейса. Нашим намерением было помочь читателю увидеть ситуацию «из-за кулис».

Эти кейсы анализировали также и другие коучи. К кейсам мы пытались подойти как инноваторы, показывая теории, на которых базируется стратегия каждого коуча.

# 1. Что мы имели в виду под “Мастерством Коучинга”?

Книга «Мастерство Коучинга» включает двенадцать кейсов, которые освещают вопросы из профессиональной жизни: проблемы взаимоотношений на работе, управление эмоциями, новая корпоративная культура при поглощении компании, изменение мотивации на рабочем месте и т.п. Десять кейсов связаны с индивидуальными проблемами, оставшиеся два – с командным коучингом.

В этой книге представлены избранные эпизоды коуч-сессий. Мы выбрали лучшие моменты сессий и включили в текст большую часть диалогов. Остальные части беседы (или другие сессии) описаны кратко, чтобы читатель мог целостно представить контекст.

Для того чтобы облегчить чтение, диалоги были несколько сжаты. В ситуации типичной реальной сессии говорит преимущественно клиент<sup>1</sup>, а голос коуча занимает примерно лишь 20% времени.

Каждый кейс предваряет описание предшествующего коуч-сессии сюжета и описание процесса.

## 2. Для кого эта книга?

Мы предполагаем, что эта книга будет полезна руководителям и сотрудникам HR-подразделений компаний, руководителям компаний, менеджерам среднего звена, работникам, интересующимся сценариями решения проблем в их компании, консультантам, тренерам, коучам и всем тем, кто заинтересован в овладении навыками коучинга.

## 3. Мастерство Коучинга – каковы цели?

Книга «Мастерство Коучинга» показывает, как 11 навыков коуча, определенных Международной Федерацией Коучинга, применяются в практике бизнес-коучинга.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее “клиент” употребляется для обозначения «coachee» - человека, с которым проводят коучинг (*прим. перев.*)

Мы хотим показать, что коучинг является отдельной профессией, что коучинг не проводится на бегу, что проведение коучинговой беседы требует особой подготовки и базируется на владении различными техниками и инструментами, задействованными в процессе коучинга. Коучинг - это нечто большее, чем инструментарий. Он является процессом и определяется тем, как он проходит. И он должен проходить в рамках этических норм и кодекса, который направляет действия коуча.

Нашим намерением было объединить опыт коучинга, накопленный нами в разных культурах: во франко-, англо- и испаноговорящих странах. Вследствие этого книга является межкультурной, она является мостом между разными типами восприятия, полученного из нашей рабочей жизни. Вивьен и Сильвиана проводят коучинг с клиентами и организациями со всех пяти континентов.

Эта книга включает в себя подборку кейсов, но почему именно таких? Причина тому - вопросы, стоящие перед клиентами, являются типичными для бизнеса, и читателям будет легко узнать их и даже отождествиться с ними.

Естественно, все имена и детали были изменены. Ни имена, ни организации не являются реальными по той простой причине, что коуч связан соглашением о конфиденциальности. Таким образом, чтобы поделиться нашим опытом, мы берем реальную проблему, перемещая её в другую область, другую отрасль, сохраняя, где возможно, реальное географическое положение исходного случая.

## **4. Метод**

Для каждого кейса мы выбрали от 3 до 5 основных тем, по которым в конце сессии проводится анализ. В некоторых случаях рассматриваются вспомогательные темы. Описание основных и вспомогательных тем анализа сессий вы найдете в таблице ниже.

Вы можете заметить разный уровень формальности отношений в манере обращения коуча и клиента друг к другу. Это зависит от установленных между ними взаимоотношений.

Мы повторим, что приводимые кейсы - это выдержки из реальных коуч-сессий. Несмотря на то, что соотношение между речью клиента и коуча - 80/20, то, что говорит коуч, для нас является более

важным. Мы частично реконструировали диалоги, чтобы приблизить читателя к месту события и установить четкую связь с теоретическими принципами, которые мы обсуждаем в разборе кейса.

## **5. Как читать эту книгу**

Первая часть посвящена теории коучинга, которая дана в обзорном стиле: определения коучинга, договор (контекст, официальный запрос), соглашение с клиентом (скрытый запрос), процедура коуч-сессии, позиция коуча, путь к автономии, выбранный клиентом.

За ними следуют двенадцать кейсов с единообразной структурой:

- Контекст запроса
- Задачи коучинга
- Коучинговая беседа
- Разбор кейса (здесь мы отправляемся за кулисы)

Конечно, в действительности читатели уже находятся за кулисами. Внутри диалогов в процессе исследования кейсов для них расставлены маркеры, указывающие на те элементы, которые будут снова собраны воедино в разборе кейса.

## **6. Об авторах**

Оба автора, Сильвиана Каннио и Вивьен Лаунер, являлись президентами региональных представительств Международной Федерации Коучинга, Сильвиана - в Бельгии, Вивьен - в Испании. Они организовывали большие международные конференции коучей и специалистов в области бизнеса из десятков стран. Обе являются Сертифицированными Мастерами Коучинга Международной Федерации Коучинга, и пользуются уважением и признанием коллег. Обе занимаются коучингом на протяжении двадцати лет и являются первопроходцами этой профессии, имея за плечами несколько тысяч часов коучинга.

Вивьен является автором книги «Coaching, Un camino hacia nuestros éxitos (Коучинг - путь к успеху)», издательства Piramide, 2007. Она занимается коучингом первых лиц и содействует их развитию.

Сильвиана в октябре 2007 была избрана членом Глобального Совета Директоров Международной Федерации Коучинга, которая объединяет около 20 000 коучей в 110 странах, и являлась Вице-президентом этой организации в 2010 году. Она является автором книги «Communiquer avec Authenticité et Rester Vrai», издательства Eyrolles, 2009. Вивьен преподает коучинг в различных школах и университетах, а Сильвиана является основателем школы The Leading & Coaching Academy (Академия Лидерства и Коучинга).

Совместно они являются основателями и ведущими международного проекта Nova Terra Coach Training & Corporate Development, программы которого с 2012 года будут проходить в России.

## Сводная таблица тем, раскрываемых в каждом кейсе

№	Название кейса	Контекст	Темы, обсуждаемые при анализе кейса	Темы, относящиеся к кейсу, разобранные в других случаях – № кейса
1	Задача Энни: сбалансировать личную и профессиональную жизнь	Энни, старшему менеджеру американской международной компании, сложно сбалансировать личную и профессиональную жизнь	Установление границ Метафоры Рефрейминг Жизненные позиции	Убеждения – 10
2	Генри хотел бы научиться лучше управлять своими эмоциями	Генри должен принять то, что его коллеги имеют право на собственный подход к исполнению работы	Индекс компутации Конкретное проявление ценности Лингвистическая мета-модель Позитивная спираль Эмоции	Системный подход – 12 Убеждения – 10 Рефрейминг – 1 Жизненные позиции – 1
3	Джеку не нравится продавать	Джеку приходится общаться с покупателями, а он это ненавидит	Логические уровни Уровни обучения – пять ступеней Бейтсона Модель обучения на опыте – цикл Колба	Рефрейминг – 1 Убеждения – 10 Конкретное проявление ценности – 2 Позитивная спираль – 2 Позитивное намерение – 5

№	Название кейса	Контекст	Темы, обсуждаемые при анализе кейса	Темы, относящиеся к кейсу, разобранные в других случаях – № кейса
4	Эндрю больше не находит для себя места в своей негосударственной организации	Эндрю хочет подвести итог в своей профессиональной жизни и открыть второе дыхание в отношении к работе	Драматический треугольник Стили лидерства Изменения первого и второго типа Оценка 360° Мотивация	Мета-модель – 2 Колесо Хадсона - 8 Логические уровни – 3
5	Сандре не удается приспособляться	Банк, в котором работает Сандра, недавно был куплен американской компанией; она не желает подчиняться новой корпоративной культуре	Соппротивление изменениям и процесс оплакивания прошлого Смех висельника Двойная петля Позитивное намерение Петли эволюции Каннио - Лаунер	Контракт – 7 Метафоры – 1 Логические уровни – 2 и 7 Рефрейминг – 1 Позиции восприятия – 1 Рэкетные чувства – 10 Эго-состояния – 6 Мета-модель – 2
6	Фатима боится своего босса	Фатима не может справиться со своими эмоциями перед боссом и хочет нормализовать ситуацию	Эго-состояния Транзакции Якорение	Рэкетные чувства – 10 Мета-модель – 2 Калибровка - 10



№	Название кейса	Контекст	Темы, обсуждаемые при анализе кейса	Темы, относящиеся к кейсу, разобранные в других случаях – № кейса
7	Карен не умеет говорить «нет»	Карен теряет контроль над происходящим в компании и всё вокруг превращается в кошмар	Контракт с точки зрения транзактного анализа Драйверы Уловки Ассертивность, здоровая уверенность в себе	Эго-состояния – 6 Границы – 1 Убеждения – 10 Рефрейминг – 1 Метафоры – 1 Стили лидерства – 4 Мета-модель, сложная эквивалентность – 2
8	Марк сам создал себе проблему	Компания Марка закрывается по причине банкротства и ему ничего не удастся сделать	Симбиотический запрос Степени автономии Смешение логических уровней Колесо Хадсона	Драматический треугольник – 4 Эго-состояния – 2 Процесс оплакивания прошлого – 5 Петли эволюции – 5 Изменения второго типа – 4
9	Вера всегда хочет большего: установить приоритеты	Вера всегда хочет зарабатывать больше, становиться всё более известной	Жизненные сценарии Условия для правильной формулировки цели	Метафоры – 1 Драйверы – 7
10	Фрэнк ищет новую работу	Фрэнк должен снова обрести уверенность в себе после сокращения и быстро найти новую работу	Калибровка Рзкетные чувства Скрытый запрос Убеждения	Рефрейминг – 1 Индекс компутации – 2 Колесо Хадсона - 8 Процесс оплакивания прошлого – 5 Петли эволюции – 5 Смешение логических уровней - 8

№	Название кейса	Контекст	Темы, обсуждаемые при анализе кейса	Темы, относящиеся к кейсу, разобранные в других случаях – № кейса
11	Коучинг команды: улучшить совместную работу	Большая часть нашего движения направлена на то, чтобы лучше работать совместно	Совещания с делегированием ролей Стадии развития команды Культура команды Управление процессом коммуникации	Петли эволюции – 5
12	Командный коучинг: сфокусировать деятельность	Работа руководства компании над видением, миссией и позиционированием компании. Подготовка к реструктуризации компании	Системный подход Модель SWOT Конкурентный анализ Семейные и организационные расстановки Организационная теория Берна	Совещания с делегированием ролей– 11 Логические уровни– 3 Процесс оплакивания прошлого – 5 Эго-состояния – 6

## 1. Коучинг сегодня - почему?

Третьего ноября 2004 года в Монреале Стив Миттен, на тот момент действующий Президент Международной Федерации Коучинга, обратился к аудитории - к 1800 коучам, принявшим участие в ежегодной конференции Федерации: “Приближается время, когда у каждого будет свой собственный коуч. Коучей будет так же много, как врачей и юристов. Сотни тысяч по всему миру”.

Сейчас, в десятых годах XXI века, в Международную Федерацию Коучинга ежемесячно вступает более 300 новых членов, а сама организация представлена более чем в 100 странах мира.

Сегодня постоянная потребность во всё более высокой результативности, тревожная обстановка, стресс и возрастающие требования на рабочем месте привели к тому, что коучинг стал повсеместно присутствовать в нашем обществе. Нам надо снова учиться находить себя и процветать в среде постоянных изменений, к которым нас никто не готовил. Не то чтобы мы были больны - мы просто нуждаемся в ком-то, кто может помочь нам управлять неопределенностью и изменениями, которых меньше не станет.

Джон Уитмор, первый автор, который написал обзорную работу на тему коучинга, оправдал появление этой новой профессии следующим образом: «Бизнес поглощает очень большую часть жизни множества людей, которые слишком дорого за это платят. Очень многие руководители высшего ранга и менеджеры живут для работы, а не работают для жизни. Стрессы, разрушенные браки, обделённые

вниманием дети и слабое здоровье распространены гораздо больше, чем это кажется большинству представителей бизнеса. Коучинг - это осторожная попытка позволить осознать существующий дисбаланс и помочь «подопечному» найти выход, от которого выиграют и «дело», и «потеха».<sup>2</sup>

## 2. Коучинг - что это такое?

Слово «коуч» пришло из французского языка, оно происходит от слова «coche»<sup>3</sup>, «дилижанс», «экипаж», определяемого малым словарем Роберта как «большое транспортное средство, запряженное лошадьми, используемое путешественниками как средство транспортировки». В английском языке слово «коуч» имеет несколько разных значений: карета, почтовый дилижанс, железнодорожный или пассажирский вагон. Слово «коуч» в нынешнем значении происходит от слова «кучер» - извозчик, человек, управляющий экипажем. В Англии в конце восемнадцатого века управление легким экипажем, запряженным лошадьми, стало развлечением, спортом, доступным высшему обществу, известным как *коучинг*.

В своем современном облике, коуч всё ещё является транспортным средством, но теперь вслед за кучером-коучем мы исследуем пути, по которым мы должны следовать в поисках личной независимости, лучшего применения наших талантов и личностного развития.

Сократ, который всегда отвечал на вопросы своих студентов другим вопросом, заложил начало применения этого принципа в жизни. Современная версия коучинга пришла к нам из мира спорта, а именно от Тимоти Голви (Timothy Gallwey)<sup>4</sup>, преподавателя Гарварда, предложившего способ обучения теннису, затем лыжному спорту и гольфу, который отличался от традиционных методов. Его книга «Внутренняя Игра в Теннисе»<sup>5</sup> объясняет внутреннюю борьбу, в

---

<sup>2</sup> Дж. Уитмор, Коучинг высокой эффективности. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005, с. 13

<sup>3</sup> «coche» - фр., «coach» - англ. (*прим. перев.*)

<sup>4</sup> На русский язык фамилию основоположника коучинга Timothy Gallwey переводят как Голви, Гэллуэй, Гэллоуэй или Геллви (*прим. ред.*)

<sup>5</sup> В России книга Timothy Gallwey «The Inner Game of Tennis» вышла под названием: У. Тимоти Гэллуэй «Теннис. Психология успешной игры». – Олимп-Бизнес, 2010 (*прим. ред.*)

которой игрок борется с собой - «с оппонентом, которого вы несете в себе, с вашим внутренним голосом». В отличие от обычных методов обучения, основанных на авторитете, он предложил более мягкий, более привлекательный метод, при котором коуч стимулирует клиентов убирать или контролировать внутренние препятствия, мешающие им достигать своих лучших результатов так, чтобы естественный потенциал игрока мог проявиться естественным образом без потребности в массивной внешней технической поддержке.

Это то, из чего в основном состоит современный коучинг: создание условий для раскрытия человеческого потенциала, помощь в обретении веры в себя, в собственный потенциал и силу.

Вот несколько определений коучинга:

Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Джон Уитмор  
«Коучинг высокой эффективности»<sup>6</sup>

Коучингом называется процесс, построенный на принципах **партнерства**, который стимулирует **мышление и творчество клиентов**, и **вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала**.

Международная Федерация Коучинга<sup>7</sup>

Коучинг одновременно является и **помощью** и **совместным созидательным процессом**, предлагаемым человеку (или команде) в виде ряда действий или, в большинстве случаев, в виде специальной развернутой во времени программы поддержки.

Эта помощь и совместный созидательный процесс происходят **в профессиональной и/или управленческой и/или организационной ситуации**.

Они разработаны, чтобы создать условия, при которых человек (или команда), для кого проводится коучинг, **сможет находить и создавать собственные решения**.

---

<sup>6</sup> Дж. Уитмор, Коучинг высокой эффективности. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005, с. 17

<sup>7</sup> Этический кодекс Международной Федерации Коучинга (ICF), <http://www.icfrussia.ru/kodeks/>

Они смещают желательное временное или краткосрочное решение в перспективу развития, которое является одновременно жизнеспособным и глобальным.

Винсент Ленхардт  
*«Les responsables porteurs de sens»*

Коучинг - это искусство фасилитации раскрытия человеческого потенциала для достижения значимых, важных целей.

Филипп Росинский  
*«Coaching Across Cultures»*

Коучинг состоит из ряда индивидуальных обсуждений между человеком (клиент) и профессионалом (коуч), которые организованы так, чтобы **помочь клиентам достигать их целей и преуспеть в личной или профессиональной жизни.**

Франк Деливре  
*«Le Métier de Coach»*

Коучинг означает **поддержку** человека на основе его профессиональных потребностей **в развитии его потенциала и ноу-хау.**

Французское Коучинговое Общество

Коуч является исследователем талантов и потенциала. Я чувствую себя акушеркой, помогающей клиентам давать жизнь их собственным идеям и трансформировать их в план действий. В большинстве случаев клиенты прекрасно знают, в каком направлении они хотят пойти, но или ещё неясно сформулировали что-то, что является всего лишь интуицией, чувством или желанием, или ещё не дали себе разрешения осуществить свой план действий и достичь успеха.

Сильвиана Каннио

Коучинг - это процедура, разработанная для развития потенциала людей и команд, для достижения согласованных целей и глубоких изменений. Коуч - это человек, который помогает нам вновь открывать наш путь, устранять препятствия и приходить к пониманию большей части наших способностей.

Вивьен Лаунер  
*«Coaching, Un camino hacia nuestros éxitos»*

### **3. Коуч как совершенно отдельная профессия**

Простого владения навыками слушания и способности задавать выразительные вопросы недостаточно, чтобы стать коучем. То же относится к психологии, управлению, нейролингвистическому программированию, транзактному анализу, гештальт-терапии и другим дисциплинам. Прохождение курса по этим дисциплинам не сделает человека профессионалом в этих областях. Ни бизнес-тренер, ни консультант не являются коучами. Даже профессионалы, имеющие глубокую подготовку в области психологии и управления и эффективный инструментарий, будут нуждаться в обучении в процессе коучинга. Действительно, процесс в коучинге столь же важен, сколь и его содержание.

Коуч - это полностью самостоятельная отдельная профессия с собственными правилами, этикой и специальным обучением. Серьезные учебные курсы дадут основные умения и навыки, особенно одиннадцать навыков коуча, определенных Международной Федерацией Коучинга.

Коучинг полностью отличается от других методов, таких как консультирование, тренинг, наставничество, терапия и так далее. Давайте рассмотрим причины, почему.

#### **3.1. Коучинг не является индивидуальным тренингом**

Тренинг представляет собой передачу знаний от тренера, который уже знает нечто, обучаемому, который ещё этого нечто не знает. Метод является дедуктивным – лекционным или интерактивным. Тренер занимает доминирующую позицию, контролируя темп, содержание материала и метод. Он готовит раздаточные материалы, снабжает ими обучаемого.

Ничего этого нельзя найти в коучинге, так как клиент сам определяет темы, с которыми хочет работать. Коучинг начинается без какой-либо предварительной подготовки, за исключением постановки задач и подписания контракта. В коучинге нет никакой дедуктивной передачи знаний; скорее, происходит индуктивное познание, побуждающее клиента самостоятельно искать решения, удовлетворяющие его окружающей среде.

### **3.2. Коучинг не является ни консультированием, ни рекомендацией**

В случае консультирования эксперт знаком с определенной индустрией, сферой деятельности, в которой он наработал общепризнанный опыт. Он проводит сравнительный анализ лучших практик, используемых другими игроками в данной сфере, анализирует развитие и рекомендует действия, которые он может или не может помочь осуществить. Он обладает знаниями, и клиент его слушает. Он дает рекомендации, а затем клиент решает, применять их или нет.

На коуч-сессии не предлагается никаких советов. Даже если коуч интуитивно предполагает, что должно быть сделано, он должен позволить клиенту выбрать свой собственный путь. Клиент должен быть вовлечен в своё собственное решение. Ему *не дают* рыбу - он учится ловить рыбу и таким образом получает независимость.

### **3.3. Коучинг не является наставничеством, менторингом**

Благодаря своему опыту наставник, ментор является примером и делится своими знаниями и навыками. Название «ментор» взято из «Одиссеи», где Ментор был первым и самым верным другом Одиссея, готовым поддерживать его сына на пути к взрослой жизни до момента, когда сын будет готов вступить в наследство. В этом смысле слово «ментор» обычно используется по отношению к старшим и более опытным людям, которые в состоянии передать свои профессиональные навыки и деловые знания младшим кандидатам, ученикам.

Однако для коучинга характерна позиция, при которой клиент воспринимается как полностью ответственный и полностью располагающий всеми своими средствами и методами. Он воспринимается как зрелый человек, который может брать ответственность за свою судьбу. Коуч же помогает ему структурировать его собственный подход и упорядочить его, будучи уверенным в том, что клиент обладает всеми необходимыми для достижения цели ресурсами.



### **3.4. Коучинг не является терапией**

Хотя в терапии, также являющей собой отношения поддержки, используется метод задавания вопросов, коучинг отличается от терапии тем, что он не направлен на людей в состоянии дистресса, страдающих от проблем, с которыми они не могут справиться, или замученных патологическими состояниями.

Терапия исследует прошлое для того, чтобы выделить там паттерн (повторяющееся поведение) и объяснить его. Коучинг, по существу, концентрируется на настоящем и будущем.

Терапия принимает во внимание все аспекты жизни человека, включая даже самые интимные, и продвигается в сторону глубинного изучения прошлого и семейных взаимоотношений.

Терапия не столь сфокусирована на целях, которых надо достичь, даже если желаемое состояние пациента четко определено в результате процесса терапии. Коучу же дано определенное количество часов для того, что бы помочь клиенту достигнуть определенных целей, четко зафиксированных в контракте.

Терапевтические сессии обычно длятся 30, 45 или 60 минут и проводятся с небольшим интервалом (как правило, раз в неделю), в то время как коуч-сессии зачастую бывают продолжительнее по времени и проходят с более длительными интервалами.

Энергия сессии также отличается: терапевт работает над созданием мирной, безмятежной, вдумчивой и сокровенной атмосферы, в то время как коуч будет иметь тенденцию использовать свою энергию для создания атмосферы сосредоточенности на действии и результатах.

### **3.5. Коучинг не является супервизией**

Супервизия - деятельность, используемая более опытным практикующим специалистом с целью уделить внимание своей практике, приводящая к ассимиляции новых методов. Это дидактический метод, разработанный для обретения больших личных способностей в конкретной профессии.

Фактически коуч находится в процессе непрерывного обучения и постоянного наблюдения, но не имеет права осуществлять

супервизию для клиента в контексте коучинговых взаимоотношений. Есть только одно исключение: если клиент сам является коучем, который выступает в процессе коучинга в качестве клиента для развития собственной профессиональной практики. В таком случае это стоит называть «коуч-супервизией», «наставническим коучингом», а не просто коучингом.

## **4. Коучинг - это процесс**

Коучинг - это процесс, разворачивающийся во времени и основанный на конкретно сформулированном запросе со стороны клиента.

Чтобы максимально повысить вероятность успеха процесса коучинга, необходимо соблюсти четыре следующих условия:

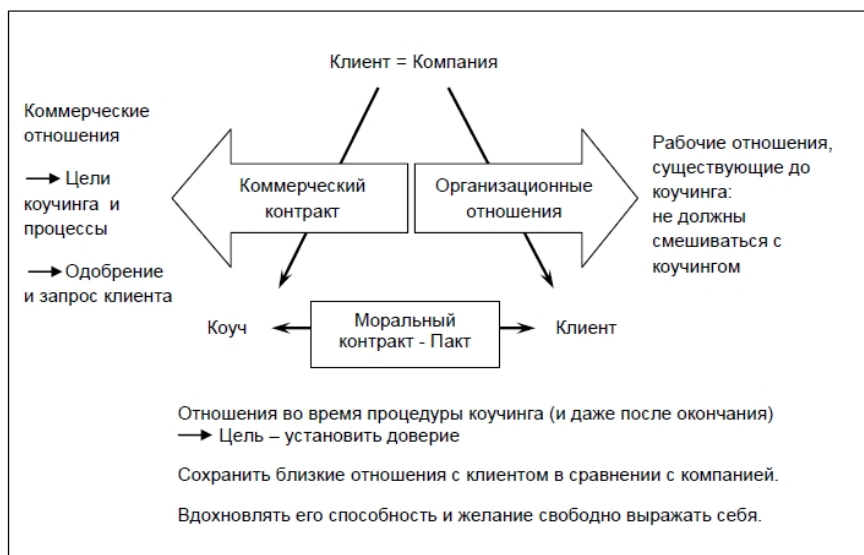
1. клиент должен хотеть развиваться и должен быть согласен поставить под вопрос себя самого;
2. клиент должен быть убежден в эффективности коучинга - он должен верить в пользу, которую он получит от помощи подобного рода;
3. клиент должен иметь один или более явный и конкретный запрос: насущный вопрос, для которого требуется конкретное решение, нечто, чего требует бизнес, навык, который нужно приобрести, ему нужна помощь в процессе изменений, ему может быть нужно повышение продуктивности в работе, улучшение отношений и т.п.;
4. между клиентом и коучем должна возникнуть своеобразная «химия» взаимоотношений, они должны подходить друг другу. Клиент должен доверять своему коучу.

### **4.1. Первый контакт**

Начнем с того момента, когда коммерческий контакт уже заключен и клиент выбрал своего коуча на основе объективных данных (резюме, рекомендации, уважение к этике и т.д.) и субъективных («химия» между людьми). В этот момент перед нами возможны два варианта ситуации:

1. Запрос исходит от самого клиента без фигуры посредника: отношения между клиентом и коучем являются прямыми и двусторонними. В этом случае начальной встречи будет достаточно для определения условий контракта: контекст процедуры коучинга, цели, которые будут достигнуты, количество сессий, частота сессий, место проведения сессий, стоимость, условия оплаты и т.д., фактически, все договорные условия, посредством которых отношения могут приобрести ясную и прозрачную основу. Можно начинать коучинг.
2. Это трехсторонние отношения, они имеют место в бизнесе, где клиент либо сам делает запрос, либо его «подталкивают» к коучингу после проведения аттестации или ассессмента, по рекомендации его непосредственного руководителя, руководителя HR-службы или отдела обучения. Тогда мы имеем дело с изменением образа действий (улучшение операционной деятельности), подготовкой к более высокой позиции, подталкиванием в направлении важных изменений или с чем-то ещё.

### Иллюстрация 1.1. Трехсторонние отношения.



В этом случае коуч устраивает отдельную встречу с клиентом для установления первоначального контакта и определения целей. Он также встречается с людьми, рекомендующими процедуру; в зависимости от обстоятельств это может быть структурный руководитель и/или руководитель HR-службы, с которым подписывается контракт на коучинг, фиксирующий определенные условия: продолжительность процесса коучинга, частота сессий, место проведения сессий, контекст и искомые цели, способы оценки эффективности, цена, условия оплаты, соглашение о конфиденциальности и т.д. Затем проводится встреча для подтверждения целей и подписания трехстороннего соглашения, описывающего задачи клиента, права и обязательства сторон, правила взаимодействия и этические правила поведения коуча. Эти три шага совершенно легко могут следовать один за другим и занимать всего пару часов.

Это соглашение будет подписано на основе официального запроса клиента. В большинстве случаев в ходе процедуры согласования проявляется и скрытый запрос, который впоследствии формирует предмет «пакта» между коучем и клиентом. Более глубоко с темой скрытого запроса мы будем работать в кейсе № 10.

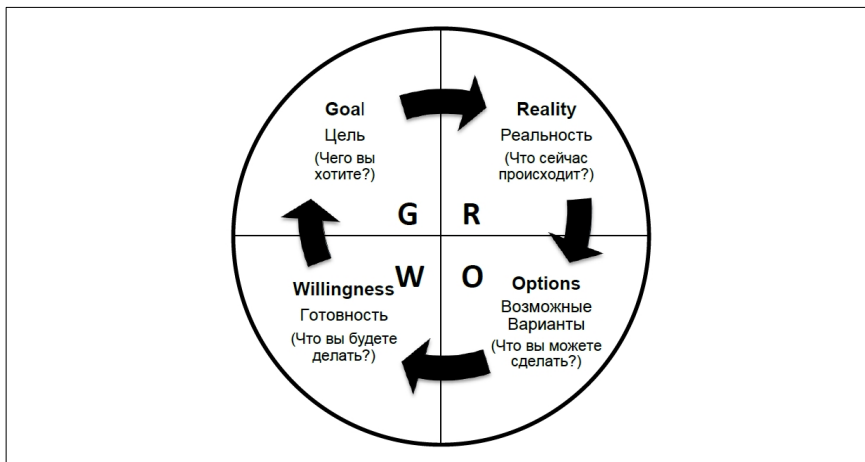
## **4.2. Сессии коучинга**

Опыт показывает, что программа коучинга может длиться от нескольких минут до нескольких месяцев, а иногда и растягиваться на один-два года, в зависимости от того, насколько вопрос ограничен во времени. Это определяется на протяжении времени, согласно данному сценарию проблемы и целям, которые должны быть достигнуты. Когда все значимые трудности преодолены, когда больше не появляется новых вопросов, коучинг больше не требуется.

Коуч-сессии обычно длятся от одного до трех часов, в среднем около двух часов. Между ними могут быть промежутки от недели до трех месяцев.

Структура коуч-сессии (ее по английской аббревиатуре называют моделью GROW) была описана Джоном Уитмором<sup>8</sup> следующим образом:

### Иллюстрация 1.2. Модель GROW.



Это четыре области, в которых происходит прояснение в течение коуч-сессий, по содержанию которых коуч задает вопросы:

- Определение Цели (Goal) сессии в краткосрочной или долгосрочной перспективе;
- Всесторонний и объективный анализ Действительности (Reality) и исследование текущей ситуации;
- Поиск возможных Вариантов (Options);
- Действия, которые надо предпринять, с решениями о том, Что, Когда и Кому (What, When, Who) следует сделать, с оценкой вероятности того, что работа фактически будет сделана; следовательно, Готовность (Willingness) достигать этого.

Так как эта книга является результатом сотрудничества между бельгийской и испанской стороной, мы искали модель, которая

---

<sup>8</sup> Дж. Уитмор, «Коучинг высокой эффективности». – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005, с. 54.

отвечала бы требованиям наших языков. Результатом стал акроним, который представляет очень сильный символ: MOVIDA. Это отсылает нас к периоду обновления, который следовал за режимом Франко в Испании: вновь открываемый оптимизм, вера в лучшую жизнь, действие, энергия, творческий потенциал, инновация. Может ли быть лучшая цель для коуч-сессии?

Всего лишь несколькими словами наша модель MOVIDA описывает, как проходит коуч-сессия, как с точки зрения клиента, так и со стороны коуча:

### Иллюстрация 1.3. Модель коучинга Каннио-Лаунер.

	Для Коуча	Для Клиента
<b>M</b>	<b>Monitoring</b> Мониторинг	<b>Motivation</b> Мотивация (само-мотивация)
<b>O</b>	<b>Objectives</b> Цели	
<b>V</b>	Establishing the client's <b>Value</b> Установление / определение Ценностей клиента	Establishing the <b>Value</b> of the experience Установление / определение Ценности опыта
<b>I</b>	<b>Identifying the options</b> Поиск вариантов	
<b>D</b>	<b>Defining the space</b> Определение пространства	<b>Deciding his actions</b> Решение, как ему действовать
<b>A</b>	<b>Accompaniment / support</b> Сопровождение / поддержка	<b>Acting</b> Действие

## 4.3. Мониторинг / Мотивация самого себя

Сессия всегда начинается с установления контакта, анализа контекста и прогресса (или отсутствия прогресса) с момента последней встречи. Даже если прогресса не было, это помогает сформировать основу для работы («Что я сделал, что помешало прогрессу?»).

Коуч проводит мониторинг ситуации и достигнутого прогресса.

«Чего Вы уже достигли в этой области?»

«Что мешает Вам в текущей ситуации?»

Клиент мотивирует себя: он уже сделал шаг к встрече со своим коучем и хочет развиваться. Он понимает содержание вопросов и

готов прояснять ситуацию для улучшения своей жизни, будь то его профессиональная или личная жизнь.

## 4.4. Цели

После этого идет определение цели сессии. Именно клиент всегда должен быть тем человеком, который выбирает тему и цели для сессии.

Вопрос коуча может быть таким: «Чего Вы хотите достигнуть к концу сессии?» или «Что является Вашей целью для этой сессии?» или «Когда Вы будете полностью удовлетворены?»

Коуч и клиент согласовывают измеримые показатели результата<sup>9</sup>: «Что Вы будете видеть/понимать/чувствовать, что даст Вам понять, что Вы достигли своей цели?»

Если задача звучит так: «Я хотел бы стать более уверенным в себе», то показателем результата может быть: «Я буду чувствовать себя комфортно при мысли о выступлении на предстоящем собрании членов правления, где смогу выразить своих мысли ясно, внятно и уместным образом, а в конце этой коуч-сессии буду ощущать меньше стресса».

Коуч проверит, возможно ли достижение целей в пределах сессии и сможет ли клиент отследить это (см. модель постановки целей в кейсе № 9), и ясны ли измеримые показатели изменений.

## 4.5. Установление / определение ценностей

Коуч ценит своего клиента. Он демонстрирует свою уверенность в клиенте качеством того, как его слушает: доброжелательно, открыто, безоценочно. Он строит продвижение на существующей основе, подчеркивает начальное продвижение и призывает своего клиента раскрывать собственные ресурсы, имеющиеся в его распоряжении, приводящие его к большей степени уверенности в себе.

Со своей стороны клиент осознает ценность своего собственного опыта, понимая, что он уже был способен преодолевать подобные

---

<sup>9</sup> Измеримые показатели результата или ключевые показатели эффективности (KPI) (*прим. ред.*)

препятствия в прошлом и что он обладает серьезной основой для того, чтобы задействовать свою энергию в настоящем.

Вместе они анализируют источники сопротивления и страха. Если таковые существуют, коуч стимулирует клиента преобразовать их в потребности.

Коуч постоянно находится в поиске позитивного намерения, которое подкрепляет действие, интерпретирует стратегию, приводящую к достижению успеха или к поражению, видит все неудачи как источники обратной связи. Он начинает с принципа, что клиент обладает всеми внутренними ресурсами, которые необходимы для того чтобы развить и осуществить желаемые изменения.

## **4.6. Поиск вариантов**

Коуч поощряет своего клиента искать возможные варианты действий.

«Что Вы можете сделать?»

«А что затем?»

«А если не это?»

«Какие есть другие идеи?»

«Кто может Вам помочь?»

Чтобы достичь этого, он оснащен полным инструментарием от наиболее традиционного (мозговой штурм) до самого неожиданного (живопись, музыка, перемещение в пространстве, драма, смех и т.д.), он также может опираться на вклад таких ценных направлений, как нейролингвистическое программирование, разработки школы Пало-Альто и т.д.



## 4.7. Создание пространства, ведущего к Решению

Чтобы определить, какие шаги нужно предпринять для продвижения вперед, клиент нуждается в пространстве. Это время для размышления, для осознания, время, дающее возможность понимания, чтобы прийти к мысли после перегруппировки, период тишины... Это время клиента, время, которое он искал и которое теперь уделяет самому себе.

## 4.8. Сопровождение / поддержка - Действие

Коуч-сессия, как бы то ни было, всегда заканчивается планом действий. Чтобы съесть слона, вы должны начать с первого укуса. Чтобы пройти тысячу миль, вы должны начать с первого шага, каким бы крошечным он ни был. В этом и заключается философия коучинга: стимулировать клиента к действию.

«Какие шаги должны быть предприняты?»

«Каким будет Ваш первый шаг, и как Вы узнаете, что Вы сделали именно то, что хотели?»

«Какое видимое продвижение Вы совершите?»

«С кем Вы будете праздновать свои первые успехи?»

«Когда Вы достигнете вершины горы, чего Вы добьетесь?»

Как эффективный профессионал, коуч будет подталкивать клиента к реализации 20% действий, которые будут давать осязаемое продвижение. Это использование известного принципа Парето 20/80, очень хорошо знакомого консультантам: достижение «быстрых побед» для того, чтобы клиент вдохновился и наполнил себя положительной энергией.

В конце сессии коуч также может попросить клиента выполнить некоторое домашнее задание: прочитать книгу, которая описывает различные инструменты, найти что-либо в Интернете, составить таблицу или, возможно, что-то написать. На следующей сессии они увидят, какой степени осознанности в теме достиг или возможно не достиг клиент, потому что, как говорит Тимоти Голви, «зачастую, мы являемся своими собственными врагами».

## 4.9. Замыкающая цикл сессия и оценка результатов

Продолжительность процесса коучинга соответствует значимости избранных целей. Мы также подчеркнем факт, что хороший коуч обладает способностью позволять клиенту самостоятельно прогрессировать в сторону собственной независимости. Это составляет часть замыкающей цикл сессии. В ней задают следующие вопросы:

«Что ещё Вам нужно, чтобы чувствовать себя полностью независимым?»

«Чувствуете ли Вы, что цели нашего процесса коучинга достигнуты в полной мере?»

«Как Вы будете замерять результаты этого коучингового процесса?»

Коуч использует эту сессию для получения обратной связи по его собственной работе:

«Что Вы чувствуете относительно нашей совместно проделанной работы?»

«Есть ли что-то, что было для Вас особенно трудным?»

«Что было главными, основными моментами?»

«Если мы должны будем встретиться снова, какую дальнейшую стратегию я мог бы использовать?»

Поскольку коучинг является партнерскими отношениями, совершенно ясно, какую пользу коуч получает от обратной связи; она будет полезна для него в развитии его собственного подхода.

В идеальной ситуации эта сессия будет включать встречу с человеком, который рекомендовал коучинг, который наблюдал за достигнутым клиентом продвижением. Коуч заранее тщательно договаривается с клиентом о том, что может обсуждать, а что не должно обсуждаться с другими участниками процесса для сохранения конфиденциальности содержания сессий.

Самым простым подходом является спросить клиента и сторону поддержки об успехах, достигнутых в рамках соглашения, которое было подписано в начале процесса и которое определило цели и задачи коучинга и измеримые показатели достижения успеха.

Что касается возврата на инвестиции (ROI), в последние годы было проведено множество исследований, которые показали, что окупаемость коучинга присутствует как в краткосрочной перспективе – за счет непосредственного изменения поведения – так и в долгосрочной. Устойчивость эффектов будет зависеть от того, позволил ли клиенту процесс коучинга воздействовать на существенные факторы, связанные с затронутой темой: соответствие поведения самым глубоким ценностям клиента, изменения в убеждениях, которые ограничивали его действия, изменение восприятия собственного личностного своеобразия, новое понимание собственной миссии и ролей в профессиональной и личной жизни, и так далее.

Вот некоторые цифры, полученные исследователями. Согласно результатам Исследовательского Центра Джека Филлипса, возврат на инвестиции от коучинга составляет 352%. Другие исследования показывают результат свыше 500%. Международная Федерация Коучинга опубликовала серию исследований на эту тему на веб-сайте [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org). Исследования чаще всего сделаны на основе расчета экономии зарплаты (сверхурочное время), которая достигается благодаря большей эффективности работы, более низкому коэффициенту отсутствия без уважительной причины, росту мотивации, улучшению качества обслуживания клиентов и более быстрой ответной реакции.

## **5. Чтобы коучинг принес успех...**

«Я - коуч, поэтому я знаю, что мы с клиентом будем исполнять танец, но я пока ещё не знаю, каким будет этот танец, какой в этом танце будет музыка, потому что их выбирает клиент. Всё, что я знаю: я буду танцевать...»

Всё это все мы слышали во многих презентациях коучинга или тренингов. Это указывает на ряд навыков, которыми обладает коуч, а также на определенные ценности. Это одиннадцать основных навыков, компетенций, определенных Международной Федерацией

Коучинга<sup>10</sup>, которыми должны обладать все профессиональные коучи.

Ключи к успеху коуч-сессии следующие:

## **5.1. Коуч способен настроиться на волну клиента, войти в его мир**

Коуч постоянно рассматривает своего клиента, анализируя как то, что клиент говорит, так и язык его тела. Слова составляют только 7% воспринимаемого человеком сообщения, 37% сообщения несет голос (темп, ритм, громкость, интонация), а 55% информации выражены невербально (поза, жесты, экспрессивность, дыхание). Коуч изучает эмоции, выражаемые клиентом, и группирует их, создавая, если необходимо, нужное для клиента пространство. Он слушает его глазами.

Он устанавливает отношения с клиентом, синхронизируясь с ним. Эта синхронизация работает на двух уровнях:

- соответствие: вы можете войти во внутренний мир другого человека, принимая его лексикон и помещая себя на его место, для того чтобы прочувствовать, что он испытывает. Это

---

<sup>10</sup> Следующие одиннадцать основных компетенций коуча были разработаны, чтобы помочь сформировать лучшее понимание того, какие навыки и подходы используются в современной профессии коуча, как это определяется Международной Федерацией Коучинга (ICF):

### **А. СОЗДАНИЕ ФУНДАМЕНТА**

1. Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам
2. Заключение коучингового соглашения

### **В. СОВМЕСТНОЕ СОЗДАНИЕ ОТНОШЕНИЙ**

3. Установление доверительных отношений с клиентом
4. Коучинговое присутствие

### **С. ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ**

5. Активное слушание
6. Постановка «сильных» вопросов
7. Прямое общение

### **Д. ФАСИЛИТАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**

8. Стимулирование осознания
9. Проектирование действий
10. Планирование и постановка целей
11. Управление прогрессом и ответственностью

позволяет вам почувствовать это внутреннего состояния клиента. Коуч также может принять ментальную структуру клиента и помочь ему «увидеть», если у клиента доминирующим является визуальный канал восприятия, «услышать», если доминирующим является его аудиальный канал, и «почувствовать», если он кинестетически чувствителен;

- отзеркаливание: коуч физически принимает позу клиента, когда оба сидят или оба стоят, для создания обстановки негласного соглашения, но без нарочитости.

Синхронизация такого рода, осознанная со стороны коуча и бессознательная со стороны клиента, создает связь и эмпатию. Коуч остается обособленным от ситуации, но видит вещи глазами своего клиента, чтобы добиться лучшего понимания.

## **5.2. Качество слушания - тотальное**

Коуч делает так, чтобы клиент работал. Исследовательскими вопросами он заставляет клиента думать, вынуждает его задавать самому себе вопросы. Как только цель сессии была определена, коуч дает клиенту говорить на протяжении большей части беседы. Идеальное пропорциональное распределение времени на протяжении коуч-сессии - 80% времени говорит клиент, 20% говорит коуч.

Тишина важна и необходима для пробуждения осознанности и погружения в себя. Она открывает дорогу всестороннему размышлению. Перерывы необходимы для того, чтобы высказанное было переработано и усвоено, чтобы стороны приняли перспективы, чтобы сформировались дальнейшие темы для разговора.

Профессиональный коуч в совершенстве владеет искусством тишины. Он знает, что клиент нуждается в тишине, и не будет прерывать ее, даже когда она занимает продолжительное время. В этот момент коуч «слушает» невербально — он наблюдает за взглядом, положением тела и другими телесными проявлениями клиента. Коучи только вступающие в профессию часто бывают обеспокоены подобными напряженными моментами и имеют тенденцию слишком много говорить.

Коуч анализирует, насколько последователен клиент, насколько то, что он говорит, созвучно его отношению, его языку и голосу. Как только он обнаруживает несоответствие, он бросает клиенту вызов. «Вы утверждаете, что были мотивированы назначением на новую позицию, но, всё же, я замечаю, что тон вашего голоса стал слабым, ваши плечи сжались, а уровень физической энергии стал близок к нулю». Хороший коуч знает, когда клиент опускает жалюзи или окружает себя дымовой завесой, чтобы не признаваться себе в чем-либо или обойти скрытую боль. Тела говорят.

### **5.3. Коуч является мастером процесса (высокая позиция), но не содержания или отношений (низкая позиция)**

«Высокая позиция» дает право управлять или советовать. Мы обычно говорим, что коуч принимает «высокую позицию» в процессе, другими словами, он отвечает за структуру и прогресс процесса коучинга.

«Низкая позиция» состоит в том, что коуч оставляет инициативу клиенту: мы говорим, что коуч принимает «низкую позицию» в отношениях, потому что он - слушатель.

Как выразился Франсуа Деливре<sup>11</sup>, «всё, что вы говорите вашему клиенту, - это только то, что он был неспособен обнаружить самостоятельно». Низкая позиция допускает индукцию: клиент находит свои собственные решения. Он вовлечен в поиск вариантов. Он учится ловить рыбу, и никто ему никакой уже пойманной рыбы не предлагает.

### **5.4. Коуч помогает клиенту принять высокую позицию**

Чтобы достигнуть этого, коуч обладает двумя полезными инструментами: мета-коммуникацией и переформулированием (рефреймингом).

---

<sup>11</sup> François Délivré, “Le métier de coach”, Editions d’Organisation, 2002

Мета-коммуникация означает способность говорить о коммуникации. Для этого требуется принять точку зрения из перспективы относительно коммуникации, чтобы проанализировать ее с целью улучшения. Чтобы мета-коммуникация имела место, она должна сочетаться с мета-позицией:

- содержание: предметы, о которых говорит клиент: «Я не совсем понимаю, что Вы имеете в виду. Что Вы подразумеваете, когда употребляете это слово?»
- процесс: «Я испытываю сильное чувство сопротивления и тоски относительно того, что происходит между нами в этот момент...» - или, - «У меня ощущение, что мы ходим вокруг да около, а у Вас?»

В мета-позиции клиент находится одновременно «внутри» и «вне» действия. Он оставляет рычаги управления. Вынуждая клиента сменить позицию, коуч проверяет его храбрость в конфронтации; это означает, что союз и доверие управляют отношениями.

Приемлемый и радикальный способ заставить клиента занять высокую позицию – это переформулировать то, что он говорит, сделать рефрейминг ситуации. Мы представим различные способы рефрейминга в рассмотрении кейса № 1. Коуч постоянно переформулирует и таким образом предлагает клиенту иную точку зрения.

## **5.5. Коуч обладает интуицией, терпением и гибкостью**

Если коуч имел опыт ситуаций, подобных той, что клиент только что ему описал, коуч быстро придет к своему диагнозу ситуации и возможным рекомендациям. Если он высказывает их, он перестает быть коучем и становится консультантом. Однако, если в такой ситуации он хранит молчание, он демонстрирует два фактора:

1. свою веру в способность клиента находить собственные решения, которые часто будут выглядеть поразительными, поскольку клиент обладает собственной креативностью и это придает качество его предложениям;
2. он «не отнимает контракт у клиента»; это означает, что он не собирается вести клиента к решению, которое Великий Гуру

- коуч - считает наилучшим. Он сохраняет низкую позицию, занимает вторую позицию в направлении, которое выбирает его клиент. Именно клиент находится на своем поле, и именно он должен получить лавры. Коуч остается за пределами поля.

Конечно, ничто не препятствует коучу делиться своей интуицией, лучше всего, в форме нескольких гипотез: «Позвольте мне поделиться с Вами гипотезой. Воспользоваться ей или нет – это полностью Ваше решение». Здесь коуч предлагает, а клиент решает и предопределяет ход событий.

## **5.6. Хороший коуч всегда ведет клиента к действию**

Он мотивирует, потому что поощряет смелость своего клиента удовлетворять потребности, которые тот сам выражает (см. модели мотивации в анализе кейса № 4). Он также знает, что чувство собственного достоинства клиента возрастет, когда он сделает первый шаг, каким бы маленьким он ни был. Это начало позитивной спирали, деятельный круг (пример этой спирали дается в кейсе № 2).

Там где это уместно, коуч может также бросить клиенту вызов, когда тот не осуществляет задуманного действия. Этот вызов основан на принципе, что поражений как таковых не существует, есть лишь обратная связь, а, следовательно, это уроки, на которых можно учиться, разбираясь в процессах и используемых стратегиях.

## **5.7. Процесс ведет клиента к независимости**

Коучинг определяется своей длительностью. Это больше касается компаний, для которых программа коучинга является инвестицией. Коуч знает, что он имеет только фиксированное количество часов, а потому будет постоянно держать цели процесса коучинга в фокусе внимания.

Понятия о времени и цели важны, потому что они препятствуют формированию зависимости клиента от коуча, подталкивая его к независимости, к принятию ответственности за себя. Процесс формирования независимости описан в анализе кейса № 8.



## **5.8. Ценности, которые демонстрирует коуч: человечность, смелость, скромность**

Для того чтобы процесс коучинга был успешным, коучу необходимо хотеть и быть приверженным тому, чтобы помогать клиенту становиться более эффективным и улучшать свою жизнь. Чтобы практиковать в этой профессии, он должен искренне любить людей и быть очень человечным.

Смелость необходима, чтобы коуч был способен бросить вызов своему клиенту. Он должен избегать простого сочувствия клиенту, поскольку это разрушило бы способность коуча к эмпатии. Удачное описание эмпатии, деятельного сопереживания - это «спуск в яму, в которую клиент упал, чтобы предложить ему его лестницу и помочь ему подняться обратно».

Коуч проявляет скромность, когда оставляет высокую позицию, а именно после завершения коммерческих шагов и заключения контракта. С этого момента значение имеет только сам клиент. Коуч должен избегать любого соблазна устроить прорыв, если он сам обладал подобным опытом. Если он хочет предложить опыт, который может быть полезен клиенту, это должно быть преподнесено косвенно: «однажды я столкнулся с подобной ситуацией в бизнесе в такой-то отрасли, в этом случае они поступили следующим образом... (описание)... Может ли это быть применимо в вашем случае?»

## 2

### Кейс № 1:

## Цель Энни: сбалансировать личную и профессиональную жизнь

### Темы, обсуждаемые при анализе кейса

- Установление границ
- Метафоры
- Рефрейминг
- Жизненные позиции

### 1. Исходная точка

Энни является старшим менеджером в американской мультинациональной корпорации. Ее рабочий день длится от 10 до 14 часов в день. Она отвечает на звонки по работе в любое время дня, а иногда даже ночью. Энни почти никогда не берет отпуск, даже если она его берет, она никуда не отправляется без своего ноутбука и Блэкбери. Ей в работе почти что никто не помогает, потому что один из ее коллег всё время использует, практически монополизирует ее помощника. Члены ее команды сидят на нескольких этажах здания, и она часто бегаёт от одного человека к другому.

При этом она не прекращает вести домашнее хозяйство. Они с мужем счастливы в браке. У них есть одна дочь, и она для Энни является большим источником удовлетворения. Но себе Энни уделяет слишком мало времени, и на то у нее есть причины.

Ее непосредственный руководитель, американка с почти такими же проблемами, предполагает, что коучинг пойдет Энни на пользу.

## **2. Поставленные цели**

Тема для работы № 1 - баланс между работой и личной жизнью, который мы могли бы назвать «жизненным балансом».

Энни хотела бы установить некоторые границы, как во времени, так и в пространстве. Она будет в состоянии ясно почувствовать и заявить, что достигла своих целей, когда ее команда будет иметь правильно организованное рабочее пространство, обязанности каждого человека будут четко установлены, встречи будут проводиться в удобное время с учетом разницы во времени, к графику работ будут относиться с уважением, а ее семейная жизнь будет находиться в гармонии со всем этим.

Эти пункты были прописаны в контракте, подписанном коучем и HR-менеджером.

### **2.1. Контекст, в котором проводится коучинг**

В бюджетах большого количества американских команд заложены средства на оплату услуг коучей. Сейчас это стало нормой. Спрос на коучинговые программы часто возрастает после ежегодной аттестации и оценки 360°. Этот тип коучинга направлен на повышение результативности. Другие типы коучинговых программ сосуществуют с ним: развитие при подготовке к новой позиции, переходный период для поддержки изменений и т.п.

Энни обещают хорошее будущее в компании, ее рассматривают как сотрудника с высоким потенциалом. Она работает в Европе, а ее прямой руководитель находится в США. Коучинг был предложен американским руководителем HR-службы после собеседования с Энни в рамках ежегодной аттестации. Она почувствовала, что Энни находится на грани выгорания в профессиональной жизни, а в личной может дойти до развода, если не будет в состоянии с большим успехом сбалансировать работу и личную жизнь. Чтобы найти коуча, работающего в Европе, HR-менеджер связался с коучем, обслуживающим компанию в Америке, который

посоветовал связаться с международной сетью подбора высококвалифицированных кадров.

Компания по подбору кадров нашла коуча. Между ними и компанией-заказчиком был подписан контракт, затраты на коучинг легли на европейский бюджет. На организационном уровне в контракте участвовало четыре стороны: клиент, HR-менеджер, компания по подбору кадров и коуч.

В середине и в конце коучинговой программы проводились телеконференции, в которых участвовали все четыре стороны. Коуч поддерживал линии коммуникации открытыми, чтобы держать офис в курсе процесса.

Конфиденциальность коуч сессий была строго соблюдена, поскольку обсуждение итогов сессий всегда происходило с участием всех четырех вовлеченных сторон, а темами для обсуждения в основном являлась процедура коучинга и изменения в поведении, которые замечали в компании. В каждом случае коуч готовился к этому разговору вместе с клиентом, и именно клиент брал на себя инициативу во время конференц-звонка.

## **3. Содержание программы коучинга**

### **3.1. Сессия 1**

Энни объясняет свою ситуацию в офисе и дома. Она ясно заявляет, что работа отбирает всё ее время и силы. Она устала, но не осмеливается сказать «Нет», когда ей поручают дела или когда звонки с удаленными офисами назначают на неудобное для нее время.

Энни: Что сказали бы в Штатах, если бы я отказалась?

**Убеждения - 10**

Коуч: А что бы случилось, если бы Вы сделали это?

Энни: Ну, может ничего бы и не случилось, но я не могу отказать...

Коуч: Чего Вы опасаетесь?

Энни: Что они могли бы подумать, что я безответственная и ненадежная.

Коуч: Это всё?

Энни: Нет, ещё, что я не считаюсь с авторитетами.

Коуч: Я хотела бы рассказать Вам историю об одержимой чистотой домохозяйке и ее белом ковре. Вам интересно?

### **Метафора - рефрейминг значения**

Энни: Конечно!

Коуч: Американка-домохозяйка постоянно пылесосила ковер всякий раз, когда замечала, что ворс ее красивого белого мягкого ковра в прихожей был примят. Она не переносила отпечатков следов на ковре. Ее терапевт, Лесли Бандлер, бросила ей вызов. Она спросила ее, была бы она счастлива, если бы ее ковер был совершенно чистым, и заметила, что лицо ее пациентки расслабилось. Тогда она попросила пациентку представить такой же чистый ковер, но при условии, что она в доме жила бы совершенно одна. Пациентке это не очень понравилось. Тогда она попросила, чтобы пациентка представила ковер с несколькими следами на нем, но чтобы вся ее семья была вокруг нее. Пациентке понравилась идея, и она приняла тот факт, что если она хочет быть окруженной любимыми людьми, она должна быть в состоянии вынести несколько отпечатков их следов на своем красивом ковре.

У меня вопрос для Вас, Энни: на какой уровень неаккуратности Вы собираетесь реагировать? Собираетесь ли Вы позволять другим топтаться на вашем белоснежном ковре заляпанными грязью ботинками?

Через некоторое время Энни уловила полное значение метафоры. Она поняла что пространство «грязного ковра» - это то, что она принимала до того момента.

Затем коуч подошел с другой стороны, предложив Энни исследовать собственные границы и немедленно принять некоторые решения относительно устройства, которое отнимало большую часть ее энергии - ее телефона. **Границы**

Коуч: Я вижу, что Вы поняли, каким образом эта история относится к вашей жизни. Итак, какие решения Вы собираетесь предпринять и когда?

Энни: Первое необходимое действие - это купить личный мобильный телефон и давать этот номер только родным и близким.

Коуч: Удачное решение, хорошо! Что ещё?

Энни: Я собираюсь отправить в Штаты e-mail с просьбой принять во внимание разницу во времени с Европой, а затем предупредить, что я больше не буду доступна после 18.00 по парижскому времени. Это должно стимулировать их организовывать встречи по утрам по американскому времени, когда у меня будет день.

Коуч: Когда Вы собираетесь отправить это письмо?

Энни: Сразу же. Нет ничего, что могло бы меня остановить.

Коуч: Действительно? Не рискованно ли для Вас получить их колючую реакцию?

Энни: Не думаю, ведь именно моя непосредственная начальница настаивала на том, чтобы я пробовала коучинг и смогла улучшить баланс в своей жизни.

Коуч: Я понимаю, но ведь именно вы сказали, что боялись, что они скажут в Штатах. Разве теперь Вас это не заботит?

Энни: Немного, но я всё равно собираюсь это сделать.

### **3.2. Сессия 2: две недели спустя**

Энни гордится собой. Она купила личный мобильный телефон и дала этот номер ограниченному количеству людей. Она больше не заглядывает в свой рабочий телефон в промежутках с субботнего утра до воскресного вечера. Она отправила e-mail в США, и с тех пор, словно по стечению обстоятельств, никаких совещаний после окончания рабочего дня в Европе не проводилось.

Энни: Я была поражена тому, что один из моих коллег-мужчин сделал то же самое, и это прошло достаточно хорошо. Я восхитилась его уверенностью в себе, тому, как он отказался принимать звонки после окончания рабочего дня. Я всего лишь

сделала то же самое, что сделал он, и мои коллеги приняли это без возмущения.

Коуч: Хорошо, учитывая эту обратную связь, можно ли было попросить об этом раньше?

Энни: Несомненно, факт в том, что я сама установила себе границы.

Коуч: Теперь, когда Вы видите, что устанавливать границы не так уж трудно, что будет вашим следующим вызовом?

Энни: Я собираюсь реорганизовать свое пространство и пространство моей команды.

Коуч: Как Вы это сделаете?

Вся остальная часть сессии касалась способов, которыми Энни собиралась организовать свое личное пространство: выделить время для сосредоточенной работы, когда ее дверь закрыта, собрать всю команду на одном этаже, работа на дому раз в неделю и т.д.

В течение нескольких недель Энни удалось переопределить свои временные и пространственные границы. Ее семейная жизнь вновь расцвела, она значительно восстановила свой уровень энергии, которую теперь инвестировала в личное время. Прежде всего, она узнала, что была «ОК» в мире, который тоже «ОК», и что теперь она может двигаться вперед. Она также весьма преуспела в том, чтобы овладеть понятием «Быть ОК», с которым хорошо знакомы специалисты по транзактному анализу. **Жизненные позиции**

### **3.2.1. Восемь последующих сессий - свыше шести месяцев**

С другими целями коучинга коуч с клиентом работали в течение восьми следующих сессий на протяжении более полугода: управление эмоциями в общении с коллегами и руководством (одним в особенности), улучшение качества делегирования задач в команде, управление конфликтами, развитие навыков лидерства и харизмы, и так далее.

Энни была очень организована и прорабатывала со своим коучем тему за темой. В конце концов, она достигла всех целей за желаемый период времени. Поскольку ее развитие было впечатляющим, ее даже повысили в должности. Теперь она является HR-менеджером в сильной команде, насчитывающей 14 000 человек в 20 странах.

## 4. Разбор кейса

### 4.1. Установление границ

Кейс Энни прямым образом подводит нас к проблеме сценария границ<sup>12</sup>. Это не имеет никакого отношения к психическим патологиям пограничного типа (которые нужно рассматривать в психотерапии), а скорее к мощной попытке рефрейминга, которую нужно предпринять относительно границ, требующих уважения.

#### 4.1.1. Что есть граница?

Граница - это различие, которое мы проводим между (1) нашим внутренним миром и внешним миром, (2) различными контекстами или типами ситуаций, (3) собой и другими.

Границы проницаемы (поскольку они должны принимать во внимание двусторонний обмен информацией). Они гибки и сохраняют разграничение.

Человек может страдать от отсутствия границ, или, наоборот, от их чрезмерного присутствия, от того, где, можно сказать, были построены стены.

**(1) Границы между внутренним и внешним миром:** различия между тем, кто является «МНОЙ», и тем, кто является «НЕ МНОЙ», что принадлежит моему внутреннему опыту, а что является для меня внешним. Кожа - хороший пример внутренней-внешней границы. Она также обладает свойствами границы: проницаемость, гибкость, создание и сохранение различий, разделение.

**(2) Границы контекстов:** границы, которые соответствуют различным ситуациям, в терминах:

**Место** - офис, спальня, церковь, ночной клуб и т.д.;

**Вид деятельности** - быть родителем, рабочим, игроком и т.д.;

**Время** - в субботу ночью, отпуск, зрелость и т.д.;

---

<sup>12</sup> Anné Linden, New York Training Institute for NLP.



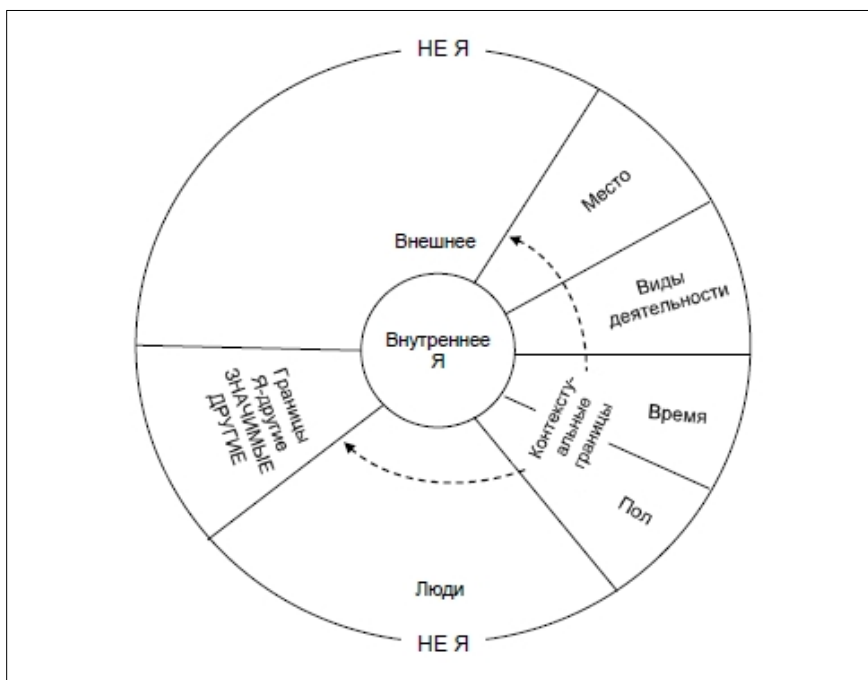
**Пол** - мужской, женский;

**Люди** - родитель, ребенок, члены семьи, друзья, общественные или нравственные авторитеты и т.д.

**(3) Границы между Мной и Другими:** различия между мной и другими, то есть относящиеся к каждому, кто для меня важен в моей жизни.

Определение границ между Мной и Другими позволяет соединять и сохранять различия между нашими эмоциями, нашими мыслями и эмоциями и мыслями других людей, например, сопереживание горю друга, зная, что это не является вашим горем. Потеря границ приводит к потере индивидуальности и неправильному пониманию других. А стены сдерживают эмоциональные отношения, препятствуют обучению и развитию.

**Иллюстрация 2.1. Границы.**



### 4.1.2. Как мы можем укрепить наши границы?

- Имея уверенное Эго: зная, как развивать ощущение Себя как отдельной сущности, которая обладает своими собственными ценностями; и, будучи в состоянии найти свое «Я» внутри, а не снаружи;
- Будучи в состоянии помещать себя в определенные моменты в процессе. Есть достаточно времени, чтобы возвратиться и начать что-то заново, если вы этого хотите;
- Будучи способным наблюдать различия: это означает, что вы можете сказать, отличаются ли вещи, люди или информация, или они идентичны;
- Будучи способным к самонаблюдению: тогда вы можете больше узнать о себе, выйти из собственных границ и увидеть себя объективно; вы можете осознавать себя как отдельную сущность;
- Будучи в состоянии идентифицировать себя с другими: при наличии способности изменять свою точку зрения и принимать чью-либо ещё; будучи в состоянии почувствовать себя в чьей-либо ситуации.

## 4.2. Метафоры

Метафора - это история, рассказ, который позволяет вам косвенно донести сообщение. Цель состоит в том, чтобы обойти сознательный анализ, преодолеть блоки интеллектуального анализа и сопротивления осознанию. Метафора приглашает в игру подсознательное. Клиент узнает себя в герое или в контексте. Тогда он может спроецировать собственные проблемы, вопросы, свои внутренние или внешние конфликты, а также блоки.

Как во всех волшебных историях и в любой коучинговой ситуации, метафора начинается с проблемы (женщина не выносила, когда ее ковер был примят).

Для того чтобы метафора работала, она должна обладать тремя особенностями: изоморфизм с фактической ситуацией,

существование решения (развязки) и возможность соединения метафоры с ситуацией в действительности (соединение).

**Изоморфизм** - согласно словарю, изоморфизм – это «сходство свойств элементов или их совокупностей, определяющее их способность замещать друг друга в каких-либо соединениях, соответствие объектов, тождественных по структуре»<sup>13</sup>. Для того, чтобы метафора работала, структура должна быть идентична обсуждаемой реальной ситуации. Обе героини, Энни и американская пациентка Лесли Бандлер, страдали от проблемы определения границы: какие пределы должны быть установлены по месту, времени, отношениям с другими и так далее. Определение этих границ и метафора белого ковра представляет ту же самую дилемму: позволять другим посягать на вашу территорию или нет. Параметры метафоры и реальной ситуации прекрасно совпадают.

**Развязка** - чтобы нашлось решение, желательно чтобы метафора высветила проблему косвенным образом. Часто решение предлагает сам клиент. Коуч может предложить развязку, но именно клиент будет применять ее к реальной ситуации.

**Соединение** - для соединения желаемой развязки с проблемной ситуацией должна быть найдена стратегия. Соединяя две истории, клиент может найти выход из своей проблемы, ища варианты. Он может переформулировать проблему, определить ее реальный масштаб и облегчить свое бремя.

Метафоры работают значительно мощнее советов, потому что они являются более изящными и ничему не угрожают. Поскольку они являются формой косвенной коммуникации, они не нарушают независимости клиента. В действительности соответствующую связь устанавливает непосредственно сам клиент, и он находит решение, подходящее в его ситуации.

Метафоры – это правильный вид инструментов для побуждения к изменениям в жизни тех людей, которые изменениям сопротивляются, а особенно для тех, чье сопротивление является спонтанным. Метафоры очень полезны для стимуляции мощного рефрейминга, но делают они это деликатно и мягко.

---

<sup>13</sup> С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова “Толковый словарь русского языка”. – М.: ООО “ИТИ Технологии”, 2003

Схожий с метафорой эффект имеет аналогия. Она предполагает поиск параллельной истории, чтобы осознать какой-либо факт. В случае с Сандрой (кейс № 5), коуч использовал тот факт, что Сандра обозначила свое имя на дверном звонке квартиры, которую недавно купила, чтобы она могла понять, что американский покупатель их банка имел право сделать то же самое.

### **4.3. Рефрейминг**

Рефрейминг является одним из любимых инструментов коуча. Он обеспечивает, чтобы данное событие было рассмотрено с другой точки зрения. Таким образом искусство рефрейминга приводит к свежему взгляду на ситуацию или к новому ее восприятию, для того чтобы клиент мог воспринимать действительность иначе. До некоторой степени это означает, что его приглашают увидеть положительную сторону ситуации и понять, что рассматривать ее можно совсем по-другому.

Коуч может проводить рефрейминг ситуации тремя различными способами: изменяя точку зрения, значение или поведение. Он выбирает метод, анализируя, как проблема возникла у клиента.

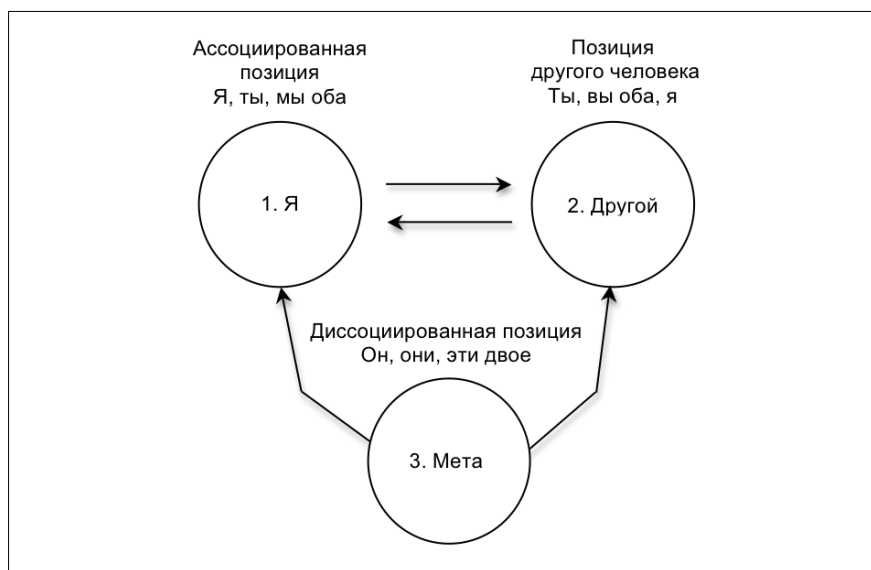
#### **4.3.1. Рефрейминг точки зрения**

Задача этой формы рефрейминга заключается в том, чтобы изменить угол зрения клиента, предложить ему возможность отойти от предположения, что только его точка зрения является единственной возможной. Не всё в жизни является черным или белым. Помогая клиенту принять другую точку зрения, которая может быть точкой зрения коуча, коуч позволяет ему понять, что есть другой способ смотреть на ситуацию. Это ровно то, что произошло в случае с Сандрой (кейс № 5), когда ей предложили поставить себя на место своего нового босса-американца, и она обнаружила причины, почему она вела себя именно так, когда банк, в котором она работала, купили. В НЛП это упражнение известно как «изменение позиции восприятия».

В идеале существует три отличающихся пространственных позиции (положения):

- позиция 1, ассоциированная: клиент, играющий свою собственную роль;
- позиция 2, в позиции другого человека: клиент помещает себя на место другого человека и действует, как если бы он был другим человеком;
- позиция 3, диссоциированная (мы называем ее «мета-позицией»): клиент занимает такое положение в пространстве, где он находится на равном расстоянии от первых двух антагонистов, стоя или сидя.

### Иллюстрация 2.2. Позиции восприятия.



Коуч поочередно опрашивает клиента, меняющего положение в пространстве, во всех трех позициях: в позиции самого клиента; в позиции другого человека, оппонента; в мета-позиции, в качестве наблюдателя. Эта техника, которую мы увидим в случае с Сандрой, является очень мощной, поскольку она буквально перемещает клиента в образ мышления другого человека и вынуждает его снять шоры.

### 4.3.2. Рефрейминг значения

То, что во многих случаях слова являются ярлыками, означает, что часто бывает полезно придать им другое значение, чтобы помочь клиенту расширить поле осознания и понимания. Смысл понятия «чистота» в случае с белым ковром полностью меняется, когда одержимая уборкой домохозяйка понимает, что «чистота» означает одиночество. Иметь чистый ковер означает то же, что и находиться в доме в одиночестве, далеко от тех, кого вы любите.

Тот же самый подход работает в случае, когда руководитель команды жалуется на упрямство одного из своих продавцов, говоря о нем: «Он упрям, как осёл!» На это его коллега отвечает: «Вы счастливчик, что имеете в своей команде парня, который действительно готов отстаивать свою точку зрения! Он должно быть весьма эффективен в работе с клиентами!» При подобном использовании рефрейминга коллега раскрывает *полезную функцию* упрямства.

Все слова общего характера, такие как: свобода, инициатива, равенство, красота, целостность, болтливость, - в разном контексте могут иметь различное значение, также как гипотезы и интерпретации, которые мы порождаем из них.

### 4.3.3. Рефрейминг поведения

Этот вид рефрейминга основан на принципе, что все формы поведения человека находятся в согласии и последовательно отражают мировосприятие человека, который ведет себя определенным образом. Поведение является результатом адаптации к контексту: оно появляется из положительного намерения или служит достижению полезной цели, которые нужно выявить и сохранить, чтобы рефрейминг принес плоды.

Чтобы провести рефрейминг поведения, нужно задать три вопроса:

1. В каком контексте эта модель поведения могла бы принести преимущество?
2. Когда эта модель поведения могла бы быть полезной или подходящей?
3. При каких обстоятельствах эта форма поведения могла бы быть ресурсом?

Возьмем, например, такого человека как Джек (кейс № 3), раздраженного, потому что он думает, что завершение сделки с клиентом является вторжением в его жизнь. «Тот факт, что Вы у Вас хорошие намерения и Ваши нынешние и потенциальные клиенты имеют хорошие намерения, не относится ли это и к завершению сделки?» - спрашивает его коуч, одним махом меняя поведенческий контекст. Используя этот подход, коуч позволяет Джеку отделить себя от своей неприятной эмоции и помещает его в мета-позицию, где он направлен к цели, которой надо достичь, и которая в этом случае означает проактивное закрытие сделок с клиентами в состоянии завидного спокойствия.

#### 4.4. Жизненные позиции

В зависимости от того, насколько хорошо ребенка воспринимают в семье, в школе и в кругу общения, ребенок выбирает экзистенциальную позицию<sup>14</sup>. Этот выбор определяет то, кем он видит себя и как воспринимает других. Это его базовое исходное предположение о себе и о других распространяется на то, как он воспринимает мир, далеко за пределы его собственного поведения. «Это то, каков мир».

Высказывание **«Я - ОК»**, «Я в порядке» - равнозначно принятию предпосылки, что вы являетесь потенциальным источником здоровья и благополучия для себя самого и для других. Это экзистенциальное утверждение: человек чувствует себя комфортно в своей «шкуре», независимо от того, каким бы ни было его поведение. Он берет полную ответственность за свои действия.

Высказывание **«Я – не ОК»**, «Я не в порядке» сводится к базовому предположению, что вы являетесь в основе своей плохим, и что бы вы не делали, ничего хорошего, ничего ценного в результате не получится. Такой человек ставит себя ниже других. Если вы чувствуете себя не ОК, а другие для вас ОК, вы утверждаете, что вы ничего не стоите, что другие значимее и ценнее вас. Таким образом, вы развиваете в себе комплекс неполноценности.

---

<sup>14</sup> Понятие Франклина Эрнста Младшего: Franklin Ernst O.: «The OK Corral: the Grid for get-on-With», Т.А.Ж. 1, 4, 1971.

Высказывание **«Вы/Ты - ОК»** равнозначно утверждению, что другой человек является источником здоровья и благополучия для себя самого и для нас (он хочет, чтобы нам было хорошо). Это вовсе не означает, что мы принимаем всё, что он делает.

А высказывание **«Вы - не ОК»** означает утверждение, что другой может являться источником только чего-то плохого или неправильного. Если вы чувствуете себя **ОК**, а другие для вас **не ОК**, вы начинаете презирать их, становитесь высокомерным, чувствуете себя выше их и развиваете комплекс превосходства.

К сожалению, некоторые люди воспринимают жизнь через призму **«Я - не ОК»** в мире, который тоже **не ОК**. Когда подобное происходит, люди живут в глубокой депрессии или демонстрируют суицидальные наклонности, не всегда заметные или прямые (курение большого количества сигарет, неограниченное употребление алкоголя, переедание или небрежность в еде, занятие опасными видами спорта без защиты и т.п.).

Другие три экзистенциальные позиции материализуют проблемы, чтобы подтвердить данную экзистенциальную позицию или переместиться в другую негативную экзистенциальную позицию. Такого типа люди делают всё, что возможно, чтобы остаться в своей базовой позиции.

Нет недостатка в клиентах, которые временно или постоянно обнаруживают себя в позиции «не ОК». Именно это происходило с Энни, когда она первоначально чувствовала себя менее ОК, чем другие (позиция -/+), или когда она отказывалась отстаивать свое жизненное пространство. Она испытывала недостаток уверенности в себе, потому что воспринимала себя «не ОК». Это ещё в большей степени очевидно в случае с Марком (кейс № 8), который был парализован нехваткой уверенности в себе. Он был «не ОК» и чувствовал себя ниже по сравнению с другими (позиция -/+). «Я - ничто», - это предложение появляется у него снова и снова.



### Иллюстрация 2.3. Жизненные позиции.

<p><b>Я - не ОК, Вы/Ты - ОК</b> - / +</p> <p>Человек чувствует себя неловко, часто относится к себе пренебрежительно, имеет тенденцию к самоуничтожению, страдает неутолимой жаждой признания и непрерывно ищет одобрения других. Он ориентирован вовне и часто принимает позицию жертвы. Он говорит так: <i>«Я сожалею, что побеспокоил Вас. Я, наверное, выгляжу по-дурачки. У меня никогда не было таких возможностей, как у Вас. Я - ничтожество. Я никогда не стану таким как Вы».</i></p>	<p><b>Я - ОК, Вы/Ты - ОК</b> + / +</p> <p>Мир развивается, и я тоже развиваюсь. Я никогда не перестаю учиться. Я извлекаю уроки из моего негативного опыта и моделирую себя, исходя из своего успешного опыта. Если передо мной встает проблема, я анализирую варианты и действую. Я взбираюсь на каждую гору. Этот человек говорит: <i>«Мы найдем решение. Даже если мы расходимся во мнениях, мы можем сотрудничать. Жизнь действительно стоит того чтобы жить. Я чувствую себя ОК».</i></p>
<p><b>Я - не ОК, Вы/Ты - не ОК</b> - / -</p> <p>Представление о себе и мире полностью негативное. Человек опускает руки, сдается. Чем больше происходит перемен, тем более ригидным он становится, и тем большими становятся его проблемы. Его позиция – безнадежность и отчаяние. Он не способен искать помощи, не может выразить свои потребности и часто ищет убежище в депрессии или лекарственных препаратах. Он говорит: <i>«Какой смысл о чем-то говорить? Этот мир устроен отвратительно, что тут хорошего? Да и я тут никто».</i></p>	<p><b>Я - ОК, Вы/Ты - не ОК</b> + / -</p> <p>У этого человека не возникает никаких трудностей в том, чтобы возложить ответственность за свои проблемы на плечи других или на внешние обстоятельства. Он отрицает существование своей проблемы. Он полагает, что он всегда прав, а другие неправы. Он преследует и доминирует. Он говорит: <i>«Это твоя ошибка. Остальные - ублюдки. Заткнись, идиот!»</i></p>

Существуют также люди, которые производят впечатление смотрящих на других свысока (позиция +/-), в то время как они полностью лишены веры в себя, и оказываются в позиции -/+. Зачастую оказывается, что люди, которые внешне имеют комплекс превосходства, скрывают недостаток благополучия и позицию «не ОК». Только задавая правильные вопросы можно узнать, нуждаются ли они в подтверждении собственной ценности в сравнении с другими.

**См. кейс № 10 - теоретические понятия об убеждениях.**

# 3

## Кейс № 2:

### Генри хотел бы научиться лучше управлять своими эмоциями

#### Темы, обсуждаемые при анализе кейса

- Индекс компутации
- Конкретное проявление ценности
- Лингвистическая мета-модель (генерализации, логические ошибки, искажения)
- Позитивная спираль
- Эмоции

#### 1. Исходная точка

Генри скоро исполнится 40 лет. Он уехал из Франции, чтобы продемонстрировать, что он храбрее своего отца, военного. Генри отправился в Испанию и быстро выучил язык. Он приобрел значительный опыт в области продаж и был принят крупной французской компанией на позицию коммерческого директора, где продемонстрировал превосходные результаты и завоевал высокую репутацию у коллег, стал пользоваться популярностью. У Генри хорошо получается набирать людей в свою команду, обучать и тренировать их, однако с другими подразделениями у него есть сложности. Он полагает, что у этих людей отсутствует такое как у него восприятие ценностей и результатов. Люди из отделов предпродажной подготовки, постпродажного сопровождения и

персонал технического отдела воспринимают его как человека агрессивного. Политику Генри можно охарактеризовать как подход «всё или ничего». Страстно увлеченный работой, он отлично взаимодействует с теми, кто разделяет его ценности относительно преданности делу, и плохо ладит с теми, кто занимает должности, более связанные с административными или техническими функциями. Генри часто выступает в роли переводчика, а это предполагает наличие хороших отношений с ними. Он мог бы получить продвижение по службе, так как компания расширяется. Босс Генри предлагает ему позицию своего заместителя.

Что касается личной жизни, Генри недавно развелся. У него есть шестилетняя дочь, которой, хотя он и посвящает все свои выходные, он чувствует, что хотел бы чаще с ней видеться.

## **2. Поставленные цели**

- Управление своими эмоциями и отношениями с другими отделами.
- Понимание, какое влияние его отношение оказывает на развитие бизнеса компании.

### **2.1. Контекст, в котором проходит коучинг**

Генри сам попросил, чтобы компания организовала для него коучинговую программу. Компания рассмотрела кандидатуры нескольких коучей и представила ему одного.

Как только коуч был выбран, была организована трехсторонняя встреча для определения контекста и цели коучинговой программы. Во встрече участвовали HR-менеджер и непосредственный руководитель клиента как представители компании, сам клиент и коуч. Контракт предусматривал 24 часа работы в течение шести месяцев.

## 3. Содержание программы коучинга

### 3.1. Сессия 1

Генри преподносит собственную версию фактов и жалуется, что ритм работы других людей очень сильно отличается от его собственного. Он приводит свежий пример.

Генри: Как и всегда моя коллега Мария, из технического отдела, не в состоянии ответить на мой вопрос, несмотря на то, что клиент ждал.

Коуч: Вы чувствовали себя оскорбленным? **Индекс компутации**

Генри: Откровенно говоря, это действительно раздражало меня, и я потерял самообладание.

Коуч: И что Вы подумали?

Генри: Я подумал, что она безответственная и ленивая.

Коуч: О чем Вы ее спросили?

Генри: Быстро отправить мне форму X25.

Коуч: Быстро - что это означает?

Генри: Хорошо... немедленно.

Коуч: Можете ли Вы, насколько это возможно, представить, что она могла быть занята чем-то другим? **Рефрейминг - 1**

Генри: Да, конечно.

Коуч: Как Вы думаете, имела ли она реальную возможность справиться с вашим заданием немедленно? Или она в это время делала что-то ещё?

Генри: Она, должно быть, делала что-то ещё...

Коуч: По существу, можете ли Вы быть однозначно уверены?

Генри: (молчит) Нет.

Коуч: Таким образом, получается, Вам важно чувствовать, что Вы являетесь приоритетом номер один для других людей,

поэтому они должны бросить всё, чтобы справиться с Вашими заданиями?

Генри: Тогда, когда они не справляются, я чувствую, что они не воспринимают меня как нечто важное.

**Убеждения – 10,**

**Жизненная позиция - 1**

Коуч: А Вы действительно должны чувствовать собственную значимость?

Генри: Да, иначе я начинаю чувствовать, что не существую. И это то, что я испытываю в моей каждодневной жизни.

Коуч: Что Вы имеете в виду?

Генри: Мне надо, чтобы мои друзья были рядом, и чтобы мои запросы выполнялись немедленно.

Коуч: Работать с вами, должно быть, действительно утомительно, и быть одним из ваших друзей ...

Генри: (молчит)

Коуч: Быть рядом с Вами - это означает Вас любить? А когда Вас нет рядом с вашей дочерью? Значит ли это, что Вы ее не любите?

**Конкретное проявление ценности**

Генри: (молчит)

Коуч: Вы прекращаете любить или симпатизировать каждому, кого Вы не можете видеть?

Генри: Конечно, нет.

Коуч: Возможно ли для Вас представить, что на рабочем месте людям действительно нравится ваша работа, но что они также имеют и свои собственные приоритеты?

**Мета-модель**

Генри: Конечно.

Коуч предлагает ролевую игру, в которой Генри обращается к Марии с просьбой.

Коуч: Будет ли у Вас в ближайшие дни возможность попросить ее о чем-то, и сделать это без эмоций?

Генри: Несомненно, каждый день!

Коуч: Сделаете это завтра?

Генри: Хорошо, завтра ... **Позитивная спираль**

## Сессия 2: две недели спустя

Генри объясняет, что его отношения с Марией стали гораздо лучше, и что она даже посещает собрания отдела.

Генри: Я понятия не имею, кто проявил инициативу, но мы договорились, что она придет на нашу следующую встречу, чтобы лучше разбираться в наших срочных потребностях, так чтобы она могла справляться с ними, и попросит, чтобы команда в целом вместе поработала над планированием, чтобы она была в состоянии лучше организовать свою работу.

Коуч: И эта встреча состоялась?

Генри: Да, на прошлой неделе.

Коуч: И каков результат?

Генри: Простой факт, что она объяснила свои требования, а мы объяснили свои, действительно упростил и ускорил наше взаимодействие... **Системный подход - 12**

Коуч: А что насчет потери самообладания?

Генри: Это странно, но я думаю, что этого не случится! **Эмоции**

Коуч: Почему Вы так думаете?

Генри: Я предполагаю, это потому, что я больше не вижу в Марии таких качеств, как нежелание работать или лень. Я понял, что всё, в чем она нуждалась - это организовать свою работу, а я со своей стороны должен был яснее выражать свои потребности, рассчитывать время для подготовки запроса с запасом, если это было необходимо, и я не отрицаю, это было нелегко.

Коуч: Стоило ли это усилий?

Генри: Видя теперь, чем это обернулось для команды и компании - без сомнения...

Коуч: Если проводить параллель, это похоже на мускулы, которые Вы сначала должны натренировать, а потом они работают самостоятельно! **Метафора – Аналогия – 1**

## 4. Разбор кейса

### 4.1. Индекс компутации

Стимулируя Генри разобраться со своими чувствами - с гневом - коуч проверял, чтобы Генри на самом деле искренне воспринимал ситуацию через три элемента своего осознания: чувства, мысли и поведение. Эти элементы также можно наблюдать в индексе осведомленности или осознанности (awareness index), на который НЛП-практики<sup>15</sup> ссылаются как на индекс компутации (computation index).

Эта концепция помогает проводить различие между тремя уровнями восприятия, при помощи которых люди переживают или выражают что-либо:

1. Внешнее поведение (Действие) - это то, что люди фактически делают в данный момент. Это отсылает нас к отношению, которое другие могут наблюдать, видеть, чувствовать, понимать;
2. Внутренний процесс (Мышление) - это то, что человек думает, воображает, мысленно изображает, вычисляет, сравнивает, это его внутренний диалог, его когнитивный и оценочный механизмы, механизм принятия решений, которые позволяют ему структурировать его действия и опыт;
3. Внутреннее состояние (Чувство) - это то, что человек чувствует. Первичная кинестезия (ощущения) и вторичная кинестезия (эмоции). Что человек испытывает внутри себя, его ощущения, его чувства в целом.

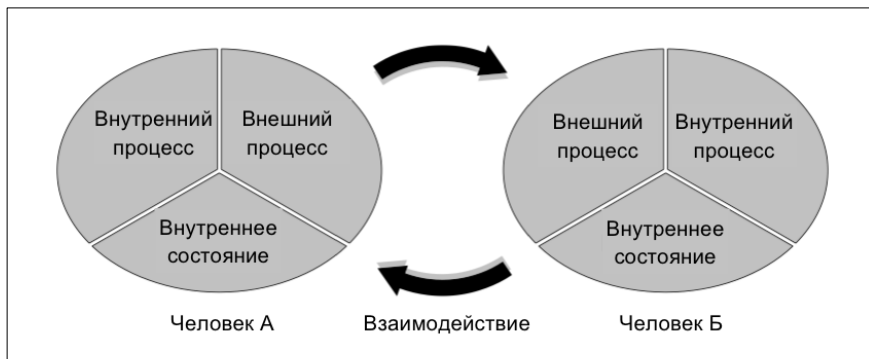
НЛП утверждает, что человек использует эти три уровня сбалансированно. Это предполагает, что три области индекса компутации являются взаимозависимыми и влияют друг на друга. Большая часть процессов и содержания, которое они подразумевают, являются бессознательными, поскольку мы одновременно можем сознательно обработать только  $7 \pm 2$  единиц информации. Другими словами, нашему сознанию одновременно доступно от 5 до 9 единиц информации.

---

<sup>15</sup> НЛП – Нейро-Лингвистическое Программирование



### Иллюстрация 3.1. Индекс осознанности.



В течение сессии коуч проверяет, чтобы клиент находился в контакте со всеми тремя уровнями осознанности. Очень важно, чтобы обращение к этим трем элементам было уравновешенным. Взаимодействие между поведением, телом и разумом является постоянным. Если существует дисбаланс, могут возникнуть проблемы со здоровьем - так обстоят дела у людей, которые потеряли контакт со своими чувствами, оставаясь при этом весьма интеллектуальными (внутренний процесс).

## 4.2. Конкретное проявление ценности

Смысл или значение действия проявляется в полной мере тогда, когда оно связано с определенной ценностью, причем ценностью наиболее абстрактной. К примеру, получение подарка может быть ассоциировано с ценностями дружбы, признательности или любви. Хорошая работа часто является конкретным проявлением таких ценностей, как совершенство, уважение, эффективность, обучение и так далее.

Ценность - это абстрактное понятие.

Переход от абстрактного понятия к конкретному, и наоборот, означает, что возможны две функции:

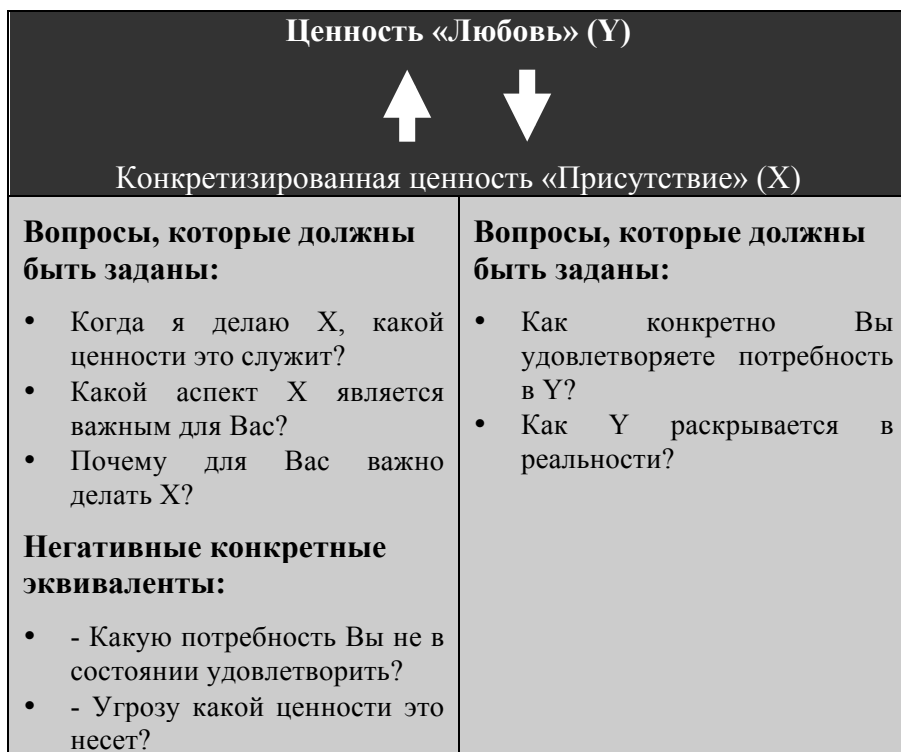
- подтверждение того, что два человека обращаются к одной и той же ценности, когда они говорят о каком-либо действии;

- поиск творческих альтернатив для удовлетворения ценностей, которые человек пытается выразить через определенное действие или запрос.

Для Генри, «присутствие» является конкретным эквивалентом ценности «любовь».

Коуч проводит рефрейминг, предлагая другие конкретные эквиваленты ценности «любовь» или «привязанность». Показывая, что существуют другие конкретные проявления ценности, и они имеют то же значение, коуч раскрывает пространство восприятия своего клиента и помогает ему прочувствовать целый диапазон вариантов, которые до этого оставались скрытыми.

### **Иллюстрация 3.3. Конкретный эквивалент ценности.**



### 4.3. Лингвистическая Мета-модель

Когда Генри заявляет: «Мария не воспринимает меня в качестве одного из своих приоритетов», - это то же самое, что говорить: «Я - не важен». Он создает «сложную эквивалентность» между X и Y. Этот вид искажения действительности выдвинут на первый план в мета-модели, разработанной отцами НЛП, Ричардом Бэндлером и Джоном Гриндером.

Они начали с принципа, что наше восприятие мира является лишь приблизительным его отражением. Это восприятие территории может быть декодировано лингвистикой, исходя из того, как мы говорим. Бандлер и Гриндер идентифицировали структурные аналогии между описываемым объектом и синтаксическими и семантическими искажениями, которые сообщают об искажениях в восприятии человека и в построении его модели мира.

Эти искажения ведут нас к структуре субъективного внутреннего представления, если это:

- языковые **упущения**, указывающие на неопределенность или отсутствие сенсорного кодирования частей опыта;
- **генерализации**, обобщения, указывающие на отсутствие различия и функциональное ограничение;
- **семантические искажения**, указывающие на искажения восприятия.

В лингвистической мета-модели, данной ниже, демонстрируются виды вопросов, которые помогают нам обнаружить, что скрывается за обобщением, упущением или искажением. В большинстве случаев это убеждение, которое человек скрывает.

### Иллюстрация 3.3. Генерализации.

Тип	Примеры – используемые слова	Проясняющие вопросы
<b>Универсальные количественные измерители</b>	<p>Всегда, никогда, всё, ничего, люди, всё время и т.п.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Он всегда ест слишком жирную пищу.</li> </ul>	<p>Всегда? Никогда? Никто? Кто, чтобы быть точным?</p> <p>То есть он никогда не ест здоровой пищи? Что бы с ним произошло, если бы он думал о том, как еда влияет на его тело?</p> <p>А если бы он был способен питаться более здоровой пищей?</p>
<b>Модальные операторы (внутренние правила)</b>	<p>Потребность: я должен, мне следует, они должны...</p> <p>Возможность: я не должен, это - невозможно...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мне следует уделять больше времени моей матери.</li> <li>Я не могу ему лгать.</li> </ul>	<p>Что бы случилось, если бы Вы не сделали этого? (для того, чтобы проявить скрытое опасение относительно последствий).</p> <p>Что случилось бы, если бы Вы это делали?</p> <p>Что могло бы помешать Вам сделать это?</p>
<b>Утерянные истоки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лгать - это неправильно.</li> <li>Это ваша обязанность.</li> </ul>	<p>Кто это сказал?</p> <p>Для кого это неправильно?</p> <p>Откуда Вы знаете, что это неправильно?</p>
<b>Номинализация или общие термины</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общение плохое.</li> <li>Сидеть на диете бесполезно.</li> </ul>	<p>Что для вас значит «общение»?</p> <p>Что Вы имеете в виду, говоря «сидеть на диете»?</p>
<b>Ценностные суждения</b>	<p>Это хорошо. Это плохо. Это важно. Это не важно. Я, он, мы способны к..., мы неспособны...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент не справляется...</li> <li>Мы не можем внедрить эту новую процедуру.</li> </ul>	<p>Что значит “хорошо”?</p> <p>Что значит “плохо”?</p> <p>По каким критериям?</p> <p>На основании чего Вы решили, что менеджмент не справляется?</p> <p>Что делает сложным внедрение этой процедуры?</p>

### Иллюстрация 3.4. Упущения или неточные факты.

Тип	Примеры – используемые слова	Проясняющие вопросы
<b>Простое упущение</b> <b>Информация не появляется</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я счастлив.</li> <li>• Я раздражен.</li> <li>• Он умнее.</li> <li>• Это лучше.</li> </ul>	<p>Чему Вы счастливы?</p> <p>Что Вас раздражает?</p> <p>Умнее чем кто?</p> <p>Что именно лучше?</p> <p>Лучше чем что?</p>
<b>Отсутствие указания на источник</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это не важно.</li> <li>• Они не знают.</li> </ul>	<p>Что не важно?</p> <p>Что? Кто? Чего именно? А подробнее?</p>
<b>Неконкретные глаголы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Он меня задел.</li> <li>• У меня получилось.</li> </ul>	<p>Как именно? Каким образом?</p> <p>Что именно?</p>
<b>Неконкретные факты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Они уехали в деревню.</li> <li>• Они в дурном настроении.</li> <li>• Они ничего нам не говорят.</li> <li>• Мне надо перевести дух.</li> <li>• Сотрудники плохо общаются.</li> </ul>	<p>Кто «они»?</p> <p>Как?</p> <p>С каких пор?</p> <p>Куда именно?</p> <p>С кем?</p> <p>Когда?</p> <p>Что именно Вы имеете в виду?</p> <p>А кто, что и кому хочет сказать?</p>
<b>Сравнение с умолчанием</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это не настолько хорошо</li> <li>• Это более важно</li> <li>• Он приятный</li> <li>• Он менее компетентен</li> <li>• Вот это отлично!</li> </ul>	<p>В сравнении с чем?</p> <p>В сравнении с кем?</p>
<b>Номинализации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бегать важно</li> <li>• Я сожалею о своем решении</li> </ul>	<p>Почему важно бегать? Как долго? Как быстро?</p> <p>Как именно Вы принимаете решения?</p>

### Иллюстрация 3.5. Искажения или предположения.

Интерпретации	Примеры – используемые слова	Проясняющие вопросы
<b>Причинно-следственные связи</b> $X \Rightarrow Y$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он меня огорчает.</li> <li>Из-за него я делаю ошибки.</li> </ul>	<p>Что он делает такого, что Вас огорчает? Бывает ли, чтобы он Вас не огорчал?</p> <p>На основании чего Вы так говорите?</p> <p>Какова связь между ним и ошибками?</p>
<b>Сложная эквивалентность</b> $X = Y$ <b>X доказывает Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он как-то косо на меня смотрит, значит, он меня ненавидит.</li> <li>Не быть рядом - значит не любить (в случае с Генри).</li> </ul>	<p>Как то, как он смотрит, указывает на то, что он Вас ненавидит?</p> <p>Бывало ли так, что Вы косо смотрели на кого-то, вовсе не испытывая к этому человеку ненависти?</p> <p>Если ваша дочь не рядом с вами, значит ли это, что Вы ее не любите?</p>
<b>Чтение мыслей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Он меня не любит.</li> <li>Я знаю, что Вам это не интересно.</li> <li>Он думает, что я его обманываю.</li> <li>С ним бесполезно говорить, я знаю, что он скажет.</li> <li>Он заставляет меня нервничать / злит меня.</li> <li>Я с ним как на иголках.</li> </ul>	<p>Как именно Вы об этом узнаете?</p> <p>На чем основана эта гипотеза?</p> <p>Что именно дает Вам основание так говорить?</p> <p>Каким образом он воздействует на Вас?</p> <p>Что конкретно нужно изменить, чтобы он не заставлял Вас нервничать / злиться и/или чувствовать себя как на иголках?</p>
<b>Предположения, Допущения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Они не представляют, сколько у нас работы. Если бы они представляли, они так с нами бы не обращались.</li> </ul>	<p>Откуда Вы знаете, что они не знают?</p> <p>Что заставляет вас говорить, что они Вам доставляют сложности?</p>
<b>Потерянный глагол действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финны – медлительные.</li> <li>Богатые люди – нечестные.</li> </ul>	<p>Кто так говорит? Где это доказано?</p>

Благодаря мета-модели можно понять и отреагировать на фактическую структуру опыта, а не на содержание сообщения, произнесенного человеком. Это означает, что она дает набор инструментов для сбора информации, чтобы восстановить связь между языком и опытом человека.

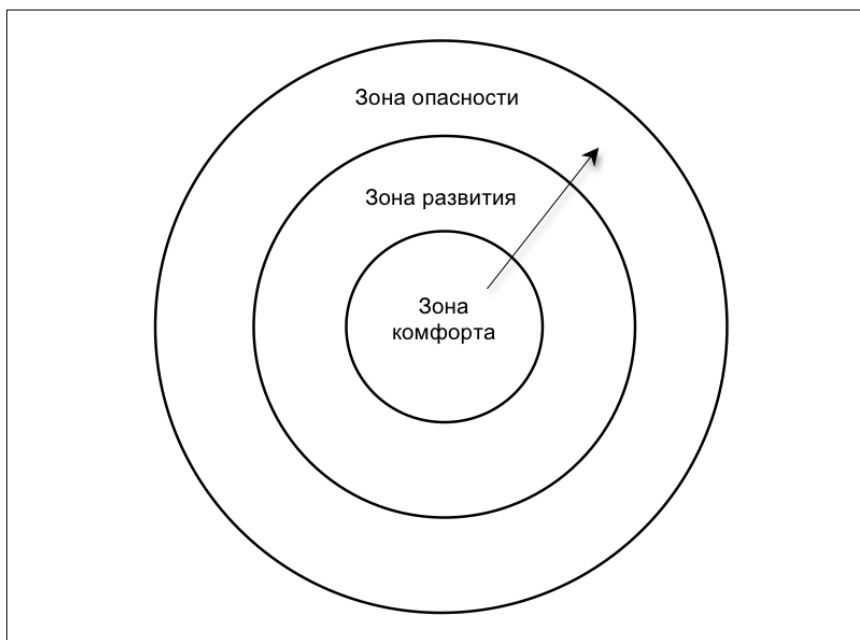
## 4.4. Позитивная спираль

Одной из задач коуча является вывести клиента из его зоны комфорта, его маленьких привычек. Это - цена развития.

Это движение может быть достигнуто разнообразными путями: провокацией, предложением действия, рефреймингом, изучением чего-либо и т.д.

Очевидно, что коуч должен проверить, чтобы клиент находился в зоне развития, но при этом не подвергал себя особому риску (экология).

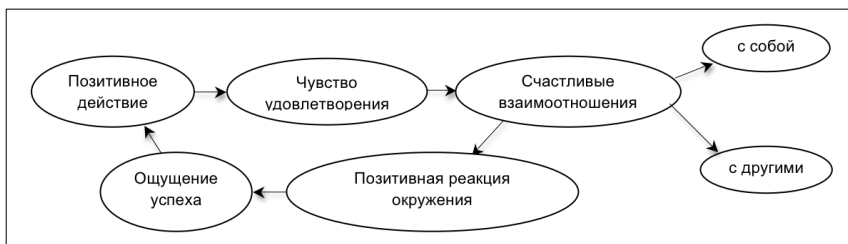
### Иллюстрация 3.6. Позитивная спираль.



Мягко, но настойчиво подталкивая клиента, коуч побуждает его двигаться по позитивной спирали. Цель заключается в том, чтобы подбодрить клиента, чтобы он почувствовал, что он самостоятельно открыл для себя эту спираль. Так действие становится позитивно самоподкрепляющимся. Соответственно, начальное позитивное действие приносит начальное чувство удовлетворения, которое приводит к счастливым взаимоотношениям. Эти отношения устанавливаются путем увеличения степени гармонии в отношениях, возрастает чувство собственного достоинства и уважение в глазах окружающих. В результате окружающая среда реагирует позитивным образом, вместе с чем растет и ощущение успеха, что стимулирует клиента выполнить последующее положительное действие, и так далее.

Цикл позитивного самоподкрепления для действия:

### Иллюстрация 3.7. Цикл позитивного самоподкрепления для действия.



Запуск процесса позитивного самоподкрепления для действия - это именно тот процесс, в который хороший коуч поощряет своего клиента вовлечься. Он убедит клиента сделать один первоначальный шаг к успеху, каким бы маленьким тот ни был. Генри коуч предложил попробовать проявить новое отношение к Марии и получить удовольствие от первых позитивных следствий этого изменения.

Каждая коуч-сессия обычно будет заканчиваться принятием определенного решения и осуществлением этого решения. Естественно, исполнение решения будет проанализировано во время следующей сессии. Если оно сработает, и результат будет достигнут, у клиента возрастет чувство собственного достоинства, а если он свое решение в жизнь не воплотит, у коуча появятся некоторые интересные факторы для работы, а именно стратегии, которые клиент использовал, чтобы избежать успеха.



## 4.5. Эмоции

Эмоция обеспечивает нас информацией, что человек, на которого мы смотрим, является ответом на стимуляцию. Это запускает в игру наши чувства, наш интеллект и энергию, приводящую нас в движение.

Все эмоции - это информация непосредственно о нас: информация о значении, которое мы придаем ситуации, стимулу. Это информация о том, как я себя позиционирую в конкретный момент, об отношениях, которые я завязываю с людьми вокруг себя.

**Страх** – это зачастую выражение конфликта между личными критериями успеха (желаниями) и более или менее реалистичным восприятием личных ограничений, ощущением собственной неспособности.

Страх является сигналом для того, чтобы сбежать, он заставляет нас устанавливать дистанцию, уходить, избегать, отдаляться от ситуации или фактора, который кажется для нас опасным.

**Гнев** является показателем того, что самим человеком или кем-то другим был нарушен какой-либо личный критерий (вторжение на мою территорию).

Это атакующая реакция на внешнего человека, который, по нашим ощущениям, нарушил наше личное пространство.

**Печаль** является показателем эмоциональной потери, ощущения покинутости, расстройства, разочарования, провала в личном проекте. Она говорит нам, когда надо изменить курс: пришло время оставить идею и заново выстроить новые связи, новые цели.

Печаль запускает движение выхода, возвращения к себе, движение по направлению к собственным чувствам.

**Радость** - это двигатель. Одно из предназначений радости – мобилизовать ресурсы, которые обычно придерживают: когда человек испытывает радость, «всё» становится возможным. Вы осмеливаетесь менять свое отношение к происходящему, решается на то, что раньше никогда не осмеливались осуществить. Движения и слова становятся гладкими, плавными и спокойными.

Радость призывает вас открыться, сделать шаг навстречу к другим, к ситуации, к новому способу поведения и т.д.

Эмоции говорят о необходимости удовлетворить следующие потребности:

Страх	получить подтверждение
Гнев	получить уважение
Печаль	получить утешение
Радость	быть любимым, оценённым по достоинству, быть предметом восхищения

Как только мы приняли аксиому «эмоция = потребность», мы имеем возможность проектировать стратегию действия.

Мы должны также проверить, не имеем ли мы дело с рэкетными чувствами (см. кейс № 10), что эмоция является подлинной. Например, гнев не должен скрывать страх. Как только это устанавливается, коуч поощряет клиента раскрыть реальные потребности и составить план тренировки конкретных действий, чтобы удовлетворить эти потребности. Гнев Генри исчез, как только он стал в состоянии удовлетворить собственную потребность в выражении своего страха коллеге Марии. Как только он смог выяснить, как Мария работает, он почувствовал себя уверенным и его гнев испарился.

**См. кейс № 1 - теоретические понятия о метафорах, жизненных позициях и рефрейминге.**

**См. кейс № 10 - теоретические понятия об убеждениях.**

**См. кейс № 12 - теоретические понятия о системном подходе.**

# 4

## Кейс № 3:

### Джеку не нравится продавать

#### Темы, обсуждаемые при анализе кейса

- Логические уровни
- Уровни обучения - пять ступеней Бейтсона
- Модель обучения на опыте – цикл Колба

#### 1. Исходная точка

Джек работает в лаборатории по анализу качества воды. В его команде около десяти сотрудников. Он общается с покупателями, но не любит заниматься продажами. До настоящего времени он был достаточно хорошо защищен, потому что у него было много заказов и клиенты спонтанно обращались в лабораторию. Однако недавно в области открылись две новых лаборатории, и конкуренция постепенно становится ощутимой. Босс Джека попросил его, чтобы он вел себя более проактивно и лично связывался с клиентами, чтобы удержать уже существующих клиентов. Компания должна поддерживать рост на уровне десятков процентов, чтобы удержать свою долю на рынке.

#### 2. Поставленные цели

Научиться продавать по справедливой цене, выбирая правильный тон в общении с клиентом. Вести себя с клиентами проактивно, как в том, что касается коммерческих отношений, так и в ведении существующих заявок.

### 3. Содержание программы коучинга

#### 3.1. Сессия 1

Когда Джек описывает свою ситуацию, он очень ясно демонстрирует, что видит продажу как вторжение. Он немедленно обращается к клише о продавцах пылесосов или энциклопедий, которые придерживают дверь ногой, чтобы ее не захлопнули у них перед носом.

Коуч: Вы можете вспомнить последний раз, когда Вы покупали что-то, что имело для Вас значение? Каким был продавец-консультант?

Джек: Это был новый телевизор с плоским экраном, который я купил для дома. Продавец-консультант объяснил, как он работает, помог мне сравнить модели - там, в магазине, была целая стена телевизоров с плоским экраном. Он позволил мне выбрать тот, который больше всего меня устроил. Там были ценники, он объяснил мне, отчего такое различие в ценах.

Коуч: Чему Вы научились на его поведении? **Логические уровни**

Джек: Он был готов слушать, не подталкивал меня, дал мне время подумать. Он умело ответил на все мои технические вопросы. Я видел, что он любит свою работу и легко владеет техникой. А, кроме того, он показал мне, что уважает своего клиента.

Коуч делает так, чтобы клиент подтверждал действия, которые ему нравятся. Потом он сравнивает это с профессиональной ситуацией клиента, где тот сам оказывается перед клиентом.

Коуч: Что, по вашему мнению, в вашем отношении ценят ваши клиенты?

Джек: Слушание, технические навыки, сервис. **Конкретное проявление ценности - 2**

Коуч: Обладаете ли Вы ими и применяете ли их?

Джек: Да. Образовательная сторона - это то, что я действительно люблю при контакте с клиентом, это то, когда я говорю об обслуживании и освещаю технические особенности нашей

работы. Моя проблема в том, что я не люблю устанавливать первый контакт.

Коуч: Таким образом, Вы любите технические аспекты продажи и обучения, но не первый контакт. Его должны делать именно Вы?

Джек: Не обязательно. У нас есть очень хороший оператор продаж по телефону, который способен открыть двери, но я никогда не просил у него помощи.

Коуч: Есть ли что-то, что Вас останавливает? **Стадии обучения - Бейтсон**

Джек: Да нет, всё, что я должен сделать – это найти окно в его расписании и подготовить его.

Коуч: Если это получится, сможете ли Вы справиться со вторым этапом, когда оператор продаж по телефону уже организовал первую встречу с клиентом?

Джек: Несомненно, если он создал достаточную основу, для того чтобы я мог войти в процесс, это уже наполовину выигранная ситуация.

Коуч: Когда Вы планируете осуществить это действие?

Джек: Сразу же. **Позитивная спираль - 2**

### 3.2. Сессия 2: две недели спустя

Оператор продаж по телефону организовал для Джека две встречи. Джек встретился с этими клиентами и дал им разъяснения. В начале недели он сделал им коммерческое предложение и всё ещё ждет ответа. Коуч отмечает, что Джек воплотил в жизнь свое решение, и поздравляет его, но коуч понимает, что Джек всё ещё остается на стадии подготовки к основному действию. **Цикл Колба – модель обучения на опыте**

Коуч: Вы ждете ответа от этих двух потенциальных клиентов. Каковы ваши варианты?

Джек: Я мог бы подождать ещё несколько дней или позвонить им сам, но я не очень хочу этого делать, поскольку чувствую, что я тогда буду вмешиваться в жизнь клиента. Это то же самое, когда

я должен вести клиента - я ненавижу звонить или отправлять клиенту электронную почту, потому что я чувствую, что вторгаюсь на его территорию.

Коуч: Если я Вас правильно понял, передача новостей и сообщение чего-либо о счетах – это для Вас то же самое, что вмешиваться в чью-то жизнь. Правильно? **Убеждения - 10**

Джек: Да. (молчание)

Коуч: Вам нравится, когда люди приносят Вам какие-то новости относительно вашей работы?

Джек: Как правило, да, но не когда это кто-то, кто устроил на меня засаду.

Коуч: Вы воспринимаете каждого, в особенности ваших коллег и людей, с которыми Вы работаете, как тех, кто устраивает на Вас засаду?

Джек: Конечно, нет.

Коуч: Хорошо, таким образом, Вы цените то, что люди с благими намерениями приносят Вам новости по вашей работе. Учитывая, что Вы также полны благих намерений по отношению к вашим нынешним и потенциальным клиентам, не делаете ли Вы то же самое, когда Вы ведете клиента? **Рефрейминг - 1**

Джек: Да, но ...

Коуч: Да, но (повторяет тем же самым тоном). Что-то не в порядке. Может быть,- это просто предположение, которое сейчас мелькнуло у меня в голове, - это примерно такое убеждение: «Когда я общаюсь, я разоблачаю факт, что я вмешиваюсь, что делаю это не из благих намерений».

Джек: Я предполагаю, что это что-то вроде того.

Коуч оказывается перед необходимостью работать с ограничивающим убеждением Джека. Коучу придется подтолкнуть клиента к тому, чтобы рассмотреть преимущества его убеждения, начиная с принципа, что это может быть очень полезным в определенных ситуациях - например, столкнувшись с мошенником или обманщиком. Он поможет ему увидеть положительное намерение, стоящее за убеждением: в этом случае - это тема сопротивления мошенничеству и обману. Однако, коуч стимулирует

Джека понять, что убеждение может стать парализующим, если оно действует постоянно. **Позитивное намерение - 5**

Коуч: Как мы можем воздействовать на это убеждение таким образом, чтобы оно сохранило свою полезность, когда это необходимо, и перестало парализовать Вас в других обстоятельствах? Как мы можем изменить это предложение?

Джек: Если это убеждение исчезнет, я почувствую себя безопасно и буду чувствовать себя необходимым клиенту.

Коуч: Вы могли бы переписать предложение, изменив несколько слов? (Предлагает Джеку листок, чтобы писать)

Джек переписывает фразу несколько раз и, наконец, останавливается на таком новом предложении: «Когда я работаю с ситуацией запроса, мое общение предназначено для удовлетворения потребности клиента».

Остаток сессии дает коучу возможность подтвердить новое убеждение, сначала примеряя его к профессиональным ситуациям, о которых Джек рассказывал, затем он просит его описать ситуации, где бы это убеждение было бы полезным. Коуч просит Джека, чтобы он представил себя в ситуации в будущем, когда ему в следующий раз придется вести клиента, и Джек описывает ситуацию, показывая, что он принял изменение убеждения, и новое убеждение вписалось в картину его поведения.

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Логические уровни**

Джек ссылается на свои ценности, когда рассматривает продажу как довольно постыдную технику и навязчивую деятельность. Он ассоциирует действие коммерсанта «нога в двери» с отказом от своей собственной ценности «Уважение».

Иерархическая система, проходящая сквозь ценности и убеждения – это плод работы американского философа-антрополога Грегори Бейтсона и Роберта Дилтса, одного из ведущих специалистов в мире НЛП.

Ее называют «логическими уровнями осознания», но большинство коучей и НЛП-практиков именуют ее просто - «логические уровни».

Бейтсон начинает с принципа, что каждое обучение, изменение и процесс коммуникации выражают естественную и иерархическую классификацию:

С ранних лет внимание ребенка сосредотачивается на **окружающей среде**: где он и кто с ним? Позже мы сохраняем этот рефлекс, когда оказываемся в новом месте: мы, прежде всего, замечаем здания, вход, людей, которые тут находятся, и так далее.

По мере взросления человек переходит в фазу юности и начинает обращать больше внимания на **поведение**: «Мой отец - преподаватель, моя мать пишет статьи», «В праздники мы ходим на лыжах». То же самое относится к нам в мире бизнеса, где для нас значимо поведение: что нам следует сделать?

Затем от подрастающего взрослого ожидается, что он будет приобретать навыки (образование, первую работу), демонстрировать свои **способности**, доказывать свою состоятельность. Это период первой работы и создания семьи. На рабочем месте он должен будет продолжить приобретать новые навыки, строить собственное будущее.

Когда взрослый достигает возраста 35 - 45 лет, он должен начать выстраивать свою каждодневную действительность в контексте своих глубоко заложенных **ценностей**. «В глубине души, всегда ли я хотел быть инженером, или я делал это, чтобы это понравилось папе?», «Я не выношу делать то, что находится в противоречии с моими ценностями». Это - время разрывов, завершений, будь то в профессиональной сфере или в личной. Некоторые люди никогда не доходят до этого периода и живут на автопилоте на протяжении всей своей жизни. Другие проходят через него очень рано, с юности задавая себе вопросы и выстраивая свою жизнь в соответствии со своими ценностями с самого начала. Это то, что случилось с Карен (кейс № 7). Карен оставила свою семью, относящуюся к среднему классу, чтобы построить новую жизнь в Испании. Этот период также пытался пройти Марк (кейс № 8), правда, потерпев неудачу, он слишком глубоко погряз в трясине своей рутины - в полиграфической деятельности.



Спокойствие вновь появляется к пятидесяти годам, когда человек, наконец, находит свой путь, свою **идентичность**. Он также приходит к пониманию, что его личностное своеобразие состоит из целой коллекции многочисленных ролей: мать или отец, партнер, сын или дочь, коллега, друг, член семьи, сообщества, клуба и т.п.

Период, когда жизнь дает нам мудрость, известен как **духовный** или **надличностный (трансперсональный)** уровень, в котором люди сознательно выстраивают свои связи: с собой, с природой, с другими, с вещами вне себя, с тем, что они могут именовать Богом или чем-то подобным. Здесь мы видим старого мудреца, поглаживающего свою бороду, философствуя о жизни, мудрого человека, который находится в связи с силами природы.

Бейтсон идентифицировал логические уровни осознания, а Дилтс их систематизировал и представил в виде пирамиды, так как количество людей, достигающих более высоких уровней, становится меньше и меньше.

#### Иллюстрация 4.1. Логические уровни.



Кроме раскрытия логических уровней, коуч также может быть эффективным, определяя уровень, на котором ему следует работать с клиентом.

Фактом является то, что каждый уровень является необходимым для того, чтобы организовать уровень информации, доступной на более низком уровне. Другими словами, изменение на уровне убеждений или ценностей будет иметь эффект на уровне способностей или навыков, а затем на уровне поведения и существующего окружения. Однако обратный процесс не является автоматическим, то есть, изменения на более низком уровне вовсе не обязательно приводят к изменениям на более высоком. Когда Джек меняет свои убеждения о продажах, он автоматически меняет свое восприятие и затем может приобрести новый навык, принять новое отношение и т.д.

Эти логические уровни могут использоваться для постановки диагноза. В случае Джека, это убеждение, которое заявлено в начале как проблема. Тогда коуч будет работать на этом уровне - уровне убеждений, и на более высоком уровне - на уровне идентичности (Какова Ваша роль? Кем в этом контексте являетесь Вы?). Как только клиент ощутил себя на более высоком уровне, коуч может опуститься на уровень ниже и искать изменение в убеждении, таким образом, действуя на более низких уровнях пирамиды.

Ещё один способ применения логических уровней - это проверка целостности, согласованности действий с ценностями и убеждениями. Весьма удачная иллюстрация этой техники показана в кейсе № 4 с Эндрю.

## **4.2. Уровни обучения - пять ступеней Бейтсона**

Американский философ-антрополог Грегори Бейтсон (и снова он!) показал, что каждый проходит через пять этапов обучения. Джек в своей коучинговой программе проходит через различные этапы:

### **1. Неосознанная некомпетентность**

Человек не знает то, что он чего-то не знает и продолжает функционировать на автопилоте. Всё в порядке!

→ Я не осознаю того, что я ничего не знаю о продажах; Я ничего с этим не делаю и не осознаю необходимости этого навыка в моей текущей работе.

## **2. Осознанная некомпетентность**

Человек начинает понимать, что он чего-то не знает.

Он изучает глубину своего невежества (навыки).

Он думает о том, что он должен знать (убеждение).

Он может даже подумать, что он никто в этой сфере (идентичность).

Это событие фундаментального выбора: человек может просто разочароваться и предаться незнанию, или он формирует последующие стадии, которые приводят к компетентности.

→ Я решаю, какой навык мне следует приобрести для того, чтобы стать хорошим продавцом.

## **3. Осознанная компетентность**

Человек получил знание, но ещё не ассимилировал его полностью в своей деятельности.

Он имеет доступ к источникам, к документации, к осознанному мышлению, которое регулирует каждое из его действий. Теперь, как только книга прочитана или курс закончен, он должен включить приобретенные знания, применить их в жизни.

→ Я записываюсь на курсы по продажам и начинаю применять то, чему меня учат, но действие пока ещё остается механическим.

## **4. Неосознанная компетентность**

Человек ассимилировал знание и навык, применяет их автоматически и действует быстрее, чем мыслит.

→ Я усвоил навыки продавца и развил собственную интуицию. Продавать стало для меня естественным.

## **5. Неосознанная компетентность снова становится знанием**

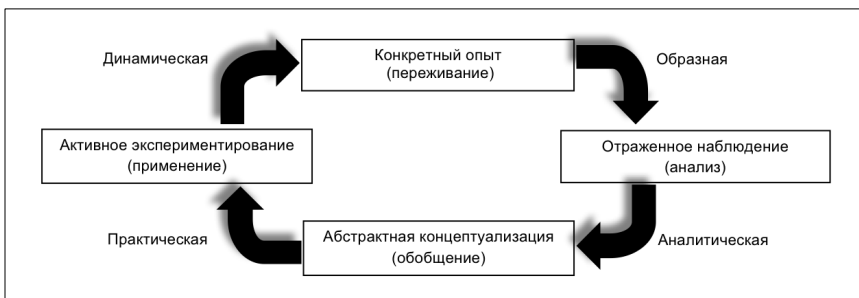
От эксперта - к преподавателю. Человек становится способным сознательно расшифровывать, стадия за стадией, компоненты неосознанного совершенства.

→ Я хочу создать модель продаж высокого уровня.

### 4.3. Модель обучения на опыте – цикл Колба

Так же как Джек прошел от уровня обучения (неосознанной некомпетентности к осознанной некомпетентности), он пройдет через четыре элемента обучения на опыте, описанные Дэвидом Колбом (1984). Он показывает обучение на опыте как цикл, состоящий из четырех стадий, каждая из которых соответствует определенному режиму обучения.

#### Иллюстрация 4.2. Цикл Колба.



- **Конкретный опыт - переживание:** на этой стадии человек получает опыт; он получает определенный объем информации об области, которую исследует; это стадия восприятия, стадия «схватывания».  
→ Джек соглашается с опытом приобретения телевизора и оценивает отношение в этом опыте как уважительное.
- **Отраженное наблюдение - рефлексия:** человек анализирует опыт, через который он прошел, сравнивает его с предшествующими ситуациями и стремится понять его значение.  
→ Вместе с коучем Джек замечает качества, которые демонстрировал продавец телевизоров.
- **Абстрактная концептуализация - обобщение:** это та стадия теоретического осмысления, в которой человек разрабатывает понятия, которые использует для анализа предыдущего опыта.  
→ Джек понимает, что продавец – это, прежде всего, преподаватель и коммуникатор. Он осмысливает этот новый

подход к профессии. Он ушел от темы продаж по телефону, которые ему не подходят, и сохранил те аспекты профессии, которые действительно находил интересными.

- **Активное экспериментирование - применение:** человек сформулировал различные гипотезы, он их проверит или откажется от них в контексте нового опыта. Затем цикл может начаться снова.

→ Джек почти уже осуществил свою первую продажу, действуя, как преподаватель и хороший коммуникатор.

Этот циклический процесс не обязательно происходит в предопределенном порядке. Способы действия человека меняются от одной стадии к другой. Колб говорит, что каждый человек будет использовать свой собственный способ обучения.

Что важно в коучинге - это проверить, действительно ли клиент проходит через четыре стадии обучения. Получение опыта необходимо для того, чтобы освоить новую форму поведения; чтобы изменить существующие привычки, клиент также должен пройти через стадии осмысления и обобщения.

Джеку явно нужно было «быть брошенным в пучину, чтобы научиться плавать» - осуществить свою первую продажу как преподавателю и хорошему коммуникатору. Обязанностью коуча будет обсудить этот первый положительный опыт так, чтобы Джек был в состоянии наблюдать за своей работой, затем проанализировать свой опыт перед тем, как применять его в крупном масштабе.

**См. кейс № 1 - теоретические понятия о рефрейминге.**

**См. кейс № 2 - теоретическое понятие о позитивной спирали.**

**См. кейс № 2 - теоретическое понятие о конкретном проявлении ценности.**

**См. кейс № 5 - теоретическое понятие о позитивном намерении.**

**См. кейс № 10 - теоретическое понятие об убеждениях.**

## 5

### Кейс № 4:

## Эндрю больше не находит для себя места в своей негосударственной организации

### Темы, обсуждаемые при анализе кейса

- Драматический треугольник
- Стили лидерства
- Изменения первого и второго типа
- Оценка 360°
- Мотивация

### 1. Исходная точка

Эндрю был очень молод, когда его взяла на работу гуманитарная организация. Он работал полевым сотрудником в нескольких странах и с большой страстью осуществлял свои проекты.

Теперь, когда его работа проходит в штаб-квартире, он начал задаваться вопросами о работе, о том, насколько он полезен.

Организация выросла и стала совсем иной, чем была прежде.

Жена Эндрю - медсестра, она часто сопровождала его во время миссий. Они оба ищут в жизни изменений. Эндрю принял решение найти коуча, коучинговую программу он оплачивает из собственного кармана.

## 2. Поставленные цели

- Подвести итог собственной карьеры и ситуации.
- Принять решение, как ему следует поступить в профессиональной и личной жизни.
- Вновь обрести ту страсть, которую он испытывал в работе.
- Приобрести уверенность в себе.

## 3. Содержание программы коучинга

### 3.1. Сессия 1

Эндрю разочарован, критичен. Он задает себе много вопросов и выглядит очень утомленным. Он находит свою работу слишком административной. По его мнению, его босс не справляется со своей работой, и он чувствует, что был более счастлив, работая в полях. Он сравнивает свою текущую ситуацию с прошлым, когда он действовал, когда сам осуществлял проекты и, как он говорит, был более счастлив.

Он говорит о том, что он ощущает, что чувствует, что неспособен выделиться из группы. Он испытывает трудности в отношениях, особенно с группой из десяти человек, которую он возглавляет.

Действительность заключается в том, что его работа - поддерживать HR-отдел, работающий с людьми, которые работают в полевых условиях.

Коуч: Вы знаете о том, что Вы много жалуетесь?

Эндрю: Да, я понимаю, что я жалуюсь, но это потому, что я действительно чувствую себя плохо.

Коуч: Можете привести пример?

Эндрю: Вчера, как обычно, Сабрина заставила нас потратить время впустую! Она действительно бесполезна, она не соответствует своей должности - позвала нас на встречу в последнюю минуту, как обычно, без какой-либо повестки дня. И снова, как обычно, дискуссия продолжалась и продолжалась, из-за чего весь мой график посыпался. **Мета-модель –**

**универсальные количественные измерители - 2**

Коуч: Как Вы чувствуете себя по отношению к ней?

Эндрю: Я чувствую, что меня используют, я чувствую, что она не уважает ни меня, ни моего помощника. Я оказался в западне на встрече, где мне нечего было делать, где я не мог внести никакого вклада, я обнаружил, что мне пришлось защищать ее от критики группы и мне пришлось делать это, несмотря на мои чувства.

Коуч: Таким образом, получилось, что Вы стали спасителем вашего босса?

Эндрю: Да, но это вызвало во мне такое раздражение, что я весьма на нее рассердился.

Коуч: Как я понимаю из того, что Вы рассказали, Вы оказались пойманным в ловушку «драматического треугольника». Знакомы ли Вы с драматическим треугольником?

### **Драматический треугольник**

Эндрю: Да, это когда есть преследователь, жертва и спаситель.

Коуч: И какие роли Вы играли?

Эндрю: Я, очевидно, вначале был спасителем, а затем превратился в преследователя. И теперь, поскольку я сижу здесь, жалуясь, это выглядит так, как будто я превратился в жертву.

Коуч (широко улыбаясь): Да, но не рассчитывайте на меня как на вашего спасителя. Фактически, я хочу, чтобы Вы рассказали мне, как Вы намереваетесь действовать в следующий раз, когда окажетесь в ситуации, подобной той, которую Вы только что испытали.

Эндрю: Мне следует попросить босса, чтобы она определила наши роли, определиться, чего она ожидает от меня и от других, и попросить ее давать нам время для подготовки, не приглашать на совещания в последний момент и без повестки дня.

Коуч: Давайте посмотрим на вашу ситуацию в целом с другой стороны. Что бы Вы могли сделать, чтобы выйти из этой ситуации?

Эндрю: Найти другой проект. **Изменения 1 и 2 типа**

Коуч: В другой организации? **Колесо Хадсона - 8**



Эндрю: Возможно, я не думаю, что смогу остаться в этой ситуации.

Коуч: Хотели бы Вы увидеть ситуацию более ясно? Если да, то готовы ли Вы выстроить таблицу навыков и предпринять что-то типа опроса 360°, опросить ваших коллег? **Ассессмент 360°**

Эндрю: Думаю, да, это могло бы быть очень полезным.

Коуч проводит оставшуюся часть сессии, помогая Эндрю подготовить опрос 360°: сам метод, выбор респондентов, подход к обсуждению и вопросы, которые нужно задать.

## 3.2. Сессия 2

Эндрю провел ассессмент и анализирует результаты со своим коучем.

Интервьюируемые признали его значимость, но некоторые критиковали его за то, что он слишком часто играет роль аутсайтера, они хотели бы видеть его более уверенным в себе и позитивным. Он понимает, что хочет остаться в гуманитарном секторе, что для него является важным чувствовать себя полезным обществу, «внести свой вклад в положительные изменения в мире, в котором он живет». Он решает изменить свое отношение, потому что хочет быть признанным как лидер. Он очень хочет мотивировать членов своей команды, делиться своим энтузиазмом и видением.

Коуч: Когда у Вас в ближайшем будущем будет ситуация, возможность подтвердить свое положение как лидера и мотивировать свою команду?

Эндрю: Наша следующее совещание будет в следующую пятницу, но я хотел бы также спланировать индивидуальные встречи с каждым сотрудником, чтобы разъяснить роли и настроить процедуру делегирования.

Коуч: Хотели бы Вы поговорить о совещании? Что для Вас значит идеальное совещание?

Эндрю выражает желание освоить такой лидерский стиль, чтобы слушать других, быть справедливым, но твердым. **Стили лидерства**

Коуч: Какие ценности являются важными для Вас в вашей работе?

Эндрю: Уважение, человечность, эффективность, страсть.

### **Ценности в логических уровнях - 3**

Коуч: Вы находите их в вашей работе?

Эндрю: Нет, совсем нет, вот почему я хотел перейти в другую организацию.

Коуч: Что было бы решающим элементом, способным заставить Вас внезапно всё изменить?

Эндрю: Если бы меня «схантили» Х - я всегда хотел работать на них.

Коуч: Это возможно?

Эндрю: Да, но я ещё ничего для этого не делал...

Коуч предлагает Эндрю сделать упражнение: визуализировать будущее и его положение с уважением к будущему работодателю, которому он успешно представит свой проект.

Коуч: Давайте вернемся к настоящему. Если я правильно понимаю, Вы почти готовы подготовить свои данные и связаться с мистером ZY?

Эндрю: Я очень настроен это сделать. Как только он приедет, я намереваюсь изменить свой подход к моей нынешней организации - по крайней мере, это никому не навредит.

Коуч: Какие ценности Вы можете демонстрировать, чтобы почувствовать себя хорошо на своей работе?

Эндрю: Страсть и мотивацию. **Мотивация**

Коуч: Как Вы думаете, можете ли Вы в этом преуспеть, если берете на себя роль жертвы?

Эндрю: Конечно, нет. Нужно иметь видение и вдохновение.

Коуч: Хотели бы Вы пробовать упражнение для укрепления этой страсти и вдохновения?

Эндрю: Конечно!

Тогда коуч применяет упражнение с логическими уровнями, располагая на полу шесть кусочков бумаги с надписями: окружение, поведение, способности, ценности/убеждения, идентичность,

трансперсональный/жизненный проект/смысл. Затем он спрашивает Эндрю, к какому следующему мероприятию он готовится, и Эндрю выбирает следующую встречу со своей командой.

### **Логические уровни - 3**

Достигнув «трансперсональной» стадии, Эндрю восстанавливает связь с ситуацией, когда он испытывал искреннюю увлеченность своей работой, а работая пошагово с логическими уровнями, он приходит к пониманию, что ему не нужно отправляться в Дарфур, чтобы помогать людям в трудных ситуациях, что он обладает всем, что нужно, чтобы мотивировать свою команду и быть харизматичным и вдохновляющим лидером.

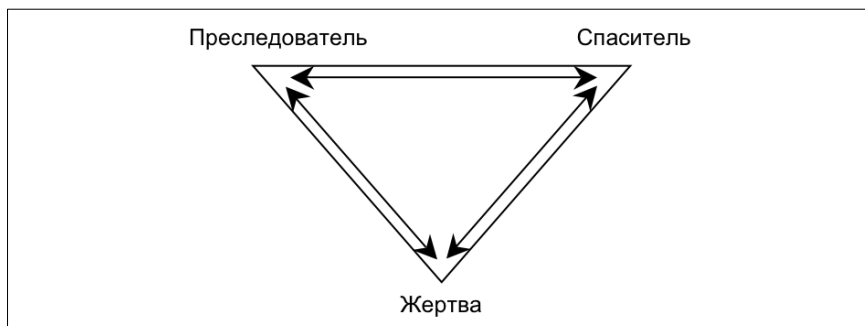
Коуч заканчивает сессию, объединяя впечатления и проверяя, является ли выбор, который сделал Эндрю, последовательным с точки зрения проекта его жизни.

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Драматический треугольник**

Понятие «драматический треугольник» было введено Стефаном Карпманом<sup>16</sup>. Он обнаружил, что человек, когда люди играют в психологические игры, может по очереди последовательно занимать все три позиции - роли в треугольнике.

#### **Иллюстрация 5.1. Драматический треугольник.**



<sup>16</sup> Stephen Karpman: «Fairy Tales and Script Drama Analysis», T.A.B., 7 ; 1968, EBMSA Prize 1972. В российском переводе Стефан Карпман «Сказки и анализ драматических сюжетов» (прим. ред.)

Вот эти роли:

- **Преследователь**, который нападает, оскорбляет и унижает тех, кого он воспринимает ниже себя;
- **Спаситель**, который также воспринимает других людей как людей более низкого порядка и находящихся в состоянии «не-ОК», и который предлагает им помощь из позиции превосходства (и таким образом наслаждается ощущением «Я - ОК»);
- **Жертва**, которая ощущает и позиционирует себя в качестве человека более низкого уровня, человека «не-ОК», и будет максимально использовать свои проблемы, либо находя Преследователя (демонстрируя страх), либо Спасителя (демонстрируя печаль), который будет служить для него подтверждением его чувства неадекватности.

Роли взаимозаменяемы. Эндрю, очевидно, двигался от одной роли к другой. Он позволил себе попасть в ловушку драматического треугольника.

Мы увидим тот же самый паттерн в случае с Марком (кейс № 8), который позволил себе стать жертвой своего поставщика.

У обоих была возможность избежать попадания в драматический треугольник. Чтобы поддерживать дистанцию и оставаться вне этого треугольника, они должны были задать себе следующие вопросы:

Пять вопросов, которые нужно задать себе, чтобы уменьшить риск обнаружить себя в роли **Спасителя**:

1. Получил ли я ясное поручение, запрос, представленный в подходящем и соответствующем формате?
2. Обладаю ли я навыком, который позволяет мне ответить на запрос?
3. Есть ли у меня инструменты и условия для того, чтобы обеспечить то, о чем меня просят?
4. Буду ли я соответствующим образом вознагражден за услугу, которую меня просят оказать (даже если это будет простое “спасибо”)?
5. Хочу ли я оказать эту услугу (или меня заставляет действовать некая древняя иудейско-христианская форма вины)?

Пять вопросов, которые нужно задать себе, чтобы уменьшить риск обнаружить себя в роли **Преследователя**:

1. Имею ли я авторитет, чтобы действовать?
2. Обладаю ли я полномочиями, и есть ли у меня право действовать?
3. Высока ли степень вероятности, что мое действие будет использовано соответствующим образом?
4. Открыт ли я для репрессалий, возмездия или других форм мести или наказания?
5. Будут ли мне соответствующим образом благодарны за мое действие?

Пять вопросов, которые нужно задать себе, чтобы уменьшить риск обнаружить себя в роли **Жертвы**:

1. Действительно ли я нуждаюсь во внешней помощи?
2. Исчерпал ли я свои знания и способности?
3. Как я буду просить помощи?
4. К кому я обращусь с этой просьбой?
5. Готов ли я заплатить за помощь, которую ищу, по крайней мере, проявляя соответствующую благодарность?

И в любом случае, какова природа моего контракта с этим человеком? Какую функцию я, предполагается, должен выполнить? Какова моя миссия? Мое поручение? Принял ли я его свободно и с полным осознанием фактов? Обязан ли я продолжать свое действие? И что случится, если я перестану это делать?

#### **4.1.1. Преобразование драматического треугольника в действенный треугольник**

Если человек всё ещё цепляется за роль Преследователя, это означает, что он испытывает нехватку уверенности в себе и не в состоянии выразить свою потребность в форме ясного запроса. Лучшим способом вытащить его из его +/- позиции («Я - тот, кто знает, а другой должен мне подчиниться»), и перевести его в позицию +/+ (Я – ОК и Ты/Вы - ОК), это дать ему возможность выразить свой запрос:

1. О чем Вам надо попросить?
2. Кого попросить?
3. Откуда Вы знаете, что этот человек имеет возможность удовлетворить Вашу просьбу?

Если человек уже находится в роли Жертвы, он должен выйти из своей позиции +/- («Другие лучше меня, потому что у них есть решения, которых у меня нет, я не могу выбраться без их помощи»). Он должен почувствовать ответственность:

1. Что Вы можете сделать, чтобы выйти этой ситуации?
2. Каковы возможные варианты?
3. Какое решение Вы приняли, и когда собираетесь его осуществить?
4. С кем, где и как?

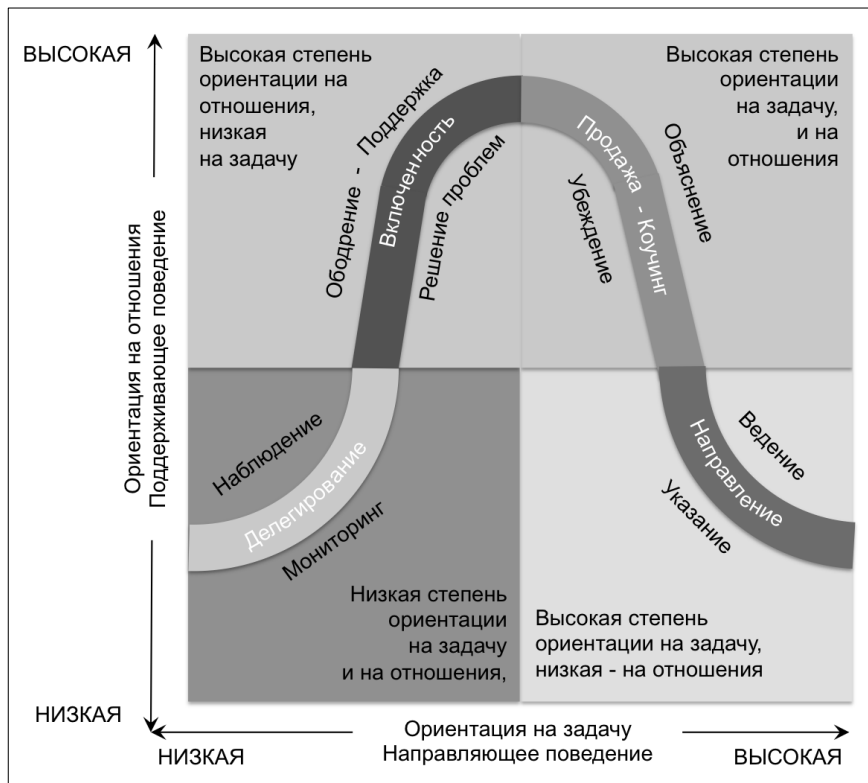
Если человек уже находится в роли Спасителя, он должен выйти из своей позиции +/- («Я знаю, что другие нуждаются во мне»), и почувствовать эмпатию по отношению к окружающим (Он - ОК, и Я тоже ОК):

1. В чем заключается его проблема? Что он чувствует? От чего он страдает?
2. Какую позицию я могу занять, чтобы помочь ему решить проблему?
3. Какую дистанцию я должен держать по отношению к этой проблеме и чувствам, которые из-за нее возникают?
4. Если я нуждаюсь в признании, какие другие способы получения признания мне доступны?

## 4.2. Стили лидерства

Существуют десятки моделей лидерства. Мы используем модель, разработанную Полом Херси и Кеннетом Бланшаром, которые пришли к гипотезе о том, что *любой стиль лидерства может являться эффективным или неэффективным в зависимости от уровня профессиональной зрелости вовлеченных сторон.*

## Иллюстрация 5.2. Ситуационное лидерство.



Эту форму зрелости не надо путать с психологической зрелостью - она имеет отношение только к работе.

«Профессионально зрелый» человек - это человек, способный к самомотивации на работе, это тот, кто видит себя ответственным и мотивированным своими собственными результатами. Степень зрелости, таким образом, зависит от навыка и интереса к работе.

Как педагог, менеджер должен пропагандировать это развитие, адаптируя к этому свое собственное поведение. Первоначально, будучи крайне вовлеченным и требовательным, он должен постепенно развивать отношения таким образом, чтобы всё в большей мере передавать инициативу своему персоналу:

1. **Стиль управления с ярко выраженным контролем и очень высоким уровнем поддержки.**

В данной области человек, которым управляют, ещё должен всему научиться. Он, как правило, мотивирован на поиск чего-то нового, но нуждается в руководстве и направлении для приобретения навыков и рефлексов, которыми ещё не обладает;

2. **Стиль управления с ярко выраженным контролем и высоким уровнем поддержки.**

Энтузиазм новичка имеет тенденцию угасать. Сотрудник всё ещё нуждается в направлении, а также в мотивации для продолжения обучения;

3. **Стиль управления с низким уровнем контроля и высоким уровнем поддержки.**

Сотрудник начинает приобретать определенный уровень независимости. Теперь ему можно поручать широкий диапазон задач, но его всё ещё достаточно часто необходимо поддерживать;

4. **Управление с низким уровнем контроля и небольшой поддержкой.**

Теперь обученный человек достиг такого уровня независимости, при котором возможно полное делегирование деятельности. В определенных случаях его можно даже поздравить, когда он полностью соответствует своим собственным стандартам (уровень 4 в пирамиде Маслоу - см. ниже).

Так как команда Эндрю, несомненно, достигла существенного уровня зрелости, в его интересах двигаться с ними между поддержкой и делегированием.

### **4.3. Изменения 1-ого и 2-ого типа**

Концепция глубинного изменения опирается на работы американского философа-антрополога Грегори Бейтсона, создателя логических уровней, (кейс № 3) и уровней обучения (кейс № 3).

Бэйтсон выделил в человеческих системах два типа изменений: изменения, которые имеют место внутри системы, их он назвал изменениями 1 типа; и изменения, которые влияют на систему в целом и меняют ее, названные им изменениями 2 типа.



### **4.3.1. Изменение 1 типа = гомеостаз**

Так же, как люди надевают или снимают одежду в зависимости от внешней температуры для поддержания внутренней температуры тела, мы осуществляем «изменения», которые держат нас в состоянии стабильности и баланса. Это очень типично для бизнеса, где вы думаете, всё меняется, но на самом деле не меняется ничего. Это происходит и с людьми, которые делают «всё больше одного и того же». Эти изменения являются подгонкой или самокоррекцией. Когда этих изменений уже недостаточно, система подходит к критическому состоянию, что может привести к изменению 2-го типа.

### **4.3.2. Изменение 2 типа = эволюция**

В этом случае меняется непосредственно сама система или ее меняют. Теперь мы больше не говорим об адаптации, мы говорим о реальном изменении. Вместо того, чтобы делать больше того же самого, человек полностью меняет свой стиль. Вместо того чтобы сменить компанию, но выполнять ту же самую работу, человек меняет, например, свою профессию. Но чтобы так поступить, он должен изменить некоторые свои убеждения, изменить правила, управлявшие его жизнью, перестать двигаться на автопилоте и задать себе несколько реальных вопросов, он должен выстроить новую действительность на основе свежей фундаментальной гипотезы.

Эндрю и Марк (кейс № 8) оба оставались в 1 типе изменений, в гомеостазе. Не было каких-либо глубоких изменений, всё, что они делали, было приспособлением к существующей системе. Для Эндрю этот гомеостаз кажется достигнутым в достаточной мере с момента, когда он приспособливает свое поведение и меняет свое отношение к команде. Марку, однако, было бы лучше сменить вид бизнеса. Пока он будет оставаться работником в типографской сфере, ему не удастся исчерпать свою печаль о препятствии в своем прошлом, он может исчерпать свою энергию, пытаясь бороться со своим несчастьем вместо того, чтобы открыть новый энтузиазм, подобный тому, что он испытывал в начале своей рабочей жизни.

## 4.4. Ассесмент 360°

Ассесмент 360° - это техника, появившаяся в США и используемая в Европе начиная с девяностых годов XX века. Ее цель состоит в том, чтобы обеспечить людей на руководящих позициях обратной связью относительно того, как их стиль лидерства воспринимается:

- ими самими (самооценка),
- их непосредственным руководителем,
- коллегами - людьми, находящимися на аналогичных должностях,
- их подчиненными (от 4 до 10 человек),
- другими возможными внутренними или внешними клиентами и поставщиками.

Таким образом, ассесмент 360°, являющийся оценкой управленческих навыков, отличается от более традиционных видов ассесмента, где, как правило, сотрудника оценивает только его прямой непосредственный руководитель.

Заполнив полностью очень подробную анкету, которая сосредоточена на описании личности, менеджер затем дает заполнить ту же самую анкету своему боссу, коллегам, своей команде (N-1), а иногда даже некоторым из своих клиентов или поставщиков.

С соблюдением самой строгой анонимности, ассесмент 360° может использоваться индивидуально или коллективно. Его применяют, например, когда есть группа менеджеров, которые хотят улучшить свой стиль управления.

В большинстве случаев основой исследования 360° является:

- адаптированный инструментарий (подробный и детальный опросник, основанный на вопросах-ответах и принимающий во внимание принципы лидерства, принятые в компании);
- тщательное соблюдение метода;
- очень точная система измерения (например, используется шкала оценки от 1 до 5, где полученная оценка будет сравниваться с образцом измерения);

- точная информация о значении, цели, процедуре и использовании обратной связи по людям, участвующим в ассессменте 360°;
- детальная и связанная с контекстом обратная связь для участников, в которой помогают разобраться внешние консультанты, проводящие ассессмент.

Ассессмент 360° должен позволять увидеть и выделить сильные стороны руководителя, и области, требующие развития. Ассессмент также должен давать возможность измерить различие между самооценкой менеджера и оценкой других вовлеченных сторон. Ассессмент 360° стимулирует осознание человеком происходящего и позволяет точно и измеримо усовершенствовать стиль управления и лидерства.

Чтобы ассессмент быть эффективным, за ним должны следовать меры, потребность в которых показала обратная связь, с соответствующим выполнением последовательных и хорошо продуманных планомерных действий, тренинговым сопровождением, развитием персонала и коучинговыми программами. Это как раз то, что понял Эндрю: пройдя ассессмент 360° и получив информацию от своих основных контактов, он получает ценную информацию о своих сильных сторонах и областях, над которыми надо понаблюдать. И это именно те области, для работы с которыми был приглашен коуч.

## 4.5. Мотивация

Мотивация, по определению, это полностью личное дело, поскольку основана на принципе, что каждый из нас имеет индивидуальные потребности, либо удовлетворенные, либо требующие удовлетворения.

Абрахам Маслоу (1908-1970), известный американский психолог, признанный за свой гуманистический подход, обнаружил факт, что то, в чем нуждается человек, может быть классифицировано в пять категорий. Он поместил их в пирамиду, поскольку в то время как большинство людей достигают основных уровней, только избранные могут достичь вершины пирамиды.

В основе пирамиды лежат физиологические потребности, в офисе к этому может относиться эргономика, качество воздуха и пространства, удобства, наличие кафетерия и т.д.

За ними следуют потребности в области безопасности (контракт на работу), затем социальные потребности (чувство принадлежности к социальной группе).

Затем идет признание, чувство собственного достоинства исходящее из того, чем вы *располагаете* - работа, «привилегии босса», такие, как автомобиль, размер офиса, тип освещения, место в ресторане компании и т.п., и что вы *делаете* - качество выполненной работы.

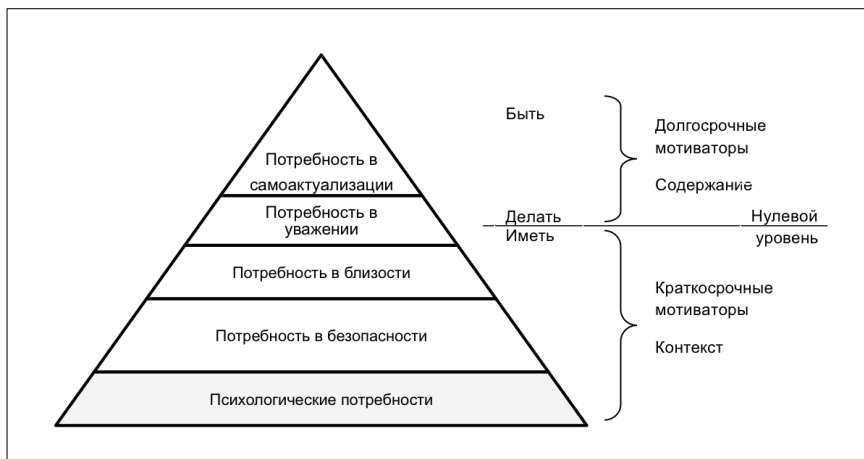
На самом верху пирамиды расположена потребность в самореализации, в духовности.

Маслоу полагал, что как только базовые потребности (физиологические и потребность в безопасности) удовлетворены, человек стремится удовлетворить потребности более высокого порядка, таким образом, бесконечно подпитывая мотивацию. Потребности более высокого порядка могут быть удовлетворены только при удовлетворении нижестоящих потребностей. Если применить эту модель к профессиональному миру, это будет означать, что бессмысленно пытаться мотивировать сотрудников на уровне уважения и достижений, если они испытывают угрозу увольнения и если уровень оплаты труда не достаточно высок для полного удовлетворения физиологических потребностей.

Фредерик Ирвинг Герцберг (1923-2000), американский психолог, известный своей работой над улучшением задач на рабочем месте, перевел эти принципы в два уровня мотивации. Краткосрочная мотивация имеет дело только с *контекстом* работы: это физиологические потребности, потребности в безопасности, принадлежности и признании в терминах обладания, по определению Маслоу. Долгосрочная мотивация, в отличие от краткосрочной, основана на признании того, что сделано, и выполнении, как таковом, другими словами, на *содержании* работы.

В отношении первого уровня Герцберг говорит о факторах неудовлетворенности: если эти потребности не удовлетворены, человек в реальной мотивации опускается ниже нулевого. Во втором случае речь идет о факторах реальной долгосрочной мотивации.

**Иллюстрация 5.3. Пирамида потребностей Абрахама Маслоу, дополненная Фредериком Герцбергом.**



Очевидно, что в случае с Эндрю, ему необходимо удовлетворить главным образом потребности *делания* и *бытия*. Другими словами, коуч должен помочь ему задуматься о долгосрочной мотивации. Для достижения стадии самоактуализации, коуч должен вовлечь его в работу на уровне личных ценностей и его глубокой индивидуальности.

**См. кейс № 2 - теоретические понятия о мета-модели.**

**См. кейс № 3 - теоретические понятия о ценностях и логических уровнях.**

## 6

### **Кейс № 5: Сандре не удастся приспосабливаться**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Соппротивление изменениям и процесс оплакивания прошлого
- Смех висельника
- Двойная петля
- Позитивное намерение
- Петли эволюции Каннио-Лаунер

#### **1. Исходная точка**

Сандра – специалист по вопросам права во французском банке, который недавно был поглощен крупным американским банком. Она является одним из светил в области международного финансового права и специализируется на проблемных сценариях Европейского Экономического Сообщества. Она самостоятельно ведет свои кейсы, оставаясь в постоянном взаимодействии с другими отделами. Сандра принимает участие во множестве рабочих комитетов в различных профессиональных федерациях и является заметной публичной фигурой на рынке. За два месяца до начала коучинга ее американский босс пригрозил ей увольнением, если она откажется присоединиться к новой команде, которая состоит главным образом из американских юристов. Без излишней дипломатичности босс сказал ей: «Либо Вы играете в эту игру, либо уходите».

Сандра полагает, что эти юристы не знают ничего о европейских делах, и отказывается переступить этот барьер. Ей весьма трудно заставить американцев увидеть себя как открытого откровенного человека, она не в состоянии впечатлить кого-либо своим мнением или звучать убедительно. Она находится в стрессе и боится неизвестности. Она немногословна, но судя по невербальным признакам, можно предположить, что в предлагаемые проекты она не включается. Ей трудно предлагать креативные решения в напряженных ситуациях и сложно приспособиться к методам, которые используют за океаном.

Зная о положении Сандры и надеясь, что она останется в банке, что бы ни произошло, HR-руководитель банка (француз) связался с коучем. Когда почти месяц спустя выбор был сделан, коуч предположил, что уже поздно, возможно даже слишком поздно что-либо делать, и он видит миссию как «попытку вскочить в последний вагон». Коуч предупреждает HR-руководителя, что весьма вероятно, что Сандра уйдет. HR-менеджер соглашается, потому что это необходимо для разрешения текущей тупиковой ситуации, в результате которой рабочая обстановка в отделе становится ужасающей, а это очень дорого обходится банку.

## **2. Поставленные цели**

- Убедить вовлеченные стороны без эмоционального возбуждения;
- Обратиться к вовлеченным сторонам для выяснения их потребностей;
- Принять, что различия существуют, и приспособиться к ним;
- Расслабиться и принять открытый стиль коммуникации со сторонами;
- Научиться работать как член команды;
- Преодолеть ее беспокойство по поводу неопределенности из-за изменений и неизвестности;
- Восстановить конструктивные отношения с ее прямым руководителем.

### 3. Содержание программы коучинга

#### 3.1. Сессия 1

Сандра объясняет шок, который она испытала, когда ее американский босс сказал, что ему не нравится ее поведение и что он не обязан держать ее в команде.

Сандра: Он принудил меня пройти коучинг, у меня не было выбора.

Коуч: Если Вы хотите, мы можем сразу же остановиться. Я не могу работать с Вами под давлением. Но если я не ошибаюсь, Вы, всё же, приняли цели, которые были записаны в соглашении, которое мы все втроем подписали: Вы, HR-менеджер и я.

**Контракт - 7**

Сандра: Конечно. Знаете, я сыта по горло тем, что на меня давят со всех сторон.

Коуч: Вы ощущаете, что на Вас давят со всех сторон?

Сандра: Да, с тех пор, как пришли американцы, они сунули свой нос повсюду, обязав каждого приспособиться к их методам. В моем высокоспециализированном мире они ничего не знают, и именно они должны приспособиться.

Коуч: Скажите мне, можете ли Вы вспомнить, когда Вы арендовали или покупали квартиру или дом?

**Аналогия/метафора - 1**

Сандра: Да, мы с мужем купили дом в 1998.

Коуч: Вы оставили его таким же, каким купили? С именем прежнего владельца на дверном звонке?

Сандра: Конечно, нет. Мы снесли некоторые стены, переделали кухню и ванную, и всё это покрасили.

Коуч: А что насчет имени на дверном звонке?

Сандра: Мы его изменили.

Коуч: Таким образом, Вы признаете, что как новые владельцы Вы имеете право изменить прежнее имя на дверном звонке на свое и



изменить всё в доме. Разве это не то же самое право есть у американских покупателей, когда они вложили весьма значительную сумму в покупку вашего банка?

Сандра: Да, но мой отдел оставался обособленным.

Коуч: Обособленный, что касается содержания работы, но так же ли он обособлен в том, что касается рабочих методов?

Сандра: Как я только что сказала, американцы ничего не знают об этой сфере. И, так или иначе, я не могу объяснить этому ковбою, Джошу – только послушайте, у него даже ковбойское имя!.. (смеется) - Я не теленок, которого можно связать и клеймить! (смеется).

### **Соппротивление, оплакивание прошлого, смех висельника**

Коуч: Вы смеетесь, но то, о чем Вы говорите, не забавно. Фактически это довольно трагично в свете вашего будущего в банке. Чего Вы боитесь?

Сандра: Потерять свою индивидуальность.

Коуч: Поскольку ваша индивидуальность связана с вашей работой? Конечно, Вы согласитесь, что банк нанимал ваши навыки, не вашу личность... **Смешение логических уровней - 8**

Сандра: Конечно, но это не дает им право пренебрегать мной.

Коуч: Что, если мы изменим, глагол «пренебрегать» на глагол, «приспосабливаться». Имеют ли они право попросить, чтобы Вы приспособились? **Рефрейминг - 1**

Сандра: Они могут попросить, но я не буду этого делать.

Коуч: Мы находимся в ситуации, известной как «двойная петля». С одной стороны, если Вы приспосабливаетесь, Вы чувствуете, что рискуете потерять собственную индивидуальность, таким образом, Вы «цепляетесь за землю» и сопротивляетесь. С другой стороны, если Вы не приспосабливаетесь, Вы теряете свою работу. **Двойная петля**

Сандра: Именно так! Теперь Вы можете понять, почему я не сплю по ночам.

Коуч: Хорошая новость в том, что восприятие тупика является первым шагом к выходу из него.

Сандра: Я надеюсь, Вы правы, потому что я сыта этим по горло!

Коуч: Что относительно вашей жизни дома - там всё хорошо?

Сандра: Да! К счастью, на той стороне нет никаких проблем. Я счастлива в браке, и мои дети меня радуют.

Коуч: Превосходно. Таким образом, по крайней мере, в своей жизни Вы играете другие роли: жены, матери и так далее. Конечно, все эти аспекты, идущие вместе, составляют личность Сандры, не только навыки, которые Вы сдаете напрокат своему банку?

Сандра: Ну, очевидно, да.

Коуч: Готовы ли Вы пойти на уступки для коммерческого клиента? Представьте, что Вы - ассистент по продажам в большом магазине, что Вы зарабатываете средства к существованию от объема продаж, и что очень неприятная женщина хочет узнать Ваше мнение о конкретной оранжевой юбке. Что Вы ей скажете?

Сандра: Если я буду честна, то скажу ей, что юбка ей совершенно не идет. Но так как она довольно неприятна, я буду злорадно получать удовольствие, наблюдая ее в одежде, в которой она будет выглядеть ещё хуже. И я с удовлетворением ограничусь своим вознаграждением.

### **Бунтующий ребенок – Эго-состояние - 6**

Коуч: Вы действительно бы сделали это? Честно сказать, я в это не верю.

Сандра: (молчит, она вся напряжена, руки и ноги скрещены, губы поджаты)

Коуч: Я ощущаю здесь высокий уровень гнева, но я также чувствую, что это скрывает что-то ещё. Может ли это быть страхом или печалью?

### **Рэкетные чувства - 10**

Сандра: (молчит, ее подбородок дрожит),

Коуч: Какую эмоцию Вы так стараетесь скрыть?

Сандра: (вся сжалась, почти в слезах) Я боюсь не найти работу в моем возрасте, если я уйду из банка. Я боюсь растерять все навыки, которые приобретала очень долгие годы. **Убеждение - 10**

Коуч: (держит паузу, дает ей некоторое время) Кто говорит, что Вы потеряете свои навыки? Не по этой ли причине американцы сохранили Вас в штате?

Сандра: Тогда почему меня пугает увольнение?

Коуч: Я думаю, мы должны смотреть немного глубже. Это ничто иное, как вопрос приспособления к рабочим методам, принятым за океаном. Они прекрасно осведомлены о том, что Вы являетесь лучшим человеком на своей позиции. Могу ли я предложить Вам упражнение?

### **Рефрейминг точки зрения и позиций восприятия - 1**

Сандра: Хорошо, конечно.

Тогда коуч предлагает упражнение с позициями восприятия, в процессе которого клиент, пересаживаясь со стула на стул, думает как другая сторона. Выполняя упражнение, Сандра многому учится. В прямом смысле слова поставив себя на место Джоша, она проводит рефрейминг ситуации, помещая ее в более широкий контекст. Ее трудность относится к уровню оплакивания прошлого. Она не может расстаться с прекрасной атмосферой «прежде», когда все сотрудники всегда прыгали вокруг нее.

## **3.2. Сессия 2**

Сандра объясняет, что Джош только что не посчитался с ней, отправив по электронной почте письмо, которое оскорбило ее в глазах ее руководителей и ее персонала.

Сандра: (разъяренно) Он не смог выдержать факт того, что я отправила руководству краткую записку, чтобы рассказать им об изменениях в европейском законодательстве. Мне пришлось действовать быстро. Он послал мне подстрекательское письмо с копией для всех членов руководящей команды, заявляющей, что все позиции, независимо от того, к чему они имеют отношение, должны были быть сначала одобрены Соединенными Штатами, а затем отправлены его отделом за его подписью. Это непростительно!

Коуч: Я предполагаю, это ещё одно действие ковбоя, которое Вы не собираетесь прощать...

Сандра: Ещё бы! Какой невоспитанный болван!

Коуч: Как Вы думаете, что он на самом деле пытался сделать?

### **Позитивное намерение**

Сандра: Очевидно, пометить свою территорию.

Коуч: Так же, как лев метит все четыре угла своей территории, чтобы показать, что она принадлежит ему?

Сандра (заметно сердито): Точно!

Коуч: Давайте ещё раз посмотрим на Ваш новый дом. Вообразите на мгновение, что прежние владельцы выкрали вашу записную книжку и решили устроить барбекю, приглашая ВАШИХ друзей в свой старый сад...

Сандра: О, пожалуйста, ваши метафоры действительно раздражают...!!!

Коуч: (отказывающийся отпустить клиента, как терьер, вцепившийся в лодыжку почтальона) Нас раздражают только те вещи, которые отражаются в нас самих. Что непосредственно в себе Вы находите настолько раздражающим?

Сандра: То, что я не умею заявлять о правах на свою собственную территорию.

Коуч: Да, Вы правы, только это - другое ... и вполне законное. Вы имеете право на свою территорию. Но что если это - только анклав в пределах чьей-либо территории? Конечно, это - правитель, завоеватель, который устанавливает свой собственный закон, как в случае с любой страной мира? **Границы - 1**

Сандра: Возможно, но я не могу сказать, что мне это нравится.

Коуч: Таким образом, возникает вопрос, как Вы можете сохранить свою физическую и эмоциональную территорию теперь, когда окружающая среда изменилась?

Сандра: Я подозреваю, что люди пытаются приструнить непокорного.

Коуч: Как непослушного ребенка? **Эго-состояния - 6**

Сандра: Точно.

Коуч: Я знаю, что Вы знакомы с транзактным анализом. Как Вы реагируете на критикующего родителя?

Сандра: Фактами и цифрами. Придерживаясь процедур. Отвечая без лишних эмоций.

Коуч: И это то, что Вы делаете в своей повседневной работе?

Сандра: Ну... нет.

Оставшаяся часть сессии прошла в обсуждении путей и способов, как Сандра могла бы быть в состоянии действовать как «взрослый» в своем взаимодействии (Состояние Взрослого), будучи заинтересованной исключительно в эффективности своей работы, делая максимум для управления своими эмоциями.

### **3.3. Сессия 3 – с Джошем**

Джош послал коучу e-mail с предложением встретиться в Париже. Тогда коуч предложил провести трехстороннюю сессию с Сандрой и попросил, чтобы Джош поговорил об этом с Сандрой. Коуч также предупредил Джоша, что он собирается позвонить Сандре, чтобы выяснить, нуждается ли она в подготовке к встрече. Сандра приняла это предложение и проанализировала пункты, которые она будет выносить на обсуждение на трехсторонней встрече.

В начале трехсторонней встречи, коуч разметил пространство встречи, обозначив следующие цели встречи:

1. Проанализировать начальные результаты коучингового процесса;
2. Проверить, изменились ли первоначальные цели;
3. Найти точки соприкосновения и способ гармоничного сотрудничества в будущем.

Обозначая пункт 3, он проверял, должны ли две стороны были примирить свои точки зрения. Коуч проверял, дали ли обе стороны ему полномочия искать точки соприкосновения, и предложил рефрейминг точек зрения, в котором каждая сторона займет место другой.

На протяжении всей сессии Сандра оставалась закрытой (руки и ноги скрещены, лицо одеревеневшее) и с трудом улыбнулась, даже когда Джош попытался смягчить атмосферу и, как мог, показать себя живым человеком (говоря об их детях). Коуч проинтервьюировал обоих по очереди, прося их занять место другой стороны. **Позиции восприятия - 1**

Другими словами, Джош услышал Сандру, отвечающую коучу с его позиции, а Сандра услышала Джоша, как если бы он «влез в ее шкуру». Им обоим дали инструкцию не реагировать, а только делать пометки и высказаться в конце упражнения. Коуч спросил Сандру (играющую роль Джоша и потому говорящую от его имени), почему он угрожал ей увольнением четырьмя месяцами ранее. Затем коуч спросил Джоша (играющего роль Сандры и говорящего, как если бы он был ею), почему она не желала приспосабливаться к команде.

Упражнение позволило внести ясность и провести рефрейминг ситуации. **Рефрейминг - 1**

Атмосфера улучшается. Они оба понимают, что пытались действовать, словно знают, что другой человек о них думает.

### **Мета-модель – искажения - 2**

Сессия позволяет восстановить действительность. Джош фактически объясняет Сандре, что он скован своим положением в организации, а Сандра объясняет, что она испытывает много трудностей, что она ощущает недостаток уважения, учитывая ее положение в банке перед поглощением и в свете ее репутации на рынке.

## **3.4. Сессии с 4 по 10: на протяжении более чем пяти месяцев**

Другие сессии связаны с управлением эмоциями, отношением к адаптации в мультикультурной среде, с искренностью и открытыми коммуникациями.

Несмотря на все свои усилия, Сандра понимает, что ее личные ценности не соответствуют версии ценностей американского бизнеса. **Упорядочение – Логические уровни - 3**

Она принимает решение искать другую работу. Благодаря ее известности на рынке, ее очень быстро берет на работу уважаемый французский банк.

Случай с Сандрой можно было бы рассматривать как поражение, но, всё же, это не так, поскольку компания и клиент получили пользу. У компании нет никакого интереса в сохранении плохо мотивированного сотрудника, создающего плохую атмосферу жалобами на своих коллег. Благодаря случаю с Сандрой, Джош пришел к пониманию, как трудно работать не этноцентрически (предполагая, что американская модель является лучшей), и научился исследовать другие культуры. Что касается Сандры, она смогла получить удовлетворение, работая так, как соответствует ее взглядам и ценностям.

История закончилась тем, что банк попросил, чтобы коуч поработал с командой и несколькими французскими и американскими сотрудниками по межкультурным вопросам. С тех пор атмосфера в отделе значительно улучшилась, благодаря тому, что коуч применял множество межкультурных упражнений (помещающих участника упражнения непосредственно «в шкуру другого человека», чтобы понять, что существует множество способов восприятия мира). Джош сам прошел коучинговую программу наряду с другими руководителями департаментов. Он работал с темой своего личного развития в пределах компании и признал, что он должен был значительно изменить набор ценностей, для того чтобы быть в состоянии комфортно работать в Европе. Он сильно сожалеет о своем этноцентрическом подходе, и принял тот факт, что точки зрения его коллег в Европе и по всему миру имеют большую ценность.

## **Петли эволюции Канны-Лаунер**

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Сопротивление изменениям и процесс оплакивания прошлого**

Сопротивление - одна из неизбежных стадий в процессе изменений, сопровождающая переход от ситуации А к ситуации Б, которая не всегда является более хорошей. Трудность часто заключается в

нехватке стимулирующего представления о будущем. Если вы переезжаете в более красивое место, в хороший район, вы незамедлительно принимаете изменение. Если дело обстоит не так, вы должны пройти через процесс печали, оплакивания ситуации, в которой вы чувствовали себя лучше, а затем должны пройти через различные стадии расставания с прошлым. Это происходит с любым человеком, потерявшим что бы то ни было, будь то домашнее животное, любимая вещь или работа в компании.

Эти стадии были описаны доктором Элизабет Кюблер-Росс, психиатром швейцарско-американского происхождения, бывшим профессором поведенческой медицины Университета Шарлотсвилль в Вирджинии (США). Именно она открыла способ поддержки умирающего, понимая, что поддержка для семьи столь же важна, как и поддержка пациента. Она одной из первых опубликовала материалы на тему оплакивания прошлого и расставания с ним, и способствовала созданию движения паллиативной заботы.

Элизабет Кюблер-Росс обнаружила, что в расставании с прошлым человек проходит последовательно следующие стадии:

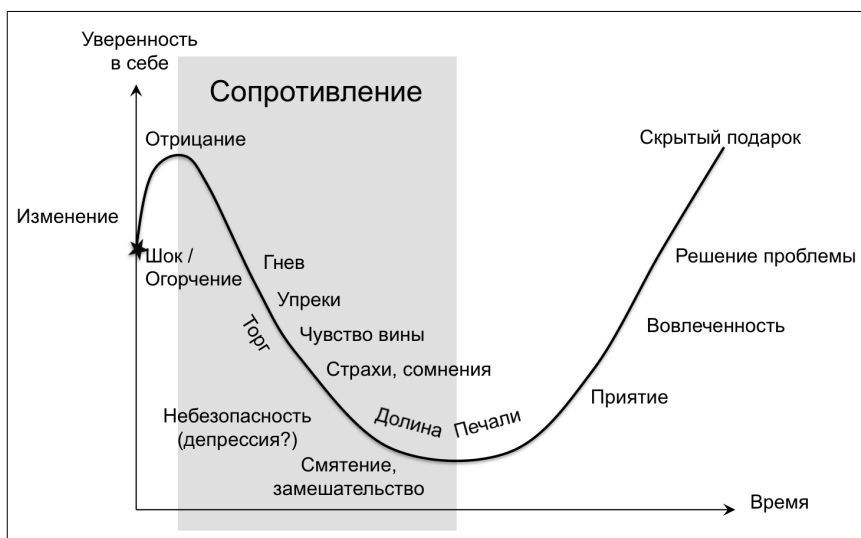
- Отрицание: когда человек получает известие, возникает шок, он утверждает: «Нет, это невозможно!» «Этого не может случиться!»;
- Гнев: «Это не справедливо, почему он/она? Почему я? Почему наш отдел?»;
- Торг: «Дайте мне ещё несколько дней», «Я обещаю прекратить курить, если Вы вылечите меня» и т.п.;
- Упрек: «Ты не имеешь права бросать меня», «Работа руководства была ужасной», «Доктор должен был предупредить меня»;
- Вина: «Я должен был сделать что-то ещё», «Я сделал это не так, как должен был», «Я просто не достаточно хорош»;
- Страх: «Что случится со мной без тебя, без этой работы, без этой компании?»;
- Смятение, сомнение и чувство неуверенности по отношению к будущему, печаль, замешательство.



Стадии от «гнева» до «смятения» являются частью процесса сопротивления.

И только после того, как мы пересечем «Долину Печали», может прийти принятие, включенность в процесс расставания или потери, а после этого - открытие «скрытого подарка», уроков, извлеченных из этого прощания с потерянным.

### Иллюстрация 6.1. Сопротивление изменению.



Учитывая, что сопротивление - это нормальное явление, нет никакой потребности бороться против него, поскольку борьба его только усиливает.

Напротив, если мы начинаем с аксиомы «сопротивление, страх = невысказанная потребность», мы можем исследовать тропинки, которые достаточно быстро станут интересными, что даст возможность появиться планам действий.

В кейсе № 8 Марк находит трудным распрощаться со своей компанией. Он, несомненно и явно, находится в стадии сопротивления, с которой он не способен совладать. Он испытывает недостаток перспективы, которая необходима, чтобы скорее выйти из полиграфического сектора в поисках лучшей жизни.

Теперь ничто, кроме разьяснения процесса изменения и сопротивления, не сможет обеспечить клиента существенной помощью. Ему может принести небольшое облегчение осознание того, что не он сам является проблемой, то, что с ним происходит – это только одно из последствий процесса изменения. Прежде всего, он может дать «название» частям жизненного опыта, который перед ним стоит, и прожить их, преодолевая, и, насколько это возможно, извлекая из них пользу.

## 4.2. Смех висельника

Мы говорим о «смехе висельника», когда кто-то смеется над чем-либо, что для него является болезненным, и этот смех не является подлинным. Люди маскируют этим смехом свою боль, свое бессилие, свою оскорбленность, и он звучит фальшиво. В этой ситуации смех является необоснованным, потому что не соответствует ей. Человек выражает ложную радость, чтобы скрыть расстройство или горе.

Она оскорблена: «Если бы Вы знали (смех висельника), как глупо я выглядела (смеется)».

Ее дисквалифицировали: «И затем я сделала нечто настолько глупое, что до сих пор задаюсь вопросом (смеется), как я могла быть такой идиоткой». «И я на самом деле думала, что нашла решение (смеется)».

Она убегает от печали, от боли прощания с прошлым: «Хорошо, что мой отец умер (фальшиво смеется), он бы подумал, что я полная идиотка!»

В этом случае Сандра смеется над собой, когда описывает драматическую ситуацию, которая сильно ее затрагивает: «Я не теленок, которого можно связать и клеймить! (смеется)».

Слушатель, особенно коуч, идентифицирует притворный смех и должен поставить клиента перед фактом, что для смеха нет никаких причин. «Это не забавно». «Вы находите эту ситуацию настолько забавной?», «Вы чувствуете, что смех – это лучший способ для выражения ваших чувств?» Как только человеку таким образом противостоят, это дает ему возможность выразить свои истинные эмоции и разобраться с ними соответствующим образом.

### 4.3. Двойная петля

Выражение «двойная петля», возникшее как понятие в теориях коммуникации и в кибернетике, является ключевым понятием теории системности. Оно было предложено в 1956 году командой во главе с Грегори Бейтсоном в статье “К теории шизофрении”.

Она описывает ситуацию, в которой два ограничения противоречат друг другу, и всё усугубляется третьим, блокирующим любой выход из положения. Без этого третьего ситуация была бы простой дилеммой, как между голодом и жаждой, где трудность в принятии решения является большей или меньшей в зависимости от напряженности противоположащих полярностей. Пример, используемый для иллюстрации простейшей двойной петли в психологии, это пример ребенка, чьи родители разъезжаются или разводятся. У любого ребенка существует связь с родителями, существует любовь между ребенком и каждым из родителей. Драма возникает, когда родители борются, и от ребенка требуется, чтобы он поддерживал связь исключительно с одним из родителей, а это требование ребенок не может удовлетворить без возникновения противоречия со своей самой глубинной истиной.

Сандра неспособна принять новую американскую культуру, потому что она чувствует, что тогда она «сдастся» и потеряет свои собственные ценности. Но если она этого не сделает, она потеряет работу. Она явно заперта в двойной петле, в тупиковой ситуации.

Выявление существования двойной петли позволяет клиенту увидеть ситуацию в некоторой перспективе и принять решение с осознанием входов и выходов для каждой альтернативы.

### 4.4. Позитивное намерение

Одно из базовых предположений НЛП<sup>17</sup> заключается в том, что все формы поведения управляются (или управлялись) «позитивным намерением». Именно из этих соображений коуч предложил Сандре поискать позитивное намерение, которое лежало в основе поведения Джоша.

---

<sup>17</sup> Из статьи Роберта Дилтса, опубликованной на сайте <http://www.nlpu.com>.

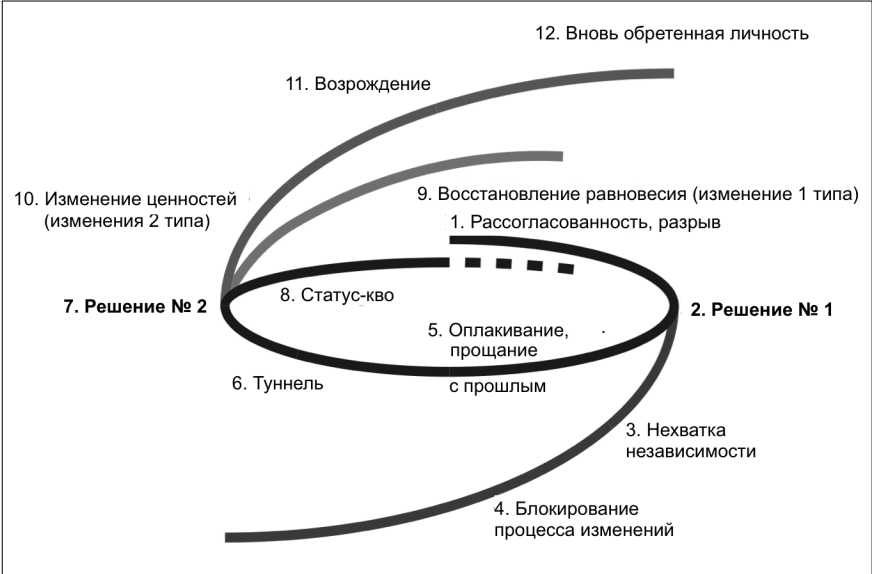
Давайте рассмотрим несколько примеров. Позитивным намерением, стоящим за агрессивной формой поведения, зачастую является «защита». Прячась за «страхом», мы часто ищем «безопасность». Гнев часто может быть вызван потребностью «установить ясные границы». Физические симптомы также могут быть попыткой достижения позитивной цели. НЛП рассматривает все симптомы, включая физические, как информацию о неисправности. Физические симптомы зачастую являются признаками отсутствия баланса.

Конкретная форма поведения или специфический симптом иногда может обслуживать несколько позитивных намерений. Например, курильщик может курить с утра для того чтобы разбудить себя, в течение дня - чтобы снизить напряжение и сконцентрироваться, и как это ни парадоксально, чтобы не забывать дышать. Вечером он курит, чтобы расслабиться. Курение часто действует для маскировки или притупления отрицательных эмоций. Согласно предположениям Роберта Дилтса, курение иногда является единственным, что курильщик делает именно для себя, чтобы украсить свою жизнь.

Роберт Дилтс настаивает на том, что основной принцип НЛП, связанный позитивным намерением, состоит в создании ясного разграничения между человеком и его поведением, другими словами, для того, чтобы отделить друг от друга позитивные намерения, функцию, убеждение и т.п., которые производят форму поведения, от самого поведения. Если сказать иначе, более вежливо, экологично и продуктивно отвечать на «глубинную структуру», чем на выражение проблематичной формы поведения. Таким образом, если вы желаете изменить форму поведения или предложить приемлемые альтернативные решения, новый выбор должен каким-то образом удовлетворять или заменять позитивную функцию прежней формы поведения.

Если мы применяем другой базовый принцип НЛП, «присоединение и направление», эффективное изменение потребует, прежде всего, чтобы была установлена связь с позитивным намерением, лежащим в основе поведения. Прежде чем прилагать усилия и вести человека, надо помочь ему расширить свое восприятие мира для поиска самого подходящего варианта выбора. Эти варианты выбора должны предлагать индивидуальные свежие способы удовлетворения цели позитивного намерения. Это то, чего позволяют достигнуть техники рефрейминга.

## Иллюстрация 6.2. Петли эволюции Каннио-Лаунер



## 4.5. Петли эволюции Каннио-Лаунер<sup>18</sup>

Идея Петель Эволюции, которую мы предлагаем, основана на принципе, что перед нами всеми всегда стоят изменения, приходящие либо извне (окружение), либо изнутри (потеря направления, проблемы со здоровьем, выгорание и т.п.). Изменения постоянны, зачастую хаотичны и переполнены событиями, которых возможно мы никогда себе представить не могли: землетрясения, цунами, извержения вулкана, финансовые кризисы, массовые увольнения в отраслях, где всё активно развивалось, демократические революции в различных странах и так далее.

У нас никогда не исчезает необходимость в принятии решений двух видов:

**Решение № 1, сначала:** провести черту так, чтобы вы могли отделить себя от ситуации в прошлом и идти дальше;

<sup>18</sup> Опираясь на Колесо Хадсона

**Решение № 2, когда изменения уже идут:** реакция на изменение в соответствии с тремя альтернативными вариантами:

1. статус-кво, что означает отсутствие действий до момента, пока вы не передумаете или не обнаружите себя в неудобном положении;
2. восстановление баланса - адаптация системы, которая предполагает, что вы делаете то же самое, осуществляя изменения на уровне окружения;
3. изменение ценностей - изменение системы как таковой, другими словами, глубинное изменение.

Мы можем аккумулировать несколько петель из различных областей жизни.

Даже если личная жизнь коуча или клиента является проблемной, коучу стоит распознать фазу процесса и принять соответствующую коучинговую стратегию, учитывая существенные онтологические факторы - факторы здоровья, моральное состояние и интеллектуальные аспекты, эмоциональные и духовные ощущения (чувства).

## Идентификация фазы и правильная поддержка на каждом этапе

**1. Рассогласованность, разрыв, шок, потеря** - Различные случаи: потеря интереса к работе, завершение предсказуемой деятельности, внезапное изменение в организации, повышение соперника, увольнение, уход на пенсию и т.д.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> Демонстрирует небольшой энтузиазм в отношении решения проблем, пребывает в дурном настроении, демонстрирует агрессивное или избегающее поведение, не очень способен смотреть на ситуацию со стороны и в перспективе</p> <p><b>Здоровье:</b> Ослабление энергии, усталость</p> <p><b>Моральное состояние:</b> Настрой постоянно падает</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит себе: «Этого не может быть, почему со мной, почему я? Мне это надоело, с меня хватит».</p> <p><b>Чувства:</b> дисбаланс, удивление, усталость по дороге на работу</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> затухающая, постепенное исчезновение перспективы или ее отсутствие</p>	<p><b>Эго-состояние:</b> Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> Каждый иногда испытывает состояние смещения ориентиров и проходит через переломные моменты в жизни. Это абсолютно нормально.</p> <p>Не упрощайте, но объясните, что это нормально. Когда клиент понимает, что быть «не ОК» - это бывает, тогда он чувствует себя непринужденно и может сам поддерживать себя. Это поможет ему принять и пережить свое горе.</p>

**2. Решение № 1:** клиент решает, отступить или нет. Он или соглашается перейти в фазу оплакивания прошлого и прощания с ним, или отказывается сделать шаг назад, отвергая эту фазу, находя невозможным принять это. Эта фаза обычно является скрытой и бессознательной.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> негативный стресс, ходит кругами</p> <p><b>Здоровье:</b> потеря энергии и скорости, усталость</p> <p><b>Моральное состояние:</b> неустойчивое</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит себе: «Это жестко, несправедливо, у меня не получится, я сержусь или мне грустно»</p> <p><b>Чувства:</b> страх, гнев, сомнение, бессилие</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> отсутствует или присутствует в очень низкой степени, недостаток контекста и опорных точек</p>	<p><b>Эго-состояние:</b> Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> Провести рефрейминг ситуации, подчеркивая тот факт, что настоящее никогда не будет похожим на прошлое, предлагая клиенту принять процесс прощания с прошлым. Чтобы это сделать, коуч помогает клиенту выразить эмоции, которые соответствуют стадии оплакивания прошлого, которой клиент возможно уже достиг: гнев, раздражение, страх, печаль. Проверьте, является ли эмоция реальной, а не рэкетной (см. кейс № 10).</p> <p>Если клиент имеет дело с очень тяжело переносимым горем, коуч рекомендует ему поработать в формате психотерапии.</p>



**3. Нехватка независимости:** Клиент находится в состоянии отрицания, отказа, отказа отойти в сторону, не может попрощаться с прошедшей ситуацией.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> избегание, подавление, отказ в чем-либо участвовать</p> <p><b>Здоровье:</b> продолжающееся снижение иммунитета</p> <p><b>Моральное состояние:</b> подавленное</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит себе: «Я хочу, чтобы всё было так, как было раньше. Я отказываюсь говорить «до свидания», отпускать это. Это нереально».</p> <p><b>Чувства:</b> страх, апатия</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> никаких духовных чувств и точек опоры, относящихся к прошлому</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель и Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> если клиент не отстраняется от ситуации, не выходит из нее, мы находимся вне границ коучинговой программы в сфере психотерапии. Если коучинговые отношения не помогают клиенту выйти из проблемного состояния, выйдите в более широкий контекст и порекомендуйте ему обратиться к психотерапевту.</p>

**4. Блокирование процесса изменений:** Эта стадия может привести к четырем вариантам: пассивность, депрессия, проявление психосоматических расстройств и/или токсических реакций (алкоголь, наркотики и т.п.).

Пассивность делится на пять вариантов:

1. Ничегонеделание;
2. Чрезмерная адаптация (принятие всего или излишнее принятие);
3. Избыточно возбужденное состояние (например, чрезмерное нерациональное заполнение ежедневника, чтобы спрятаться от ситуации, втягивание себя в бесполезные действия);
4. Проявление склонности к насилию (на словах, физически);
5. Нетрудоспособность (погружение себя в опасную ситуацию, являющуюся эквивалентом «самопровоцирования» случайности или нанесения вреда самому себе).

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> нападение (возможно, ожесточенное), подавление (депрессия) или избегание (например, в алкоголь)</p> <p><b>Здоровье:</b> слабое из-за очень низкого иммунитета</p> <p><b>Моральное состояние:</b> на нижнем пределе</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит себе: «Я хочу вернуть всё, как было. Я отказываюсь прощаться с этим, позволить этому пройти. Это нереально».</p> <p><b>Чувства:</b> страх, гнев, апатия относительно выбранной возможности</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> никакой чувствительности, никаких точек опоры</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель или Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> в зависимости от состояния клиента на помощь коучу могут быть призваны другие профессионалы: врач, психотерапевт, психиатр (при депрессии, нанесении вреда самому себе).</p> <p>На данном этапе коуч, более чем вероятно, должен действовать совместно с одним или несколькими профессионалами в области физического и/или психического здоровья. Коуч осуществляет рефрейминг и работает с отношением клиента к жизни, «мониторя», при этом, его систему. Коуч может помочь клиенту преодолеть некоторые формы пассивности, но не все.</p>

**5. Оплакивание, прощание с прошлым:** Клиент соглашается принять прощание с прошлым и проходит по стадиям, описанным Элизабет Кюблер-Росс (см. выше) - гнев, сожаление, обвинение, страх, сомнение, печаль, принятие, интеграция, скрытый подарок.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> избегание каких-либо ситуаций, ищет компенсации, торгуется, вынесение встречных обвинений</p> <p><b>Здоровье:</b> слабое из-за очень низкого иммунитета, бессонница</p> <p><b>Моральное состояние:</b> в начале готов бороться, затем происходит спад, после - новый подъем, когда происходит принятие</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит себе: «Вот как они мне платят», «Они никого и ничего не уважают», «Мне этого не избежать», «В конце концов, я сделал».</p> <p><b>Чувства:</b> гнев, горечь, страх, уныние, непонимание (непосредственно себя и ситуации), отчаяние, печаль, затем принятие, в зависимости от стадии, достигнутой в процессе оплакивания прошлого</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> поиск замены и новых точек опоры</p>	<p><b>Эго-состояние:</b> Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> Требуется поддержка клиента, так как он соединяется со своими эмоциями. Помощь клиенту в проживании его эмоций.</p> <p>Поддержка клиента в замене утраченного человека/вещи/образа новым, поиск средств, смягчающих происходящее.</p> <p>Действуйте мягко и терпеливо. Клиент нуждается во времени, и его действия будут медленными и взвешенными в стадии, ведущей к печали. Нужно проверить, комфортно ли клиент себя чувствует и обеспечен ли он достаточной поддержкой со стороны своей группы, может ли он положиться на внешние ресурсы, когда это необходимо в повседневной жизни. Нужно помочь клиенту посмотреть в будущее, подстраиваясь к его ритмам и показывая ему новые перспективы. После дождя снова выходит солнце.</p>

**6. Туннель:** Клиент сталкивается лицом к лицу со своими сомнениями, чудовищной неуверенностью в своих будущих замыслах, и имеет тенденцию чувствовать себя очень одиноким, даже имея соответствующую поддержку со стороны его группы.

Факторы идентификации	Коучинговая программа
<p><b>Поведение:</b> направленность вовнутрь, подавленность, уныние, апатия, постоянная утомленность, часто отказывается от предлагаемой помощи, зачастую, не способен видеть доступные ресурсы, порой полностью полагается на других, движется медленно, иногда избегает общения с людьми</p> <p><b>Здоровье:</b> энергия и иммунитет всё ещё весьма низки</p> <p><b>Моральное состояние:</b> колеблющееся</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит: «Я не вижу конца туннеля», «Это тяжело», «Я не знаю, что делать».</p> <p><b>Чувства:</b> страх, неуверенность в будущем, чувства бессилия, замешательства, вялости и апатии, затруднения, ностальгия о времени, когда он имел финансовые средства и энергию, чувство потерянности</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> поиск модели</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель и Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> помочь клиенту прийти к пониманию того, что процесс занимает время. «Пройти через это нормально, это не забава, но это полезно». Коуч присутствует рядом, слушает, структурирует и при необходимости проводит рефрейминг. Клиента, нуждающегося в структурировании, нельзя оставлять в вялости и апатии в его туннеле. Требуется повторять, что это абсолютно нормальный процесс.</p>

**7. Решение № 2:** Выбор направления, например, сохранение статуса-кво (пункт 8), или восстановление равновесия системы путем поверхностных модификаций (пункт 9), или путем изменения ценностей и глубинного изменения системы (пункты 10, 11 и 12).

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> сомнения, анализ «за и против», изучение ситуации под разными углами, иногда агрессия и гнев</p> <p><b>Здоровье:</b> если клиент заинтересован в изменениях, он чувствует возвращение энергии, поскольку снова ощущает себя игроком в своей собственной жизни. Если достигнут статус-кво, здоровье остается неустойчивым</p> <p><b>Моральное состояние:</b> не слишком тяжелое, в зависимости от наличия возможностей</p> <p><b>Рассуждение:</b> клиент говорит: «Я продвигаюсь, у меня нет никакого выбора, даже если я решу не продвигаться», «Продвижение - это трудно», «Я понятия не имею, на что похоже будущее, но я должен туда добраться», или, с другой стороны, «Чего хорошего, у меня не получится преуспеть, это не для меня», когда клиент чувствует, что мечты его подводят.</p> <p><b>Чувства:</b> в соответствии с появляющимся выбором, от возбуждения и энтузиазма до угрюмости и демонстрации беспомощности</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> нащупываются новые точки опоры, мечты преобразуются или даже постепенно уходят</p>	<p><b>Эго-состояние:</b> Контролирующий Родитель, Заботливый Родитель и Взрослый</p> <p><b>Поддержка:</b> поддержка принятия решения с позитивной энергией и всегда с уважением степени продвижения клиента.</p> <p>Анализ вариантов со всеми четко определенными плюсами и минусами. Помощь клиенту в осознании эффектов и последствий решения, поддержка в том, чтобы он заботился о своих тылах. Захватите клиента в поток позитивной энергии, который даст ему энергию для принятия смелых и разумных решений.</p> <p>Работайте над уверенностью в себе и правом на успех. Создайте копилку ресурсов и опишите изобильное и успешное будущее.</p>

**8. Статус-кво:** Клиент не меняется, ничего специально не делает, продолжает жить, как прежде, как жил до того, как мечты были заброшены, движется на автопилоте.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> инерция, поиск безопасности во вновь открытой рутине, оправдывает свои действия, становится фаталистом, сравнивает себя с другими и воспринимает их как победителей, отвергает все предложения, отказывается от помощи и изнемогает</p> <p><b>Здоровье:</b> энергии немного, борется</p> <p><b>Моральное состояние:</b> посредственное</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит: «Это - моя судьба, я должен ее принять», «Это не для меня», «Мне так нормально, так безопаснее», «Зачем меняться?», «Лучше синица в руках, чем журавль в небе».</p> <p><b>Чувства:</b> покорность</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> небольшая</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель и Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b> Убедитесь, что клиент находится в согласии со своими ценностями, идентичностью и миссией. Работайте над экологией системы - является ли это решение для него правильным? Что он может изменить, чтобы улучшить свою жизнь? За что он может взять на себя ответственность, чтобы стать независимым?</p>

**9. Восстановление равновесия (изменение 1 типа):** Клиент решает изменить в своей системе окружение: он может, например, занять другую должность в той же самой компании или сменить компанию, но остаться на аналогичной должности. Это удовлетворяет единообразию его системы. Он сохраняет свои мечты, приспосабливаясь к своей новой действительности.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> охотно принимает обратную связь по компетенциям и включается в обучение, исследует новую окружающую среду (новых коллег, новые обязанности и т.д.)</p> <p><b>Здоровье:</b> от хорошего до очень хорошего</p> <p><b>Моральное состояние:</b> превосходное, с момента принятия решения</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит: «Я снова свободен», «Я в это верю», «Это хорошая возможность».</p> <p><b>Чувства:</b> энтузиазм, желание двигаться, чувство ухода, признание возможностей</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> направление вновь открыто</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Заботливый Родитель, Взрослый и Естественный Ребёнок</p> <p><b>Поддержка:</b> поддержите клиента в том, чтобы он подвел итоги, помогите ему собраться, если он разочарован, стимулируйте креативность, отслеживайте экологию проекта, проведите SWOT- анализ изменений</p>

**10. Изменение на уровне ценностей (изменение 2 типа):** Клиент изменяет собственные ценности и решает последовать за своими мечтами. Он выбирает новую жизнь, соответствующую его реальным ценностям и удовлетворяющую его. Изменение является радикальным: новая работа, новая страна или отрасль, новый партнер по жизни, человек позволяет себе исследовать новые сферы, в которых может получать удовольствие и удовлетворение. Запуск этого процесса может быть взрывным (если представляется возможность) или более вдумчивым, зрелым.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> интеллектуально принимает изменения, но всё ещё сопротивляется им, видит, что нужно сделать, но ему трудно всё это начать, не видит себя в доступных позициях, быстро отказывается от других возможностей</p> <p><b>Здоровье:</b> нехватка энергии, колебания</p> <p><b>Моральное состояние:</b> колеблющееся</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит: «Я должен туда прийти, но не могу», «Нынешний мир не имеет никакого уважения к устоявшимся ценностям», «Когда всё сводится к этому, возможно, приемлем другой способ смотреть на это».</p> <p><b>Чувства:</b> нерешительность, неопределенность, нервозность</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> чувства постепенно возвращаются</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель и Заботливый Родитель</p> <p><b>Поддержка:</b></p> <p>Приветствуется общение на основе новых ценностей, поощряйте изменение курса, стимулируйте рефрейминг и открытие нового взгляда на мир.</p> <p>Проверяйте жизненные сценарии и работайте с ограничивающими убеждениями.</p>



**11. Возрождение:** Клиент вовлекается в новый учебный опыт, отстраняется от того, что тянуло его назад, особенно от ограничивавших его убеждений, унаследованных из прошлого. Он учится путешествовать налегке. Его энергия обновляется; он продвигается вперед и открывает новые профессиональные и личные пути.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> принимает активное участие в проектных встречах, ищет контакта, начинает шутить</p> <p><b>Здоровье:</b> волнение, непродолжительный сон, энергичность</p> <p><b>Моральное состояние:</b> превосходное</p> <p><b>Рассуждение:</b> говорит: «Жизнь прекрасна, я вижу, куда стремлюсь», «Можно заняться другими вещами».</p> <p><b>Чувства:</b> доверие, открытость, надежда, оптимизм, уверенность в себе и в других, радость, чувство срочности, ощущение изобилия, энтузиазм</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> вновь открыта</p>	<p>Эго-состояние: Контролирующий Родитель, Заботливый Родитель, Взрослый, Естественный Ребёнок</p> <p>Поддержка: Из состояний Заботливого Родителя и Естественного Ребёнка – поддержка ощущения удовлетворенности собой и свободы творчества.</p> <p>Заботливый Родитель - теперь это состояние усиливается, отсутствует потребность в наблюдении с целью поиска ограничений. Проверяйте, какие средства доступны, и выслушивайте потребности клиента.</p> <p>Взрослый - Помогайте клиенту оставаться в Мета-позиции, проводить самооценку.</p> <p>Отмечайте успех с Естественным Ребёнком.</p>

**12. Вновь обретенная личность:** Клиент чувствует себя спокойно и живет в соответствии со своими ценностями. Его индивидуальность ясна, как и его взгляды на жизнь, и свое место в ней. Он раскрывает новый внутренний мир и это дается ему легко. Он с удовольствием и энтузиазмом берется за новые проекты. Он спокойно движется вперед и полон признательности.

Факторы идентификации	Коучинговая стратегия
<p><b>Поведение:</b> спокойно улыбается, демонстрирует взвешенный энтузиазм, принимает других и новые открытия, в голосе звучит теплота</p> <p><b>Здоровье:</b> превосходное</p> <p><b>Моральное состояние:</b> высокое</p> <p><b>Рассуждение: говорит:</b> «Спасибо за возможность», «Мир дает всё в избытке», «Я просто путешествую».</p> <p><b>Чувства:</b> Удовлетворенность</p> <p>Чувство наполненности</p> <p>Чувство признания, безмятежности, нового внутреннего спокойствия</p> <p><b>Чувствительность (духовная):</b> клиент полностью центрован, находится в согласии со своей идентичностью, миссией и ясными ценностями</p>	<p><b>Эго-состояния:</b> Контролирующий Родитель, Заботливый Родитель, Взрослый, Естественный Ребёнок</p> <p><b>Поддержка:</b> Отпразднуйте обретение новой личности, поддержите клиента в собирании всего, чему он научился, помогите ему сохранить мета-позицию и оставаться в готовности развиваться дальше.</p>

**См. кейс № 1 - теоретические понятия о метафоре, позициях восприятия (рефрейминг точки зрения) и границах.**

**См. кейс № 2 - теоретическое понятие о мета-модели.**

**См. кейс № 3 - теоретические понятия о выравнивании логических уровней.**

**См. кейс № 6 - теоретические понятия об эго-состояниях.**

**См. кейс № 7 - теоретические понятия о контракте.**

**См. кейс № 10 - теоретические понятия о рзкетных чувствах, убеждениях и верованиях.**

**См. кейс № 11 - теоретическое понятие о культуре компании.**

## **Кейс № 6:**

### **Фатима боится своего босса**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Эго-состояния
- Транзакции
- Якорение

### **1. Исходная точка**

Фатиме 34 года. Она является членом комитета по управлению крупной международной компании с офисом в Брюсселе. Фатима впадает в состояние ступора каждый раз, когда с нею говорит ее босс. Женщина, которая необычайно легко говорит, когда общается со своим персоналом, клиентами и любыми другими людьми, даже самыми сложными, превращается в собственную тень, когда ей нужно сделать презентацию для своего босса. Она может выступать перед трехтысячной аудиторией, но буквально цепенеет на презентации в маленькой группе, если там присутствует ее руководитель. Недавно на встрече с дюжиной коллег она полностью потеряла дар речи, когда он сделал замечание, что ее отчет был неполным. Она почувствовала себя ужасно, но не смогла выразить своих чувств. Фатима долго сидела перед своим компьютером как окаменевшая, вместо того, чтобы вносить исправления в свой отчет, по поводу которого он сделал замечание. Она не может разобраться в этой ситуации и приняла решение отправиться к коучу, услуги которого оплачивает из своего собственного кармана.

## 2. Поставленные цели

- Нормализовать свои отношения с боссом.
- Обрести уверенность в себе.

## 3. Содержание программы коучинга

Для Фатимы было достаточно одной двухчасовой сессии, чтобы изменить свои отношения с боссом, а самое главное, упростить свою жизнь.

Описывая коучу свою ситуацию, Фатима начинает всхлипывать. Ее охватывают очень сильные чувства.

Коуч: Вы плачете - что это? Гнев, бессилие, печаль, страх?

Фатима: Гнев. **Рэкетные чувства – 10**

Коуч: Гнев по поводу чего?

Фатима: Из-за того, что я не могу вести себя нормально, без эмоций, когда присутствует этот человек.

Коуч: Делает ли он что-либо по отношению к Вам, демонстрирует ли какое-либо особенное отношение, что вызывает этот гнев?

Фатима (после некоторой паузы): Нет, собственно, нет.

Коуч: Подумайте ещё...

Фатима: Я не могу ничего придумать. Факт заключается в том, что ему не надо ничего делать, чтобы я впала в это состояние.

Коуч: Напоминает ли он Вам кого-то?

Фатима: Да, моего отца.

Коуч: Расскажите мне о вашем отце.

Фатима объясняет, что в традициях мусульман присутствует уважение к отцу, распоряжения которого не обсуждаются. Дети обязаны принимать отцовский авторитет и не оказывать сопротивления. Многие дети боятся отца и строят более любящие отношения с матерью. Ее отцу семьдесят лет, и он не выносит

разногласий в семье. Он держит своих детей в ежовых рукавицах, но способен быть понимающим и заботливым, когда этого требует ситуация.

Коуч: Если я правильно Вас понимаю, Вы видите в вашем боссе отца и относитесь к нему подобным образом.

Фатима: (молчит)

Тренер: Вы ведете себя перед своим боссом как испуганный ребенок, а не как взрослый менеджер.

Фатима: Да, именно так. **Это-состояния**

Коуч: И то же самое происходит, когда Вы говорите о фактах и цифрах?

Фатима: Да.

Коуч: То есть, если я правильно понимаю, с вашим боссом общается ребенок, живущий внутри Вас, а не взрослый, которым Вы стали.

Фатима: (молчит)

Коуч: Что же нужно для того, чтобы с боссом общалась взрослая Фатима?

Фатима: Если она просто сконцентрируется на работе?

Коуч: Так...

Фатима: Мне следует контролировать свои эмоции и не путать моего отца с моим боссом.

Коуч: Вам следует? **Мета-модель / Модальные операторы - 2**

Фатима: Хорошо... нет, я собираюсь учиться управлять своими эмоциями. Но, между прочим, намного легче сказать, чем сделать.

Коуч: То есть вопрос в том, когда Вы собираетесь прекратить прилеплять фигуру своего отца на своего босса?

Фатима: Я могу попробовать.

Коуч: Попробовать или сделать?

Фатима: Сделать (она опускает глаза, голос становится тихим, плечи резко идут вниз).

Коуч (оценивая ее состояние): Я вижу, ваш взгляд устремлен в пол, голос стал очень тихим, а плечи резко опустились. Что происходит? **Калибровка - 10**

Фатима: Я не думаю, что буду в состоянии сделать это.

Коуч: Вы можете вспомнить момент, когда Вы в последний раз чувствовали себя особенно уверенно и в согласии с собой? Когда это было?

Фатима: Когда я закончила бакалавриат и рассказала об этом моей семье. У нас был потрясающий вечер!

Коуч: Я хочу, чтобы Вы зафиксировали свое внимание на этом моменте. Когда Вы почувствуете, что находитесь в нем, Вы выберете на своем теле участок и прикоснетесь к нему. Другими словами, Вы кладете руку на это место, скажем, на запястье или на плечо, когда Вы почувствуете состояние благополучия, распространяющееся по всему вашему телу. Это будет очень полезный якорь, на который Вы сможете положиться, когда он будет Вам нужен. **Якорение**

Фатима запоминает - она расслаблена, и ее улыбка становится более широкой. Когда удовольствие возрастает, она кладет правую руку на тыльную сторону левой руки.

(тишина)

Коуч: Теперь давайте посмотрим, работает ли Ваш якорь.

Фатима проверяет, работает ли якорь, и являются ли мощными ощущения, ассоциированные с ситуацией. Ее лицо расслаблено. Она уже чувствует себя значительно лучше.

Коуч: Каждый раз, когда Вы дрожите от страха в присутствии вашего босса, могли бы Вы класть правую руку на тыльную сторону левой руки и активизировать Ваш якорь?

Фатима (облегченно): Да.

Коуч: В чем ещё Вы нуждаетесь, для того чтобы почувствовать себя сильной в присутствии своего босса?

Фатима: Я собираюсь использовать якорь, но это кажется слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Коуч: Могу ли я предложить Вам другую технику?

Фатима: Да, пожалуйста!

Коуч: Один трюк: когда Вы чувствуете, что входите в режим подчиненного, про себя перескажите по памяти свои паспортные данные на другом языке. Или вспомните какое-нибудь стихотворение, или просто сосчитайте до ста. Это поможет взрослому, коим Вы являетесь, взять ситуацию под контроль.

Фатима: Мне это подходит.

Остаток сессии проведен в ролевых играх, в которых Фатима учится активизировать свой якорь, а если его недостаточно, пускать его в ход дополнительные приемы, которым она только что научилась.

Несколько дней спустя Фатима звонит коучу, чтобы сказать, что она больше не боится своего босса и что ее жизнь в офисе стала намного легче.

## 4. Разбор кейса

### 4.1. Эго-состояния

Подобно Фатиме, мы демонстрируем отчетливые изменения в том, как мы двигаемся, как думаем, в интонациях, в словах, которые мы используем в своей речи, и в поведении в целом. Эти выражения лица, тела и речи были сгруппированы в том, что доктор Эрик Берн<sup>19</sup>, отец Транзактного Анализа, называет эго-состояниями.

Говоря технически, эго-состояние может быть описано как *последовательная система мыслей, чувств и форм поведения, соответствующих им*. На практике эта система чувств сопровождается соответствующими формами поведения. Каждый человек имеет ограниченный репертуар эго-состояний, которые являются не ролями, а скорее психологической реальностью. Этот репертуар может быть разбит на несколько категорий:

---

<sup>19</sup> Эрик Берн, “Игры, в которые играют люди”, ЭКСМО, 2010



- Эго-состояния, которые напоминают фигуру родителя - **Родитель**;
- Эго-состояния, которые автоматически направлены к объективной оценке действительности - **Взрослый**;
- Эго-состояния, которые представляют архаичные реликты, всё ещё активные, которые были зафиксированы ещё в раннем детстве – **Ребёнок**.

Говоря «Это - ваш Родитель», Эрик Берн имеет в виду, что «вы находитесь в том же самом состоянии сознания, которое характерно для одного из ваших родителей (или замещавшего его человека), и вы отвечаете тем же образом, принимая аналогичную позу, с теми же жестами, с теми же словами, с теми же самыми чувствами и т.д.

«Это - ваш Взрослый» означает: «вы проводите объективную независимую оценку ситуации и выражаете этот мысленный процесс или проблему, которую воспринимаете, или выводы, к которым Вы пришли, безвредным способом».

«Это - ваш Ребёнок» означает: «ваша реакция такая же, как у маленького мальчика или маленькой девочки». Точно как у Фатимы в присутствии ее босса...

Согласно Берну, каждое эго-состояние обладает существенной функцией для человеческого организма.

В Ребёнке можно черпать интуицию, креативность, спонтанность и радость, подлинные эмоции без психологических игр и всяческих хитростей.

Взрослый необходим для выживания: он обрабатывает информацию и просчитывает возможности, необходимые для эффективного взаимодействия с внешним миром. Он приобретает опыт всех типов неудач и удовольствий. Например, когда вы переходите через дорогу, неся тяжелую сумку, это требует быстрой обработки целого ряда данных, и вы стоите на обочине до тех пор, пока вычисления не покажут, что есть высокая вероятность, что вы благополучно перейдете на противоположную сторону. Другая задача Взрослого состоит в том, чтобы регулировать действия Родителя и Ребёнка, и выполнять роль объективного посредника между ними.

**Иллюстрация 7.1. Эго-состояния и эффективное (+) или неэффективное (-) их использование<sup>20</sup>**



Родитель выполняет две функции. Во-первых, он позволяет человеку действовать эффективно как родителю реальных детей, таким образом, он содействует выживанию человеческого рода. Затем он обеспечивает автоматические ответы, которые экономят время и энергию. Многие вещи делаются потому, что «так надо делать». Это освобождает Взрослого от необходимости принимать массу банальных решений, что позволяет ему посвящать себя более важным вопросам, передавая повседневные вопросы Родителю.

Каждый - Родитель, Взрослый и Ребёнок - в равной степени заслуживает уважения и своего законного места в наполненной и продуктивной жизни. Каждое эго-состояние является источником

<sup>20</sup> В скобках в иллюстрации даны варианты терминов, принятые в русскоязычной литературе, в оригинале используются английские термины Normative Parent, Critical Parent, Nurturing Parent, Adult, Spontaneous Child, Adapted Submissive Child, Adapted Rebellious Child (*прим. ред.*)

множества ресурсов. Родитель привносит ценности, правила, взгляды, убеждения и суждения. Взрослый привносит логику, непредвзятый анализ фактов, преимуществ и недостатков. Ребёнок прибавляет эмоций, чувств, интуиции и любознательности.

## 4.2. Транзакции

Почему очень важно знать, что мы обладаем этими тремя эго-состояниями? Поскольку они приводят к определенным формам взаимодействий, транзакций, другими словами, к единицам социального обмена. Вы кого-то встречаете и говорите ему: «Привет», - в транзакции это *стимул*. Другой человек реагирует способом, соответствующим этому стимулу, в различной степени подходящим, - это *реакция*.

Самыми простыми транзакциями являются те, в которых стимул и ответная реакция являются результатом эго-состояния Взрослого этих двух сторон:

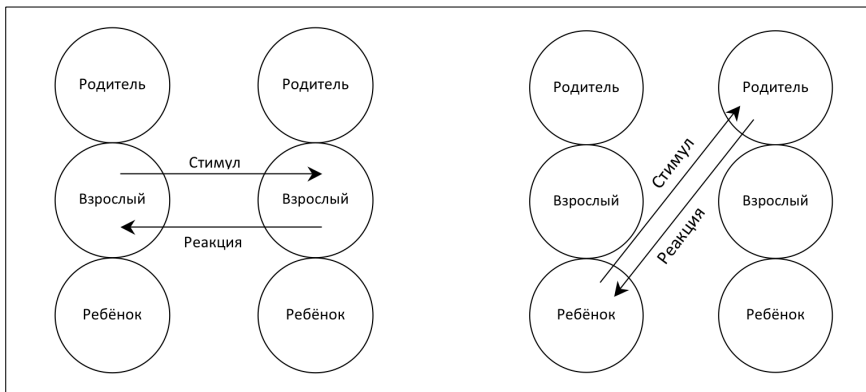
- Который час?
- Пять часов.

За ними, с точки зрения простоты, следуют отношения обмена между Ребёнком и Родителем. Ребёнок просит стакан воды - Заботливый Родитель дает ему воду.

Транзакции являются *взаимодополняющими*, когда ответ соответствует стимулу: один Взрослый просит другого Взрослого решить проблему или Ребёнок выражает потребность Родителю, который ее удовлетворяет. Транзакция является *взаимодополняющей*, когда в нее вовлечены только два эго-состояния: по одному на человека.

Действуя как Ребёнок в присутствии своего босса, Фатима посылает своему боссу «Детский» стимул, на который он реагирует как «Родитель». Затем она продолжает транзакцию, снова позиционируя себя в качестве Ребёнка, и коммуникация продолжается тем же взаимодополняющим образом.

## Иллюстрация 7.2. Взаимодополняющие транзакции.



### **Первый закон коммуникации: Коммуникация продолжается, пока транзакции являются взаимодополняющими.**

И наоборот, коммуникация останавливается, когда транзакция *пересекается*. Босс Фатимы задает ей вопрос, а она чувствует себя плохо и реагирует как Подчиняющийся Ребёнок.

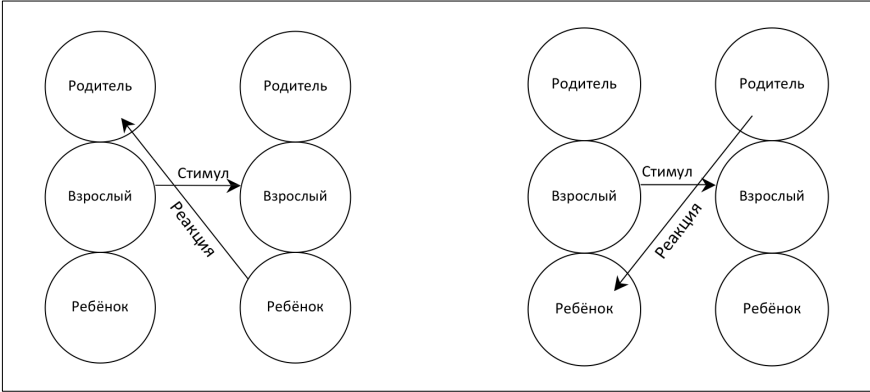
«Куда Вы положили файл?» (Взрослый)

Правильным был бы ответ: «Он, должно быть, на столе» (Взрослый).

Если вы чувствуете, что вас атакуют, вы можете быть связаны (подсознательно) воспоминанием об одном из ваших родителей, отчитывающих Вас, потому что в вашей комнате не убрано, в результате чего вы чувствуете себя виноватым. Тогда вы погружаетесь в эго-состояние Ребёнка, чтобы ответить боссу, которого воспринимаете как Родителя: «Я не знаю. Почему всегда именно я должен знать, куда деваются ваши отчеты?» (Ребёнок-Родитель в диаграмме слева). Или же наоборот, вы можете ответить как Родитель Ребёнку: «Вам следует держать вещи в порядке. Тогда бы Вам намного проще было находить их» (Родитель-Ребёнок в диаграмме справа).

В этих двух примерах, если ни один не готов уступить, коммуникация прекращается и оппоненты остаются... неудовлетворенными.

### Иллюстрация 7.3. Пересекающиеся Транзакции.

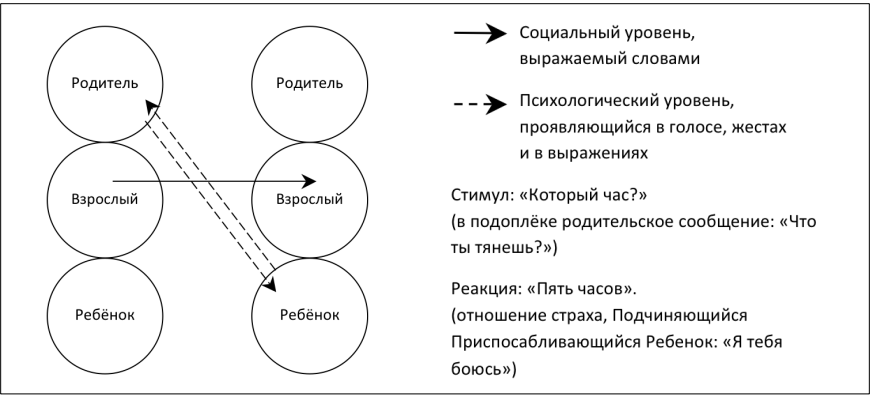


**Второй закон коммуникации: Пересекающиеся транзакции приводят к прекращению разговора и/или смене предмета разговора.**

**Последствие: если нужно сменить предмет разговора, пересекающаяся транзакция будет давать немедленный эффект.**

Транзакции часто происходят на двух уровнях: в дополнение к вербальному уровню (известному как «социальный уровень») существует лежащее в основе невербальное сообщение (известное как «психологический уровень»).

### Иллюстрация 7.4. Транзакции двойного уровня (или двойные транзакции).



**Третий закон коммуникации: Скрытый психологический уровень является самым важным: это то, что определяет, каким образом будет продолжаться транзакция.**

Двойные транзакции, как правило, происходят без осознания участниками этого процесса. Они, зачастую, ведут к хитростям и играм. Фатима думает, что она общается со своим боссом на уровне «Взрослого», но ее отношение базируется на позиции «Ребёнка» (психологический тон). Очевидно, именно это ее отношение производит самый мощный эффект.

### 4.3. Якорение

Сливочная карамель заставляет меня думать о моей бабушке, которая делала сливочную карамель в форме рыбы, когда мне было шесть лет, и мы были на побережье. Я была восхищена и взволнована, потому что любила, когда бабушка крепко обнимала меня своими пухлыми руками.

Эта память - якорь. Визуальный, кинестетический, и, вероятно, даже включающий вкус.

В нашем случае коуч предлагает Фатиме вновь пережить позитивное событие ее жизни, чтобы заякорить себя в состоянии спокойствия.

Якорь - это сенсорный стимул, позволяющий человеку вновь открыть конкретное внутреннее состояние. Якоря могут быть визуальными, аудиальными, кинестетическими (чувственными), обонятельными или связанными со вкусом. Они являются более отточенной и осознанной формой того, что называется условным рефлексом. Наиболее выдающаяся работа по теме условных рефлексов принадлежит Ивану Петровичу Павлову, русскому ученому, в 1904 получившему Нобелевскую премию за исследования в области физиологии, проводившему опыты по исследованию условных рефлексов на собаках, для которых звонок ассоциировался с приемом пищи.

Есть два главных типа якорей:

- Позитивные якоря: «жесты», которые делали в случае хороших новостей или позитивных действий;
- Негативные якоря: «жесты», которые делали при плохих новостях, непреодолимой проблеме или в случае несчастья.

Когда мы говорим о помощи якоря, он может быть:

- Визуальным: движение руки, специфический знак, подмигивание и т.д.;
- Аудиальным: восклицание, определенное слово («оле» = «я счастлив») и т.д.;
- Кинестетическим: рукопожатие (будь храбрым, я с тобой), поглаживание по спине... Прикосновение Фатимы к тыльной стороне руки – это кинестетический якорь.

**См. кейс № 2 – теоретические понятия о мета-модели и модальным операторам.**

**См. кейс № 10 – теоретические понятия о рэкетных чувствах и калибровке.**

## **Кейс № 7:**

### **Карен не умеет говорить «Нет»**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Ассертивность, здоровая уверенность в себе: ни еж, ни тряпка
- Контракт с точки зрения транзактного анализа
- Драйверы
- Уловки

#### **1. Исходная точка**

Карен из семьи среднего класса. Она продемонстрировала свой смелый дух, когда в двадцать лет покинула Бретань, уехав подальше от своей семьи. Она переехала на Балеарские острова и переходила с одной бесперспективной работы на другую. Она работала шкипером яхты, затем продавцом в компании, сдающей корабли в аренду. Так как она оказалась способной в этой области, она решила организовать свой собственный бизнес по сдаче кораблей в аренду. Компания росла до тех пор, пока количество сотрудников не увеличилось почти до тридцати человек. Но отношения между членами коллектива были скверными. Люди не работали как команда. При каждой возможности они ходили к Карен, чтобы пожаловаться на отношения с другими членами команды. Атмосфера была ужасной. Будучи человеком необычайно щедрым и великодушным, Карен всегда говорила «да», о чем бы ее ни



просили. Например, в отсутствие четко определенной политики по заработной плате она всегда соглашалась повысить зарплату, что перешло все границы.

Она в разводе со своим мужем-испанцем; у нее двое детей 18-ти и 20-ти лет, с которыми она построила гармоничные, на ее взгляд, отношения.

Будучи немного последовательницей Эпикура, она говорит, что наслаждается своей жизнью и хотела бы встретить спутника, и что она не желает посвящать 100% своего времени бизнесу.

## **2. Поставленные цели**

Принять решение, что делать с бизнесом: продать его, найти партнера или что-то ещё.

Сбалансировать профессиональную и личную жизнь.

Короче говоря, быть счастливой.

## **3. Содержание программы коучинга**

### **3.1. Сессия 1**

Когда Карен приходит, она кажется очень позитивно настроенной, привлекательной и искренней. Она говорит о своей ситуации с личной, семейной и профессиональной точки зрения, смешивая всё вместе, перескакивая с одной темы на другую. Ее эмоциональное состояние по мере рассказа меняется, к моменту окончания глаза Карен полны слез. Она всё время извиняется за то, что говорит о своих проблемах. **Эго-состояния - 6**

Карен: Я надеюсь, что не играю на ваших нервах.

Коуч: Не волнуйтесь об этом, мне за это платят.

Коуч дает ей поплакать, но просит о небольших разъяснениях.

Карен объясняет, что она установила симбиотические отношения со своими детьми. **Границы - 1**

Она установила границы между собой и своими служащими, за исключением менеджера по маркетингу, которая стала ее

доверенным лицом и которой она платит столько же, сколько и себе - без всякой на то явной причины. **Драйверы – Услужи другим**

Ее бухгалтер завидовал зарплате менеджера по маркетингу, а затем,... Короче говоря, команда просто прогнила от плохих чувств.

**Уловка – Давайте Вы с Ним Подеретесь**

Затем коуч ставит ее перед фактом, что она использовала уловку.

Коуч: Вы знаете историю о трех фильтрах Сократа?

**Метафора – Рефрейминг – 1**

Карен: Нет.

Коуч: Один из друзей Сократа хотел ему кое-что рассказать о третьем лице, и Сократ задал ему три вопроса: «Это хорошее сообщение?», «Ты проверил, является ли это правдой?», «Действительно ли это сообщение полезно для меня?». Когда его друг ответил «нет» на все три вопроса, Сократ сказал: «Если сообщение не является для меня ни хорошим, ни проверенным, ни полезным, я бы предпочел его не слышать. Прошло ли сообщение об изменении зарплаты через три фильтра Сократа?

Карен: Нет.

### 3.2. Сессия 2, две недели спустя

Карен: Я не понимаю, как люди отделяют свою рабочую жизнь от личной. Я вообще не могу этого делать. Когда я работаю, я трачу время, организуя что-то для своих детей и для дома. Когда я дома, я очень часто вишу на телефоне, разговаривая с клиентами или улаживая проблемы с моей командой.

Коуч: Возможно, Вам подходит такая жизнь?

Карен: Правда в том, что я предпочла бы большую дистанцию между ними, но я не уверена, как это сделать. Мои дети нуждаются во мне, и мой персонал также во мне нуждается ...

Коуч: Каким образом Ваши дети нуждаются в Вас?

Карен: Я должна для них готовить, организовывать их деятельность, откровенно говоря, всё - их с трудом можно назвать независимыми в их возрасте! **Убеждения - 10**

Коуч: Сколько лет вашим детям?

Карен: 18 и 20.

Коуч: Знаете Вы кого-нибудь из своего круга, кто является или был в этом возрасте независимым? **Рефрейминг - 1**

Карен: Хорошо, по правде говоря, я в этом возрасте уже уехала из дома. Фактически, я была полностью независима.

Коуч: Кто сказал Вам, что Ваши дети на это не способны?

Карен: Вы знаете, когда я об этом думаю, я не знаю, почему мне кажется, что они на это не способны. Я думаю, правда в том, что я люблю заботиться о них, готовить для них еду - я обожаю готовить.

Коуч: Что Вы от этого получаете?

Карен: Это заставляет меня чувствовать себя настоящей, мне нравится наблюдать, как они наслаждаются моими блюдами...

Коуч: Если ваши блюда хороши, что это для Вас значит?

**Мета-модель: конкретное проявление ценности - 2**

Карен: То, что я любима.

Коуч: Если бы Вы меньше готовили, были бы Вы менее любимой?

Карен: (смеется) Я думаю, мои дети любили бы меня так же!

Коуч ставит под вопрос, как Карен использует время в общении детьми, а затем с сотрудниками. Она жалуется, что ее персонал постоянно звонит ей, чтобы рассказать о своих мелких ссорах.

Карен: Честно, я сыта этим по горло!

Коуч: Если Вы не можете больше этого терпеть, что Вы можете с этим сделать? **Контракт – Транзактный Анализ**

Карен: Я думаю, мне следует предпринять больше усилий, чтобы определить их роли. Они всё время конкурируют друг с другом, ссорятся, словно ради того, чтобы привлечь мое внимание.

Коуч: Фактически, Вы можете сказать, что они хотят знать, какое место они занимают... И чья это работа, определить роль каждого сотрудника и его место?

Карен: Предполагаю, что моя!

Коуч: Как Вы собираетесь это сделать?

Карен: Что я собираюсь сделать, так это разобраться с этим, но я хотела бы это сделать с ними. Я организую встречу, объясню им ситуацию и скажу им, что им придется попытаться справляться самим и перестать непрерывно дергать меня своими мелкими стычками. Они сами должны уладить их!

Коуч: Что им нужно, чтобы это уладить?

Карен: Четкие правила и стандарты.

Коуч: А кто им их обеспечит?

Карен: Ну, я предполагаю, это моя работа...

#### **Стили лидерства - 4**

Коуч: Конечно, Ваша! Что Вы чувствуете насчет установления правил?

Карен: Я этого не люблю, я предпочла бы, чтобы кто-то другой разработал эти правила... Но я хорошо понимаю, что именно я должна это сделать.

Коуч: Что случится, если Вы этого не сделаете?

Карен: О, я только увязну в ситуации, и это никуда меня не приведет.

Коуч: Как Вы собираетесь убедить вашу команду, что иметь правила – необходимо? **Ассертивность**

Карен: Когда я об этом думаю, я понимаю, что они, фактически, просят об этом. Как ни странно, их не надо убеждать, скорее, они должны прийти к пониманию собственной потребности в четко определенной, и, следовательно, служащей безопасности, структуре работы.

Остаток сессии был посвящен проведению в жизнь этого значительного решения.

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Ассертивность, здоровая уверенность в себе: ни ежик, ни тряпка**

Вести себя ассертивно - означает быть в состоянии выразить свою индивидуальность, оставаясь социально приемлемым. Глагол «to assert» в английском языке означает: утверждать, заявлять, декларировать, отстаивать, защищать, доказывать что-либо. Первооснователем такого подхода был Эндрю Солтер (Andrew Salter, 1914-1996), нью-йоркский психолог первой половины прошлого столетия. Ассертивность, здоровая уверенность в себе, определяется как отношение, при котором вы способны настаивать на своем, уважая при этом других. Это означает уважать себя, выражаясь прямо, без хождения вокруг да около, при этом вежливо и уважительно. Это помогает снизить личное напряжение, не вызывая его в других и увеличить эффективность в большинстве случаев общения. Эта позиция является чрезвычайно важной во всех жизненных ситуациях, но особенно во всех профессиональных деловых встречах, тем более, в управлении (область, в которой это слишком часто игнорируется). Становясь более ассертивной, уверенной в себе, Карен снижает уровень стресса и управляет своим бизнесом более эффективно.

#### **4.1.1. Развитие ассертивности**

Метод Энтони Баура (Anthony Bauer) DESC предоставляет возможность развития устойчивой уверенности в себе. Он состоит из четырех шагов:

**D – Describe** - Опишите. Это означает описание поведения человека в его собственных глазах, настолько определенно и объективно, насколько это возможно. Например: сегодня утром вы попросили меня принести Вам чашку кофе.

**E - Express** - Выразите. Поделитесь своими чувствами, беспокойством или несогласием, к которым приводит эта форма поведения.

S – Specify – Конкретизируйте. Детально изложите, предложите реалистичную модификацию этой формы поведения.

C - Consequence - Последствие. Вовлеките человека в разработку такого решения, в котором он будет понимать возможные последствия, которые могут наступить, если он принимает данное решение

## **4.2. Контракт – с точки зрения Транзактного Анализа**

Контракт - это взаимное и четко выраженное соглашение между двумя или несколькими людьми, которое определяет цели, границы и условия задачи, которую они должны выполнить совместно. Если говорить в общем, контракт - это инструмент, освещающий соглашение относительно способа структурирования времени: что мы собираемся делать совместно в отведенное время. Без описания того, что и кто делает, четких правил относительно зарплаты, о которых все знают, и стандартизированных отношений, этот тип структурирования времени будет просто невозможен в бизнесе Карен.

Контракт должен иметь юридическую силу, быть реалистичным и составленным в соответствии с этическим кодексом и ценностями каждого партнера. Тогда эти две стороны, уже информированные, имеют законные обязательства, разделение обязанностей и полномочий. Они прекрасно осознают, что делают.

Контракт предполагает компетентность сторон, осмысленность действий и взаимное уважение.

Эффективность контракта зависит от следующих критериев:

- Он содержит конкретные формулировки;
- Договоренности сформулированы максимально измеримо;
- Они сформулированы позитивным образом, например, вместо: «Мне не следует опаздывать на работу», - будет лучше сформулировать так: «Я обязуюсь каждое утро приезжать к 9.00».

- Цель находится в пределах ответственности человека, о котором идет речь: «Я *получу* прибавку к зарплате», - не находится под контролем просящего, в то время как: «Я *попрошу* прибавку к зарплате», - находится.

В бизнесе Карен роли определены не были. Зарплаты рассчитывались спонтанно, серьезные основания для расчёта отсутствовали. В ее интересах было установить правила игры в очень конкретной манере, так, чтобы каждый из ее работников имел полное понимание своей роли и правил, по которым ими управляют.

### 4.3. Драйверы

В семидесятых годах клинический психолог Тайби Калер сделал заинтриговавшее его открытие, когда понял, что его пациенты на очень короткие временные промежутки принимают слова, интонации, жесты, положения тела и выражения, совпадающие с проявлениями их жизненных сценариев, того, как они воспринимают свою жизнь на Земле. Совместно с коллегами он идентифицировал пять поведенческих последовательностей, которые он назвал драйверами<sup>21</sup>.

Если вы научитесь распознавать пять проявлений драйверов, вы сможете многое узнать о человеке за очень короткий промежуток времени. Каждый человек раскрывает себя совокупностью слов, интонаций, жестов, поз и выражений. Все мы имеем порядок драйверов, в котором некоторые из них присутствуют ярче и мощнее других.

#### 4.3.1. Будь совершенным (Be Perfect)

Если ребенок приходит домой со школьными или спортивными результатами или с чем-то подобным, а родители никогда не дают ему почувствовать признания: «То есть ты получил четыре за диктант - почему не пять? А лучший ученик вашего класса, какую он оценку получил?»

---

<sup>21</sup> Taibi Kahler, «Drivers - The Key To The Process Script», Transactional Analysis Journal, 5:3, July, 1975.

Дети приходят к пониманию, что они никогда не смогут удовлетворить своих родителей, потому что они не идеальны. Таким образом, они начинают постоянно искать удовлетворения, и никогда не будут находить его в текущей ситуации (потому всегда существует что-то лучшее). Такие люди попадают в категорию перфекционистов, людей нетерпимых, бескомпромиссных, вечно неудовлетворенных.

#### **4.3.2. Услуги другим / Нравься другим (Please Others)<sup>22</sup>**

Дети узнают, что чтобы получить признание, они должны приносить взрослым удовольствие. «Съешь это за маму», «Сходи, принеси маме поесть, она устала».

Дети учатся скрывать свои собственные потребности для того, чтобы сосредоточиться на потребностях других. Взрослыми они становятся альтруистами, постоянно беспокоятся о том, что происходит с другими, забывая о своих собственных потребностях. Именно так обстоит дело с Карен, которая позволила себе погрязнуть в желании услужить своему персоналу и детям.

#### **4.3.3. Усердно старайся / Пытайся / Надрывайся (Try Hard)**

Дети всегда слушают, как родители жалуются на жизнь, и впитывают такое убеждение: «Жизнь тяжела, это бесконечная борьба». Это типично для поколений, прошедших войну: «Вы должны зарабатывать деньги тяжелым трудом».

Детство проходит на фоне усилия. Раздражающий фактор – для того, чтобы подтвердить это убеждение, усилие должно быть нескончаемым, а цели никогда не достигаться. Позже, взрослые, выросшие из этих детей, будут смотреть на тот «очаровательный дом», ту «очаровательную работу» или того «очаровательного партнера» с расстояния, никогда в реальности этого не имея. Они много борются, но никогда не достигают своих целей, ведь если они этого достигнут, больше не будет требоваться усилий, а это неприемлемо.

---

<sup>22</sup> Здесь и далее в разделе приведены синонимичные названия драйверов в соответствии с различными русскоязычными переводами. (прим. ред.)



#### **4.3.4. Будь сильным / Терпи (Be Strong)**

К детям придираются, когда они, по мнению родителей, выражают эмоции, которые не соответствуют модели «идеального» ребенка, такие как печаль, гнев или страх. Поэтому они учатся закалять себя в проблемных ситуациях, улыбаться, будучи грустными или оскорбленными (смех висельника), замещать негативную эмоцию более приемлемой для этой модели. Маленькая девочка будет маскировать свой гнев слезами или обольщением. Маленький мальчик скрывает свою печаль под гневом, потому что «мальчики не плачут». Они, став взрослыми, не будут осмеливаться показать свои слабости, и будут носить маску прочности для себя и других. Они будут бескомпромиссны, тверды и очень дисциплинированы.

#### **4.3.5. Поторопись (Hurry up)**

Дети учатся двигаться быстро, потому что их родители постоянно спешат. «У меня нет времени», «Не трать время впустую!», «Мы опоздаем, поторопись!». Созревая, они организовывают дела с большой плотностью и становятся спешащими взрослыми. Конечно, они часто опаздывают, потому что втиснули в график слишком много задач, которые должны будут сделать по пути. У них никогда не бывает моментов спокойствия. Они постоянно чувствуют себя уставшими. Естественно, посмотрите, с какой скоростью они всё это делают!

#### **4.3.6. Выявление драйверов**

Но не будьте слишком поспешны в умозаключениях. То, что ваша коллега сказала: «Я собираюсь попробовать», - три раза, не означает, что она находится под действием драйвера «Усердно старайся». Чтобы подтвердить наличие драйвера, должна присутствовать комбинация нескольких индикаторов. Возможно также объединение нескольких драйверов. Что имеет значение, так это выявление ведущего драйвера, поскольку именно он будет управлять поведением.

## 4.4. Уловки

Понятие уловок, очень хорошо известное в транзактном анализе, первоначально было разработано Эриком Берном, а затем расширено Стефаном Карпманом. Уловки настолько распространены в повседневной жизни, что их можно свести в типологию и истолковать в свете эго-состояний. Когда мы играем в игры, мы входим в эго-состояние Родителя или Подчиняющегося Приспосабливающегося Ребёнка. Игра всегда имеет отрицательный итог, она повторяется, и главные герои всегда оказываются в плохой ситуации, их эмоции подвергаются шантажу. Эрик Берн идентифицировал целый диапазон уловок, приведенные ниже являются главными.<sup>23</sup>

### 4.4.1. Давайте Вы с Ним Подеретесь (Let's You and Him Fight)

Началом может быть интересное откровение относительно отсутствующего третьего лица, например: «Ты знаешь, что босс сказал о тебе на вчерашней встрече?». Или это может принимать форму наблюдения: «Эй, Джерри получил ту премию, которую тебе не дали. Забавно, но едва ли справедливо». Вероятный результат - напряженность или открытый конфликт между вторым главным героем (тем, кто слышит сообщение) и отсутствующей третьей стороной.

### 4.4.2. Я Всего Лишь Пытаюсь Вам Помочь (I am only trying to help you)

Оказывающий поддержку Спаситель предлагает помощь, о которой его явно не просили, или предлагает намного больше, чем то, о чем его просили. Он чувствует себя перегруженным или изнуренным размером или сложностью задачи, взваленной на его плечи, и, в конце концов, оказывается в позиции истощенной Жертвы или даже Преследователя: «После всего того, что я для Вас сделал...», или «Тебе вечно всего недостаточно».

---

<sup>23</sup> Э. Берн «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры», - Эксмо, 2007

#### **4.4.3. Пните Меня (Kick Me)**

Человек сам себе создает проблему и стремится вызвать реакцию с другой стороны. Это может быть навязчивый помощник или назойливый человек, пытающийся всё держать под контролем, или рассеянный, который забывает о важных аспектах своих обязанностей, или человек, который всегда опаздывает, или тот, кто никогда не держит некоторых своих обещаний.

#### **4.4.4. Вот Ты и Попался, Сукин Сын (Now I've Got You, Son Of a Bitch)**

Самый правый из всех неправых, несдержанный, раздражительный, перфекционист, судья без суда - это личности и роли, которые больше всего подходят для того, чтобы использовать эту уловку. Иногда это может быть более тонко, в ход идут личные версии уловки, такие как просьба о какой-либо услуге, запрос какой-то информации, и заканчивается всё выявлением недопустимой ошибки в том, что для человека сделали.

#### **4.4.5. Неудачник, Растяпа (Schlemiel, The Blunderer)**

Это стандартный чурбан. Он расстраивает людей, ломает вещи и разрушает всё вокруг себя, он совершенно непреднамеренно становится причиной бедствий, после чего тонет в нескончаемых извинениях. Он смущен, несчастен, стыдится до такой степени, что вымаливает прощение и освобождение от ответственности. В результате ему никогда не приходится сталкиваться со своими обязанностями.

#### **4.4.6. Несчастный человек, Прирожденный Неудачник (Schlemazel, The Born Loser)**

Он – жертва, высшая ступень неудачника. Он тот, на которого проливается вино, соус или кофе. Одна из его постоянных жалоб: «Почему это всегда происходит со мной?» Правда заключается в том, что он позиционирует себя в стратегических точках в пространстве или в центре взаимоотношений. К примеру, он может предложить свои услуги в качестве посредника в некоторых

изворотливых или, возможно, просто в очень бурных отношениях, где правила игры являются очень неопределенными.

К списку Берна следует добавить знаменитый **Драматический треугольник**, описанный Стефаном Карпманном (см. кейс № 4), который дает нам весьма целостный список наиболее распространенных психологических игр, в которые играют люди.

**См. кейс № 1 – теоретические понятия о границах, рефрейминге и метафорах.**

**См. кейс № 2 – теоретические понятия о сложной эквивалентности в мета-модели.**

**См. кейс № 4 – теоретические понятия о стилях лидерства.**

**См. кейс № 6 – теоретическое понятие об эго-состояниях.**

**См. кейс № 10 – теоретическое понятие об убеждениях.**

## **Кейс № 8:**

### **Марк сам создал себе проблему**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Симбиотический запрос
- Степени автономии
- Смешение логических уровней
- Колесо Хадсона

#### **1. Исходная точка**

Марк в течение десяти лет ведет крупный типографский бизнес. Его финансовая ситуация плачевна. Его партнер исчез, оставив компанию на грани финансовой пропасти. Он знает, что поскольку жизнь его полна стрессов и он едва сводит концы с концами, для него было бы лучше уйти из этого бизнеса. Но он не может этого сделать, поскольку десять лет назад он основал его с твердой уверенностью привести его к успеху и тем самым отомстить бывшему руководителю типографии, который когда-то его уволил. Он ищет коуча, чтобы выбраться из этого болота.

#### **2. Поставленные цели**

Принять ясное решение: продолжать при лучших условиях или закрыть этот типографский бизнес.

### 3. Содержание программы коучинга

#### 3.1. Сессии с 1 по 5

Сессии касаются решения “косметических” проблем. Каждый раз, когда коуч делает попытку вывести Марка из зоны комфорта, тот прячется за финансовыми сложностями и просто продолжает жаловаться.

Коуч: Это наша пятая сессия и Вы всё ещё настаиваете на том, чтобы играть роль жертвы. Как Вы думаете, Вам надо поставить себя в ещё более неудобное положение для того, чтобы заставить себя принять решение, или стоит обратиться к психотерапевту, чтобы он помог Вам утолить жажду возмездия в отношении вашего бывшего начальника? **Драматический треугольник - 4**

Марк: Я не знаю.

Коуч: Мы можем, если Вы хотите, продолжить сессию, но боюсь, Вы напрасно тратите деньги. Я всегда готов встретиться с Вами, когда Вы будете готовы. Позвоните мне и мы договоримся о сессии. Но я всё же думаю, что Вам прежде стоит обратиться к психотерапевту (дает ему координаты трех психотерапевтов).

Коуч понял, что Марк не хочет расставаться с позицией жертвы. Приходя к коучу, он поставил себя в позицию жертвы, не несущей ответственности, маленького потерянного ребенка, для которого коуч – это фигура родителя, который должен его спасти.

**Симбиотический запрос**

Коуч распознал этот маневр, но понимая, что Марк сам создал себе проблему, заигравшись в маленького потерянного ребенка, решает с ним это обсудить. **Эго-состояния – 6**

Коуч помогает Марку выстроить дистанцию. Он ещё раз предлагает ему пройти курс психотерапии, чтобы залечить раны прошлого.

#### 3.2. Сессия 6: три месяца спустя

Марк: Я очень боялся прийти раньше.

Коуч: Вы могли бы, я всё ещё здесь. Чего я хотел избежать, так это перекладывания ответственности за ваши действия на меня.

Дистанция просто позволяет Вам действовать независимо от коуча. **Степень автономии**

Марк: Я это понял, и я рад видеть Вас, потому что я быстро иду в никуда. Я продал половину бизнеса одному финансисту, это дало приток наличности. Но я чувствую себя так, словно продал душу дьяволу, поскольку у этого финансиста плохая репутация.

Коуч: Вы думаете, что продав душу дьяволу, Вам удастся ее сохранить?

Марк: (раздраженно) Нет.

Коуч: Разве, если Вы отказываетесь от одного вида деятельности, Вы сдаетесь по отношению ко всей своей профессиональной жизни? **Смешение логических уровней**

Марк: Нууу... нет, но это непросто.

Коуч: Конечно, это непросто, но это только один вид деятельности, и у Вас есть потенциал, чтобы заняться чем-то, доставляющим больше удовольствия. Если я правильно помню, в последнее время Вы жили не на доходы от типографского бизнеса.

Марк: Да, это правда.

Коуч: Так чего Вы боитесь?

Марк: Я боюсь привести всю свою семью к банкротству, поскольку мы взяли кредит на недвижимость.

Коуч предлагает Марку рассмотреть все возможности, как он может двигаться с финансовой точки зрения так, чтобы защитить свою семью. Марк понимает, что им придется сильно урезать расходы – продать несколько машин, принадлежащих компании, отказаться от аренды дополнительного склада, сократить пару работников. Он решает честно обсудить это со своим новым партнером, чтобы вместе выбрать лучшее решение.

Коуч спрашивает Марка, удалось ли ему проработать тему мести с психотерапевтом.

Марк: Я ни к кому из тех, кого Вы рекомендовали, не ходил.

Коуч: Что так?

Марк: Я не болен.

Коуч: Конечно, нет, но у Вас есть некоторые вопросы из прошлого, с которыми нужно разобраться. В таком случае стоит обратиться к профессионалу. Смотрите, хотите, покажу Вам одну схему (показывает ему Колесо Хадсона). Где Вы видите себя в этом цикле развития? **Колесо Хадсона**

Марк: Я думаю, я нахожусь на стадии перехода в зрелость. Я подвел некоторые итоги и понимаю, что типографская деятельность ведет меня в никуда. Моя проблем в том, что у меня нет никаких других проектов, чтобы заменить этот, и я потеряю свое доброе имя, потому что мои бывшие коллеги будут надо мной смеяться. Я знаю, что все изменения, которые я предпринял, только углубили яму, в которой я нахожусь. Очень трудно наблюдать, как ты сам идешь ко дну.

Коуч: (провоцируя) Особенно, если Вы так стараетесь это делать...

Марк: Именно.

Коуч: (подстраховывая клиента) Хорошая новость в том, что за взрослением следует обновление.

Марк: Хотелось бы в это верить...

Коуч: Между тем, что ещё Вы можете сделать?

Марк: Сократить структурные расходы.

Коуч: Хорошо, Вы делаете всё, чтобы выстроить дистанцию между собой и текущей ситуацией. Но какое направление Вы выберете потом?

Марк: Этого я не знаю.

Развитие этой темы в завершении этой сессии и на протяжении трех следующих помогает Марку шаг за шагом сократить свой бизнес. Марк не готов браться за новый проект.

### **3.3. Сессия 10: шесть месяцев спустя**

Марк рассказывает, что его напарник с ним не в контакте и ещё не внес всех денег. Он решает закрыть типографию. Он находится в



процессе подготовки объявлений о продаже бизнеса.

## **Прощание с прошлым / Петли Эволюции – 5**

Марк: Я мечтаю о работе в мультимедийной сфере, создавать самые разные публикации, не только печатные. Мне бы понравилось поставлять такие продукты.

Коуч: Какая прекрасная идея! Особенно, поскольку впервые с тех пор, как я с вами познакомился, у Вас появился новый проект. До сих пор Вы просто отходили от типографского бизнеса, но у Вас до этого никогда не было для достаточно мотивирующей Вас замены для него. Как Вы думаете, где Вы сейчас на Колесе Хадсона?

Марк: Очевидно, на 10 стадии, исследую будущее.

Сейчас Марк является владельцем мультимедийной компании, которая растет столь быстро, что он предполагает выставить ее акции на бирже. **Изменения 2 типа - 4**

Он изменил свою жизнь. Он больше не испытывает чувства обиды по отношению к своему бывшему боссу. И он, наконец, женился на своей давней подруге, которая всегда была с ним рядом, на той, которую он боялся спросить, выйдет ли она за него замуж - на той, которая ждала именно его!

## **4. Разбор кейса**

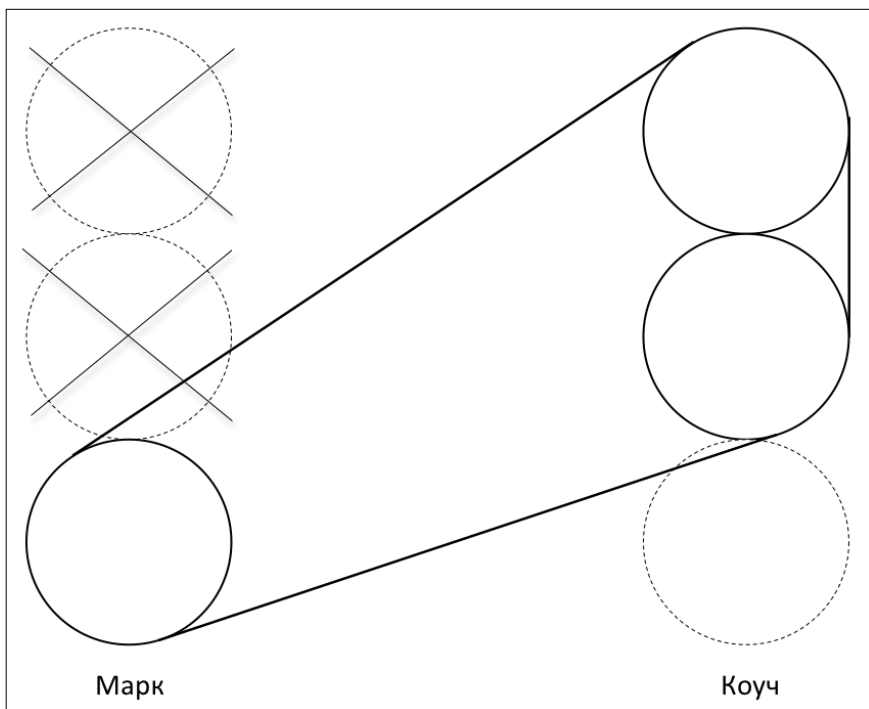
### **4.1. Симбиотический запрос**

Пытаясь поставить себя в позицию зависимости от своего коуча, Марк делал то, что в транзактном анализе называется “симбиотическим запросом” (symbiotic request). Он хотел войти с коучем в симбиотические отношения, но коуч от таких отношений отказался.

Симбиоз – это такая форма отношений между двумя людьми, когда они действуют так, словно являются единым целым: один играет роль Родителя и Взрослого, другой – Ребёнка, и каждый исключает другие эго-состояния (см. кейс № 6 с пояснениями об эго-состояниях). Здесь Марк развивает эго-состояние Ребёнка и

забывает, что он также является Взрослым и Родителем. Эти два эго-состояния он приписывает своему коучу.

### Иллюстрация 9.1. Симбиотический запрос.



Симбиотические запросы довольно часто встречаются в коучинге. Это бывает в момент, когда клиент говорит: «Я не знаю», - и ждет ответа от своего коуча. Если коуч в это включается, отношения становятся нездоровыми, симбиотическими. Способ защититься от этого – повторить предложение: «Я должен дать Вам рыбу или научить Вас ее ловить?» В ситуации коучинга мы учим клиента ловить рыбу.

## **4.2. Степени автономии**

Обращаясь к коучу с симбиотическим запросом, Марк явно пытается войти в первую стадию цикла зависимости, разработанного Нолой-Катрин Симор (Nola-Katherine Symor)<sup>24</sup>.

Этот цикл состоит из четырех стадий: зависимость, контр-зависимость, независимость и взаимозависимость. Марк явно прошел все эти четыре стадии.

### **4.2.1. Зависимость = нулевая степень автономии**

Эта стадия симбиоза описана выше. Это нормально, когда человек начинает работать в компании, и ему нужно всему научиться, или в момент самого начала программы коучинга, когда коуч ещё находится в “высокой позиции” и задает рамки взаимоотношений. Но это занимает лишь несколько минут. Если же такая коммуникация затягивается, это негативно сказывается на клиенте и на отношениях, коуч превращается в безотказного человека. Это стадия “тряпки”, когда человек либо принимает соответствующую позицию подчинения, либо нет, и это позиция “Я не ОК – Другой ОК” (другой человек лучше меня), та, которую занял Марк с уважением к коучу.

### **4.2.2. Контр-зависимость = 1 степень автономии**

Личность сражается как с другими, так и с внешним миром, чтобы обрести собственную индивидуальность. Он может отделять себя от другого, говоря “нет” или “да, но” в ответ на любые предложения со стороны другого, примерно так, как делает подросток, испытывающий потребность создать свое собственное пространство отдельно от пространства своих родителей. Проблема в том, что он как бунтарь замыкается в этой оппозиции, всё ещё отказываясь брать на себя ответственность за свою жизнь и собственные решения. Как говорит Марк: “Знали бы Вы, какая на моих плечах лежит ответственность”.

---

<sup>24</sup> Nola-Katherine Symor, Cycle de la Dépendance, Symor, Actualités en AT, AA T vol. 7, n° 27, July 1983.

На стадии контр-зависимости человек перекладывает ответственность за собственную пассивность на других, и имеет тенденцию обвинять их и бунтовать. Его позиция – позиция разочарованного (“Я не ОК – Другой не ОК”), как у бунтующей жертвы, или позиция преследователя. Это период “ежа”, не слишком очевидный в кейсе с Марком в силу больших интервалов между сессиями.

#### **4.2.3. Независимость = 2 степень автономии**

На этой стадии Эго человека находится в процессе приобретения формы. Индивид начинает брать на себя ответственность за себя, чувствовать себя более компетентным. Проблема заключается в том, что он думает, что всё знает, имеет склонность сосредотачиваться на себе и жить по своим правилам. Это период отделения, который в случае с Марком выразился в перерыве в сессиях коучинга и в том, что он решил “продать душу дьяволу”, взяв в бизнес финансиста с сомнительной репутацией. Жизненная позиция в этом случае “+/-”: “Я - ОК, а Другие, думаю, не ОК”, - я должен идти своим путем. Это то, что Винсент Ленхардт (Vincent Lenhardt)<sup>25</sup> называет периодом «непослушания».

#### **4.2.4. Взаимозависимость = 3 степень автономии**

Личность человека обрела три своих эго-состояния, он принял на себя ответственность. Несмотря на то, что иногда он всё ещё может оказываться в ситуациях, которые выглядят как симбиотические запросы, он освободился от идентификации себя как человека в симбиотических отношениях. В бизнесе это время, когда руководитель сам должен выстроить прозрачные отношения со своими коллегами, всё ещё направляя свои команды. Эту фазу Ленхардт назвал фазой “унисона”.

В коучинге это период, когда обсуждения с коучем становятся возможны. Клиент независим, и он уже развил в себе Родителя и Взрослого. Он воспринимает коуча без возложения на него своих симбиотических ожиданий, и разговаривает с ним как Взрослый, хотя иногда и проявляет мимолетные эмоции Ребёнка.

---

<sup>25</sup> Vincent Lenhardt, Les responsables porteurs de sens, Insep Consulting, 1992

#### **4.2.5. Четвертая степень автономии**

Это стадия, когда личность свободно двигается от одной степени автономии к другой. Он может занять позицию функциональной зависимости, если у него есть вопрос или ему нужно научиться выполнять новую работу, принимая позицию Ребёнка. Или он может занять позицию Родителя-Взрослого в отношении подчиненного, которого нужно чему-то научить, и снова вернуться в позицию Взрослого, когда он независим. Ленхардт определяет этот период как “давайте управлять” («let's manage»).

В коучинге клиент может переходить от одной стадии к другой в зависимости от обстоятельств. Он чувствует себя легко в предыдущих Жизненных Позициях и может сам проводить коучинг для клиентов, всё ещё будучи сам клиентом.

Что касается коуча, он становится партнером. Он распознает позиции Родителя и Взрослого у клиента и иногда может даже позволить себе на короткое время занять позицию ребенка, чтобы, если надо, позволить клиенту вырасти.

### **4.3. Смещение логических уровней**

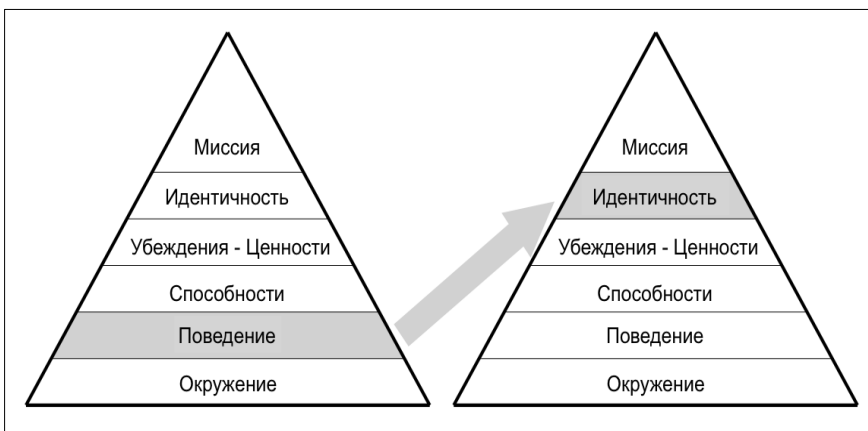
Марк совершил подмену с точки зрения логических уровней, когда перепутал свою деятельность (свой бизнес) с идентичностью (всё, чем он является в жизни). Более подробное описание логических уровней можно прочесть в анализе кейса № 3.

Многие люди путают свою профессиональную деятельность со своей идентичностью.

В работе задействовано только три индивидуальных уровня:

- окружение (то, как я себя презентую, как я проявляюсь, как представитель организации, на которую работаю);
- поведение (что я делаю в рамках своей должности в соответствии с корпоративной культурой компании);
- навыки или способности (используемые техники и отношение/мотивация).

## Иллюстрация 9.2. Смещение логических уровней.



Мои ценности являются для меня абсолютно личными и касаются только: 1. меня самого, 2. тех близких, кому я доверяю, 3. моего коуча и/или психотерапевта. То же относится к моей глубинной идентичности и смыслу, который я придаю своей личной жизни.

Тот же процесс относится к обратной связи, когда я даю или получаю ее. На рабочем месте обратная связь может работать только на нижних уровнях, обычно, на уровне поведения, иными словами, того, что другие могут наблюдать.

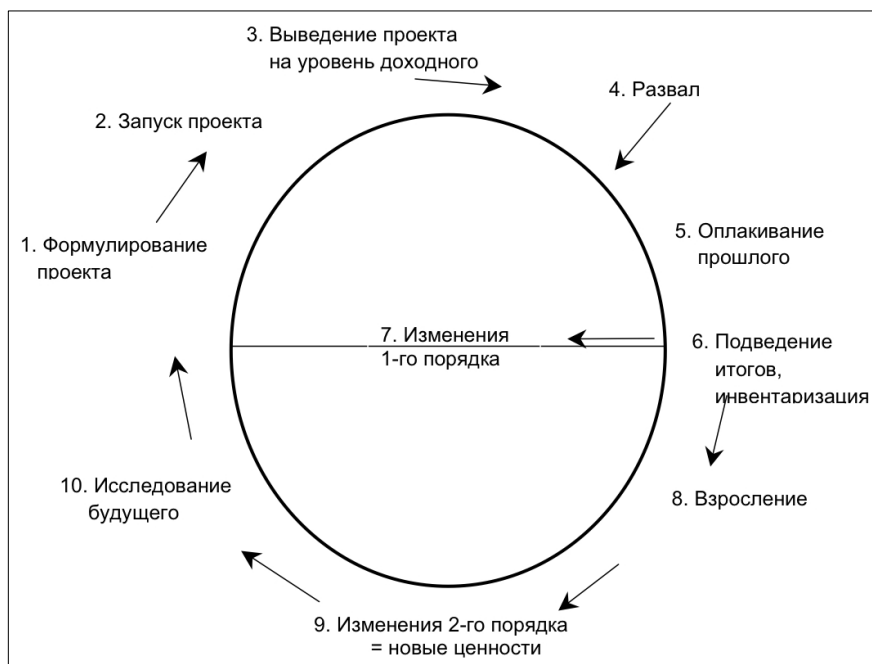
Всё зависит от состояния ума человека, получающего сообщение. Если он обладает хорошим чувством собственного достоинства и может обращаться с обратной связью позитивным образом, он сможет интерпретировать сообщение на уровне навыков или поведения. Он должен быть в состоянии “Я - ОК”, чтобы нормально принять обратную связь. Тогда эта обратная связь становится обучающей и помогает ему развиваться.

### 4.4. Колесо Хадсона

На иллюстрации 9.3. изображена схема, которую коуч показал Марку. По ней Марк определил, что находится на стадии перехода в зрелость.

Десять стадий цикла изменений в виде Колеса, разработанного Институтом Хадсона и доработанного Жилем Пеллерином (Gilles Pellerin), описаны ниже. Мы решили начать с 4 стадии, «развала», поскольку очень часто люди обращаются к коучу, когда достигли переломного момента в своей профессиональной или личной жизни и хотят «прояснить картину», «найти новые цели» и т.п.

### Иллюстрация 9.3. Колесо Хадсона.



#### 4.4.1. Стадия 4: Развал

Это относится к короткому моменту, который приводит к психологическому развалу, потере человеком смысла в профессиональной или личной жизни. Развал необязательно бывает материальным. Это может быть и продвижение по службе, которое человек получил или упустил, новая должность или новая работа, смена компании или подразделения, смена владельцев компании, увольнение, изменения в личной жизни (развод, появление ребенка и т.п.) или общее чувство неудовлетворенности (борьба с рутинной и т.п.).

Человек чувствует себя потерянным, впадает в состояние депрессии, чувствует себя раздавленным или даже начинает деградировать. Смысл процедуры, которую он будет проходить в программе коучинга изменений, заключается в том, чтобы пробудить состояние жизненности, позитивной энергии, где он раскроет свой потенциал в контексте Прогресса (изменения 1 типа) и даже Роста (изменения 2 типа). Коуч должен также помочь ему вновь создать целостность его личной и профессиональной жизни с взглядом на более позитивную самореализацию, чтобы он снова взял контроль над своей жизнью, жизнью, которая будет цвести и будет осмысленной во всех смыслах этого слова.

#### **4.4.2. Стадия 5: Оплакивание прошлого**

Если человек избегает процесса прощания с прошлым или не проходит его полностью, он не сможет двигаться дальше. Если он застрял в этом процессе, он не сможет подвести промежуточные итоги своей жизни (заблокированный страхом), и ему не на что будет опереться (запертый в печали) и т.п.

В зависимости от того, касается ли процесс оплакивания прошлого каких-то материальных факторов или каких-либо аспектов его личности, человек будет выбирать между:

- переходом к 6, 7 стадии, чтобы предпринять изменения 1-го типа;
- переходом к 6, 8, 9 стадии, чтобы предпринять изменения 2-го типа.

Длительность и сложность процесса оплакивания прошлого будет пропорциональна интенсивности инвестиций времени и важности данного вопроса.

#### **4.4.3. Стадия 6: Подведение промежуточных итогов жизни или инвентаризация – время определить, где ты находишься**

Мы приглашаем клиента войти в период интроспекции, погружения в себя, чтобы подвести итог, что приносит ему удовлетворение, каковы его навыки, насколько он способен в управлении (диагностика лидерских навыков). Работая с коучем, он сможет проанализировать свои таланты, ресурсы и потенциал.



Он также сможет систематизировать и упорядочить свои ценности, то, чему он придает в своей жизни значение, отличая жизненно необходимое от важного с точки зрения принятия решения, что стоит изменить.

#### **4.4.4. Стадия 7: Изменения 1-го типа**

В этом случае клиент восстанавливает состояние гомеостаза (см. кейс № 4, где дано описание типов изменений). Он не меняет ни идентичность, ни свою систему ценностей, но изменяет ряд материальных факторов: окружение, поведение и свои навыки.

#### **4.4.5. Стадия 8: Взросление**

В этом случае клиент хочет инициировать более радикальные изменения, ведущие к изменению ценностей или возвращению к давно забытой ценности.

Эта стадия, которая переживается как путешествие через туннель или пустыню, является трудной. Человек видит, как рушатся его ценности и личность. “Я бесполезен”. Он больше не знает, где он находится.

Для того чтобы он мог продолжать жить в приемлемых условиях, клиенту нужны проекты, но лучше, если они будут не самыми приоритетными. Коуч будет способен поддержать клиента в его выходе за рамки привычного окружения и в расширении границ его профессиональной жизни (семинары, тренинговые программы и т.п.), во встречах с новыми людьми. Что здесь важно – это убедить клиента в том, что можно жить и работать по-другому.

#### **4.4.6. Стадия 9: Изменения 2-го типа**

Когда радикальное решение принято, клиент уже находится в новом потоке энергии. Всё, в чем ему сейчас нужна помощь - это разработать иерархию собственных критериев, отсортировать свои ценности и решить, от каких отказаться, потому что именно в этот момент различные его ценности начинают вступать в конфликт. И поведением его будет управлять ценность наиболее высоко стоящая в иерархии.

Чтобы обеспечить клиенту данный вид поддержки, коуч должен помочь ему познакомиться с его иерархией ценностей и критериев: что для него важно, что менее важно, а что не важно вовсе. Ему нужно также дать возможность изолировать блокирующую ценность или критерий, чтобы помочь ему приобрести способность двинуться к чему-то ещё, исследовать новое будущее. Очень часто это вовсе не значит ставить под сомнение всю систему ценностей, блокирует всё, как правило, только одна конкретная ценность или критерий.

#### **4.4.7. Стадия 10: Исследование будущего**

Когда люди включаются в изменения 2-го типа, изменение ценностей, они обнаруживают себя в пространстве изобилия, новых возможностей, новых потоков энергии, которые позволят им заново изобрести свое будущее. Однако пройти эту стадию линейно обычно невозможно: клиентов будут регулярно атаковать сомнения, внутренними защитными механизмами их будет тянуть в сторону изменений 1-го типа вместо изменений 2-го типа.

Обязанность коуча состоит в том, чтобы оставаться рядом с клиентом и поддерживать его, давая понять, что испытывать сомнения — это нормально, подбадривать и напоминать ему о необходимости обеспечивать себе мощную защиту, которая понадобится ему, чтобы он мог двигаться по своему пути в спокойном состоянии.

#### **4.4.8. Стадия 1: Формулирование нового проекта**

Эта “новая” или “обновленная” стадия будет успешной, если клиенту удастся определиться с проектом ясно и в деталях, если он может смоделировать успех на примере кого-то, кем он восхищается, и если он осознает внутренние ограничения своего проекта.

Определение проекта: клиенту надо прописать его, разработать и позволить другим оценить его, чтобы он стал более точным, и гарантировать, что он является жизнеспособным.

Моделирование с опорой на успех других: коучу надо поддержать клиента в том, чтобы он определил людей, которым удалось добиться успеха в аналогичных проектах, и изучил, как им удалось сделать эти проекты успешными.

Побуждение клиента искать экспертов, которые помогут ему понять, каковы ограничения по времени, бюджету и производству, и могут помочь ему проработать план запуска проекта.

#### **4.4.9. Стадия 2: Запуск нового проекта**

Проверьте, как развивается проект. На каком этапе плана его запуска находится клиент? Насколько он продвинулся? Ведет ли он себя активно или пассивно? Нуждается ли он в защите? Оценил ли он риски, связанные со своим проектом, обсудил ли он это со своими партнерами (как по бизнесу, так и по жизни)?

#### **4.4.10. Стадия 3: Получение опыта реализации проекта и вывод его на уровень доходного**

Это наиболее длительная стадия, в течение которой человек практикуется в своей новой профессии и внедряет свой проект. Он движется по намеченному курсу, и здесь нет ограничения по времени, если только его проект по природе не имеет каких-либо предусмотренных временных рамок.

**См. кейс № 4 – теоретические понятия о драматическом треугольнике и изменениях 1-го и 2-го типов.**

**См. кейс № 5 – теоретические понятия о прощании с прошлым и Петлях Эволюции.**

**См. кейс № 6 – теоретическое понятие об эго-состояниях.**

## **Кейс № 9:**

### **Вера всегда хочет большего: установить приоритеты**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Жизненные сценарии
- Условия для правильной формулировки цели

### **1. Исходная точка**

Вера - консультант, и она, определенно, преуспевает в своей профессиональной жизни. Она говорит, что профессионалы на пике своей карьеры стремятся воспользоваться её услугами, и что ей никогда не приходилось искать клиентов, так как ее передают из рук в руки, и ее журнал регистрации заказов практически разрывается. Но она не удовлетворена. Она приехала во Францию из России в возрасте 25 лет, не имея ни копейки за душой, с дипломом о высшем образовании и с двумя маленькими детьми. Она должна была бороться, она уже задала для себя очень высокую планку. С ее прекрасным французским языком, ей было нетрудно найти работу в качестве преподавателя естествознания. Однако она подняла планку ещё выше, поэтому пошла учиться по программе МВА в ведущей школе бизнеса с международной репутацией. Ей сделали несколько предложений работы в Лондоне и Париже. Она является членом привилегированных бизнес-клубов, где ее всегда очень хорошо принимают, и, будучи женщиной красивой и очень элегантной, она одевается так, что кажется - у нее гардероб, как у звезды.

## 2. Поставленные цели

Зарабатывать больше денег. Стать более известной. Консультировать самые топовые компании, их самое высшее руководство и даже членов королевских семей.

## 3. Содержание программы коучинга

Вера объясняет, что на её взгляд, любая работа не в самых верхах является «бесполезной и бессмысленной».

Вера: я чувствую, словно я нахожусь в нигде. Если я не работаю только для топовых компаний и главных лиц, если не занимаюсь разрешением очень тяжелых и сложных проблемных сценариев, я не преуспела.

Коуч: Поскольку в настоящее время Вы действительно «в нигде»? **Рефрейминг - 1**

Вера: Нет (смеется), у меня полная загруженность клиентами и полный журнал заказов. Но я хотела бы знать, почему я всегда хочу большего.

**Драйверы: Будь совершенством - 7**

Вера говорит о том, как она переехала во Францию, о своей «борьбе» за получение первой работы и получение степени MBA, когда она продолжала при этом работать, о своих первых клиентах, о том, как она продолжала учиться. Она также объясняет, что всегда чувствует потребность накапливать деньги на своем банковском счету, что у нее есть потребность в роскошном нижнем белье и дизайнерской одежде.

Коуч: Как проявляется то, что для Вас важно всегда собирать больше вещей? Является ли это отголоском Вашей жизни в СССР?

Вера: Конечно. Правда в том, что я никогда не хочу оставаться ни с чем. Я хочу быть в безопасности.

Коуч: Инвестируете ли Вы деньги, вкладываете ли их в недвижимость?

Вера: Нет, это только одежда, обувь, у меня обуви - пар сто, драгоценности. Но мне хотелось бы знать, почему меня так настойчиво тянет это делать.

Коуч: Чего Вы ищете?

Вера: Места в жизни. Известности.

Она говорит о тех, на кого равняется, и о своих наставниках, все они - очень красивые, богатые и очень значимые персоны.

Коуч: С точки зрения профессионального уровня, что было для Вас абсолютной вершиной?

Вера: Стать личным консультантом Билла Гейтса с оплатой 1000 евро в час.

Коуч: (подталкивая её) А почему не личным консультантом султана Брунея за 3000 евро в час?

Вера: (молчит,... отвечает, спустя довольно продолжительное время) Вы правы, совершенству нет предела. Я никогда не буду довольна.

Коуч: (после ещё одной долгой паузы) Вы, конечно же, знаете, что самый надежный способ гарантировать провал - это ставить слишком высокие цели? **Жизненные сценарии**

Вера: Именно этим я и занимаюсь.

Коуч: Когда Вы находитесь в пробке, Вы смотрите на машины, которые едут позади Вас, или просто сидите, жалуясь, и смотрите только вперед? **Метафора - 1**

Вера: Всегда вперед.

Коуч: А если Вы смотрите в зеркало заднего обзора?

Вера: (красноречивая тишина...)

Коуч: Так что же Вы собираетесь делать в том, что касается целей? Нужно ли Вам иметь всё и сразу?

Вера: (размышляет) Мне надо работать постепенно. До конца этого года я должна получить свою сертификацию по ISO. У меня будет 3-4 новых клиента, потому что я оценю перспективы и четко опишу свой продукт. Мне стоит поднять ставки, потому

что я считаю, что я слишком недорого оцениваю свои услуги в сравнении с моими коллегами.

Коуч: Действительно ли эти цели являются достижимыми? **Цели**

Вера: Да.

Коуч: И чего это будет стоить?

Вера: Не много, это всего лишь вопрос метода. И желания преуспеть.

Коуч: Находится ли это под вашим контролем?

Вера: Получение сертификата ISO и контакты с клиентами - конечно.

Коуч: А гарантировать это Вы можете?

Вера: Нет.

Коуч: Так что же фактически находится под вашим контролем?

Вера: Количество людей, которым я планирую позвонить.

Затем Вера разрабатывает план действий на следующие два месяца. Она определяет цифры и даты для своих целей.

## 4. Разбор кейса

### 4.1. Жизненные Сценарии

Поскольку все мы выросли в определенной культуре, и нас воспитывали родители или другие взрослые, имевшие свою собственную систему воспитания, мы постепенно переняли у них определенный взгляд на жизнь – это Жизненные Позиции, описанные в кейсе № 1. Мы даже усвоили их способ смотреть на наши пути развития в жизни. Эти сценарии, как уверяет доктор Эрик Берн<sup>26</sup>, основоположник Транзактного Анализа, будут направлять все наши действия в жизни, словно если бы нами дистанционно управляли, чтобы мы двигались в заданном направлении. Эти сценарии являются настолько мощными, что мы делаем всё, что

---

<sup>26</sup> Э. Берн «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры», - Эксмо, 2007

можем, для их подтверждения, как бы отфильтровываем всё, что ослабляет их, и оставляем только те допустимые факторы, которые подтверждают и усиливают эти принятые сценарии.

#### **4.1.1. Сценарии Проигравшего, Не-Победившего и Победителя**

**Проигравшие**, лузеры, имеют такое негативное представление о жизни (о себе и своем окружении), что они неосознанно занимаются самосаботажем. Они не занимаются проектами, за которые взялись, как следует. И речь здесь идет не столько об уровне успеха, сколько о степени удовлетворенности им. Человек становится лузером тогда, когда предаёт свою мечту или сам себя саботирует, чтобы не добиться успеха. Например, он позволяет себе быть втянутым в какие-то грязные дела, хотя хочет вырасти в компании. Поэтому когда его увольняют, он воспринимает это как должное. Или он выигрывает в лотерею и спускает все полученные деньги за год, а то и хуже того, умудряется залезть в долги. Или став миллионером, он зарабатывает себе язву желудка, или находится в таком стрессе, что не может получать от этого удовольствие. Он может окружить себя массой дорогих вещей и жить в комфорте, но не может всем этим наслаждаться. Именно это произошло с Верой, хотя ее работа ее испортила, она подняла планку слишком высоко, чтобы наслаждаться своим успехом.

**Не-Победивших** сразу легко узнать: они просто продолжают что-то делать, воспринимая себя как “вполне счастливых”, ведут свою “нормальную жизнь”, ходят на свою “нормальную работу”. Это скучный сценарий. Они иногда получают какое-то признание от внешнего мира, а иногда эти знаки бывают негативными. В их жизни мало или вовсе нет восторга. Их каждодневная жизнь – не сахар, она, однозначно, не преподносит им всё на блюде с золотой каемочкой, но эти люди считают себя вполне везучими, когда сравнивают себя с менее везучими людьми. “Это лучше, чем ничего. У меня до пенсии есть работа, мои дети в порядке, они не употребляют наркотики, скоро они вырастут, и мне не надо будет больше их опекать. Когда я еду в отпуск, я останавливаюсь в одном и том же отеле”, и т.п. Возможно, они могли бы подняться выше в иерархии организации, но, в конце концов, их никогда и не выгоняли. “У меня всё будет в порядке, я же заработал себе пенсию”.



**Победители** любят свою жизнь. Она находится в балансе. Они наслаждаются каждой минутой, они улыбаются, они любят свою работу и они равнодушны. Они получают от других признание и достигают целей, которые сами себе ставят. Это не означает, что у них нет никаких проблем, но у них достаточно внутренних ресурсов, чтобы найти подходящие решения. Они счастливы, даже если им не повезло. Они наслаждаются жизнью и принимают её как есть, с удовольствием. Всё зависит от личного уровня удовлетворенности. Победитель может взять на себя обет бедности, целомудрия и смирения, и всё же быть счастливее миллионера, находящегося под гнетом забот об управлении своим богатством и своими любовницами.

#### **4.1.2. Мы можем решиться изменить сценарий**

Ничто судьбой не предначертано. Жизненные сценарии заставляют нас повторять одни и те же формы поведения, но мы имеем власть избавиться от них, если развиваем необходимое отношение, дающее нам шанс выразить себя.

В возрасте семи лет, когда ребенок начинает ходить в школу и открывает другие способы поведения, он отвергает первые продиктованные сценарии. Затем следуют подростковые годы: между 13 и 19 годами молодежь, зачастую, находится в состоянии войны со своими родителями, своими образцами для подражания. Молодой человек может их критиковать, но при этом воспроизводить каждую деталь их поведения, не осознавая этого.

Для взрослого возможны два варианта. Человек может решить (потому что это - решение) не изменяться и придерживаться основного сценария для оставшейся части своего существования, или же может решить строить свою собственную жизнь. Это становится вполне реальным, как только решение принято. Модификация личности может быть трудным процессом, но поведение можно изменить всегда. Итак, я агрессивен, не так ли? Хорошо, я принимаю решение контролировать свое поведение и отказаться от всех форм агрессии. Или, возможно, я застенчив. Поэтому я решаю пойти на курсы актерского мастерства или научиться работать над уверенностью в себе. Трудность заключается в осознании (1) существования проблемы, (2) в возможности её изменения.

## 4.2. Условия для правильной формулировки цели

Роберт Дилтс разработал модель для правильной формулировки цели, другими словами, 11 групп вопросов, которые нужно задать себе для проверки цели на жизнеспособность.

### ***1. Цель должна быть сформулирована в позитивных терминах***

- Позитивность должна быть частью действия. Например, «потерять вес» – это негативная формулировка, тогда как «стать стройной и расширить горизонт своей жизни» является позитивной формулировкой.
- Чего я хочу? Что я собираюсь делать?
- Есть ли что-то, что уже приносит мне определенное удовлетворение?

### ***2. Конкретно ли сформулирована цель?***

- Кто? Что?
- Где?
- Когда?
- С кем?
- Как много?
- Как долго?...

### ***3. Находится ли достижение цели полностью под моим контролем?***

- Когда мы в самом начале задаем этот вопрос, он сразу выявляет, насколько достижение нашей цели вероятно и зависит от нас (находится ли она под нашим контролем), иначе формулировку нужно изменить.
- Могу ли я достигнуть своей цели теми средствами или действиями, которые находятся под моим личным контролем?
- От чего зависит, будет ли цель достигнута?
- Кому выгодно достижение этой цели?
- Когда Вера говорит, что она собирается «выигрывать клиентов», это не находится под ее контролем, так как чтобы их «выиграть», получить заказ, они должны быть чем-то, что можно выиграть. В

отношениях участвуют как минимум два человека. Как бы то ни было, под её контролем находится то, со сколькими потенциальными клиентами она установит контакт в соответствии со своим расписанием.

**4. В каком контексте эта цель применима? Каков этот контекст?**

- Дата, время, место.
- Если дата не определена, достижение отсутствует.

**5. Как я узнаю, что я достиг своего результата? (результат должен поддаваться проверке)**

- Когда я достигну результата, что я буду чувствовать, видеть, понимать, знать? (используя наши 5 органов чувств и ощущения)
- Как я узнаю, что достиг своей цели?

**6. Является ли цель экологичной?**

- Существуют ли какие-то преимущества, выгоды от *недостижения* этой цели?
- Какие неудобства могут появиться в результате достижения цели?
- Как намеченный результат может отразиться на моем положении в компании, на которую я работаю? На моих коллегах? На моей работе? На моём здоровье?
- Какие преимущества и неудобства могут быть связаны с достижением этого результата?
- Есть ли какие-либо возможные отрицательные побочные эффекты?

**7. Какую цену придётся заплатить?**

- Цена - это время и/или энергия и/или деньги: будет ли достижение цели стоить затраченных ресурсов?
- Что это значит для меня?
- От чего мне придётся отказаться? Могу ли я это себе позволить? Готов ли я к этому?
- Вера говорит, что заполучить клиентов обойдется ей недорого – это только вопрос метода и желания преуспеть.

### ***8. Какие ресурсы мне доступны?***

- Каковы материальные ресурсы, на которые я могу рассчитывать?
- Кто может меня поддержать?
- К каким источникам информации я могу обращаться?
- Опора на чьи взгляды и поддержку может помочь мне чувствовать себя сильнее?

### ***9. Какова цель этой цели?***

- Насколько важно для меня достижение этой цели? К какой большей цели она имеет отношение? Например: похудеть - могло бы быть частью большей цели, например, стать более здоровым.
- Какие изменения предвидятся в дальнейшем, после достижения результата?
- Каких изменений я ожидаю в случае успеха?

### ***10. Сочетается ли эта цель с моей миссией?***

- Каким образом достижение этой цели поможет мне стать таким человеком, каким я хочу стать?
- Что достижение этой цели будет значить в моем личностном развитии?
- Насколько эта цель будет служить выполнению моей миссии?

### ***11. Заменит ли эта цель проблему?***

- Что изменится, когда я достигну своей цели?
- Будет ли достигнута желаемая ситуация? Например: не стоит отправляться в отпуск для лечения депрессии, поскольку по возвращении будет ещё хуже.

**См. кейс № 1 – теоретические понятия о метафоре и рефрейминге.**

**См. кейс № 7 – теоретические понятия о драйверах.**

## **Кейс № 10:**

### **Фрэнк ищет новую работу**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Калибровка
- Скрытый запрос
- Рэкетные чувства
- Убеждения и верования

### **1. Исходная точка**

Фрэнк руководит испанским производственным подразделением американской международной компании. Он вывел предприятие на отличный уровень, но ему не удалось получить гарантию от своего непосредственного руководителя, живущего за границей, что он останется на своей должности на время развития бизнеса. Его начальник приехал в Мадрид и пригласил его на обед. Он сообщил, что уже нашел ему замену, и предложил Фрэнку новую должность, связанную с многочисленными командировками. Это известие застало Фрэнка врасплох, и он был серьезно потрясен. После нескольких дней раздумий он сказал, что не примет новую должность, так как хочет остаться со своей семьей. Он договорился с компанией о весьма неплохой финансовой компенсации и пришёл к коучу, чтобы поговорить о поиске новой работы.

## 2. Поставленные цели

Его официальный запрос - найти новую работу.

Но мы знаем, что в коучинговой ситуации всегда существует скрытый запрос: Фрэнк сильно расстроен фактом, что должен оставить бизнес, в котором он чувствовал себя как дома, в котором самостоятельно создал новую управленческую команду. Он чувствует, что его вышвырнули с должности, в которую он инвестировал очень много энергии, и он потерял уверенность в себе.

## 3. Содержание программы коучинга:

### 3.1. Сессия 1

Фрэнк хотел двигаться быстро, поскольку боялся, что не найдёт другую работу, и особенно опасался, что его навыки устареют. Пустой ежедневник вызывает у него беспокойство.

Коуч начал с того, что помог Фрэнку успокоиться относительно его финансовой ситуации, поскольку при увольнении тот получил компенсацию в размере оклада за два года. Коуч проводит рефрейминг ситуации, напоминая Фрэнку о том, что решение оставить компанию было его личным выбором, сделанным из желания соответствовать его ценности «семья». **Рефрейминг – 1**

Коуч: Было ли что-то, что Вы хотели, но не делали в эти прошедшие несколько лет, что бы Вы действительно хотели сделать?

Фрэнк: Я хотел забирать своего сына из школы, играть на фортепьяно и играть в теннис.

Коуч: Как насчет того, чтобы максимально использовать время, наверстать свое в этих целях?

Фрэнк: (его лицо начинает светиться) Это именно то, что я намереваюсь сделать. Я уже вступил в теннисный клуб, а сегодня вечером встречу моего мальчика после школы, чтобы пойти с ним на футбол.

Тренер «калибрует» состояние Фрэнка, видит, что он расслаблен и спокоен. **Калибровка**

Далее коуч помогает Фрэнку провести ревизию своих сильных сторон и областей для развития. Затем, для того чтобы сдвинуться с места, в качестве домашнего задания на следующую сессию он предлагает, чтобы Фрэнк составил список своих контактов.

## 3.2. Сессия 2: две недели спустя

Фрэнк действительно привел свои планы в исполнение. Он говорит, что встретился со всеми своими прежними коллегами и чувствовал себя при этом плохо. **Индекс компутации – 2**

Коуч: Что Вы чувствовали?

Фрэнк: Я очень злился.

Коуч: Злились? На кого?

Фрэнк: На себя.

Коуч: Каким образом Вы переживали эту злость?

Фрэнк: Я говорил себе, что, если бы я действовал иначе, если бы я принял предложенную мне должность, я бы сейчас не находился в этой ужасной ситуации.

Коуч: Было ли это действительно злостью, или, может, это была другая эмоция, которую Вы не можете выразить? **Ракетные чувства**

Фрэнк: (молчит)

Коуч: Вы знаете, достаточно часто мужчины скрывают под обликом гнева свою печаль или страх, потому что их воспитывали таким образом.

Фрэнк молчит и смотрит в пол. Его глаза наполняются слезами.

Выразив свои истинные чувства, Фрэнк чувствует облегчение. Коуч использует эту положительную энергию, чтобы помочь Фрэнку вернуться к действиям.

Коуч: Так что Вы теперь собираетесь делать?

Фрэнк: Определиться, какую работу и в каком секторе экономики я хочу.

Остаток от сессии был посвящен стратегическим аспектам выбора.

Клиент решает исследовать сектора экономики и компании, которые он выбрал.

### 3.3. Сессии 3 и 4: снова с интервалом в две недели

В течение этих сессий Фрэнк работает над своими сильными сторонами и зонами развития. Он продолжает выстраивать сеть своих взаимоотношений, собирает информацию относительно отраслей и компаний. **Колесо Хадсона- 8**

### 3.4. Сессия 5: три недели спустя

Фрэнк очень себя жалеет. Несколько встреч он провел безуспешно. Его план действий не сработал. Он не понимает, почему эти люди не хотят его видеть, задается вопросами. Он проходит через слегка параноидальную фазу.

Фрэнк: Я уверен, это всё потому, что мой предыдущий босс пустил слух, что мои навыки не соответствуют требованиям...

Коуч: Вы думаете, что он предлагал бы Вам работу, если бы дело действительно обстояло именно так?

Фрэнк: Хорошо, нет, конечно, нет.

Коуч: Возможно ли, что люди, с которыми Вы хотели встретиться, в тот момент были заняты чем-то более срочным? Все мы время от времени переносим или откладываем встречи.

Фрэнк: Конечно.

Коуч: Тем более что подходит время отпусков. Люди хотят навести порядок на рабочем столе перед отъездом, этого вполне можно ожидать. **Рефрейминг - 1**

Фрэнк соглашается. Он сообщает, что собирается более детально исследовать три предложения работы, о которых говорили во время последней сессии. Он также хочет проанализировать те встречи, которые у него уже были.

### 3.5. Сессия 6: неделю спустя

Фрэнк чувствует себя несчастным из-за несостоявшихся встреч и встреч со своими бывшими коллегами.

Фрэнк: Я чувствую, что я их беспокою. Чем больше проходит времени, тем больше я сожалею, что отказался от работы,



которую мне предлагали. Я пришёл к Вам, чтобы Вы помогли мне найти работу, но я так ее и не нашел. **Скрытый запрос**

Коуч: Другими словами, Вы должны завершить процесс оплакивания прошлого, расставания с вашей старой работой. То, что Вы проходите через стадию сожаления и сомнений, совершенно нормально. Хотите об этом поговорить?

Фрэнк: Всё, что я делаю, это оплакиваю прошлое, но я бы хотел вернуть свою уверенность в себе.

### **Процесс оплакивания прошлого и Петли Эволюции - 5**

Коуч: Учитывая, что Вы проходите через стадию сожаления и сомнения, что Вам нужно, чтобы выйти из этой стадии?

Фрэнк: Убедить себя, что я собираюсь найти кое-что получше.

Коуч: Очень хорошо. Давайте представим, что Вы уже нашли замечательную работу, и Вы любите её. Как Вы добились этого?

Фрэнк: Я активизировал свою сеть и думал позитивно, верил в себя, в свои навыки и способности. Я прекратил думать, что я - ничтожество. **Убеждения**

Коуч: И этого было достаточно?

Фрэнк: Я изменил ещё одно убеждение. Я чувствовал, что всех беспокоил, и чувствовал себя плохо, потому мне казалось, что я их преследовал.

Коуч: Как Вам удалось изменить это убеждение?

Фрэнк: Я провёл небольшой самокоучинг в своём сознании (смеётся) и просто подвел итог всего того, что я сделал в своей компании, и пришёл к выводу, что это было сделано довольно хорошо. Затем я согласился с фактом, что процесс поиска работы может затянуться надолго.

## **3.6. Сессия 7: три дня спустя**

Фрэнк отправляет коучу e-mail с отчетом о том, что он уже сделал, и звонит, чтобы договориться о встрече. У него уже появилось три серьезных возможных позиции. Он говорит, что хочет исследовать эти рабочие места подробно на следующей сессии. Также он хотел бы обсудить свои действия во время прошедших встреч. Коучинговая

программа продолжалась до момента, когда он подписал следующий контракт на работу.

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Калибровка**

В коммуникациях мы воспринимаем информацию следующим образом:

- Вербально 7%: содержание сообщения, ключевые слова, выражения и т.п.;
- Интонационно 38%: тон (его высота), темп (скорость), тембр (характерные черты), громкость (энергичность);
- Невербально 55%: позы, жесты, лицо (движение глаз, оттенок кожи и губ), дыхание и т.п.

На основе этого принципа коуч также прислушивается к содержанию сообщения, которое проявляется во всем. В случае с Фрэнком коуч калибрует его внутреннее состояние и сразу же видит, сердит он или спокоен.

Калибровка означает идентификацию внешних признаков поведения, особенно интонаций голоса и физиологических мини-реакций, связанных с внутренним опытом, таким образом, чтобы в следующий раз по этим признакам мы мгновенно могли понять, что происходит с этим человеком.

#### **4.1.1. Первая калибровка - визуальная**

Она включает наблюдение за визуально определяемыми внешними признаками. Каждому признаку соответствует внутреннее состояние. Эти микропризнаки проявляются каждый раз, когда кто-то вступает в контакт с тем же самым внутренним состоянием: страхом, гневом и т.п. Они так же заметно выражаются телом, как и лицом.

### 4.1.2. Калибровка также является аудиальной

Так же, как человек проявляет свое внутреннее состояние визуально, он может передавать его интонациями или словами.

Использование определенных слов может вскрывать характерные особенности, для этого коуч обращает внимание на следующее:

- повторения слов;
- повторения фраз;
- паузы до или после слов;
- изменения в тоне голоса;
- ключевые слова;
- предикаты (слуховая микро-калибровка).

Эти предикаты могут быть существительными, глаголами, прилагательными или наречиями, относящимися к сенсорному регистру, используемому клиентом при самовыражении. Это позволяет нам определять, как наш клиент воспринимает мир. Таким образом, когда он говорит нам: «Я объяснил свой проект кристально ясно», - он говорит нам, что он воспринимает свой проект визуально.

Выявление предикатов помогает нам понимать, как наш клиент видит то, о чем говорит нам. Это также позволяет коучу переформулировать темы и задавать вопросы в том же сенсорной модальности, которой пользуется клиент. Это облегчает диалог и создает синхронизацию с клиентом, что позволяет достигнуть большего эффекта, поскольку коммуникация идет на подсознательном уровне.

Несколько примеров предикатов:

#### **Визуальные ссылки:**

Если я правильно вижу

Кажется, если бы

Озарение

Вы можете посмотреть на стол

Теряя кое-что из виду

Визуализируя  
Рассмотрение перспектив  
Очернение ситуации  
Освещение

**Аудиальные ссылки:**

Если я правильно расслышал...  
Это звучит неплохо  
Он не желает слышать  
Сделать мнение услышанным  
Бананы в ушах  
Услышьте, скажите, послушайте, расскажите  
Шум, звук  
Оркестр  
Огласите, объявите  
Одобрительное эхо  
.....

**Кинестетические ссылки:**

Если я чувствую себя хорошо...  
Я чувствую, что...  
Он чувствителен к...  
Жест, движение  
Перескакивать от темы к теме  
Мурашки  
Взять всё в свои руки  
Получить пинок  
Указывать  
Трогать (о чувствах)  
Давление  
Поддерживать контакт  
Шаг за шагом

## 4.2. Скрытый запрос

Фрэнк с самого начала не предполагал, что коучинговая программа будет касаться темы его печали из-за того, что он должен был уйти с работы, в которой преуспевал. В то время как явный, официальный запрос на коучинг состоял в том, чтобы помочь ему найти работу, скрытый, завуалированный запрос - помочь ему восстановить уверенность в себе, которую он потерял, будучи уволенным, и тем самым помочь ему пройти этап прощания с прошлым.

Всё искусство коуча заключается в том, чтобы определиться в своей стратегии в двусмысленном пространстве между двумя полюсами, на чем сделать упор и как сбалансировать эти запросы: будет ли он ограничиваться явным запросом или своим отношением и/или вопросами раскроет скрытый запрос, который чувствует интуитивно?

Винсент Ленхардт<sup>27</sup> определяет три типа запросов:

1. *Явный запрос*: в отличие от скрытого запроса, явный запрос – это часто изначальная формулировка, с которой клиент обращается к коучу, и эта явная формулировка очень часто, фактически скрывает другие уровни запроса, которые могут проявиться только после описания конкретной действительности, после определения проблемы и ревизии потребностей.
2. *Отсутствие запроса*: это случается в ситуации с человеком, который «не против» запроса, но испытывает недостаток реальной мотивации. Например: «Я пришел к Вам, потому что мне сказали, что мне надо с Вами поработать, хотя я не совсем уверен, что это может помочь, потому что я не знаю, насколько это реальная проблема, но так как мне настойчиво рекомендовали прийти к Вам - вот я и пришёл...»
3. *Расплывчатый запрос*: этот вид проблемного сценария является весьма тонко уловимым и особенно раздражает коуча. Он сталкивается с человеком, который не может сформулировать свой запрос, потому ему трудно выразить свои собственные

---

<sup>27</sup> Vincent Lenhardt, Les responsables porteurs de sens (Коучинг Смысла), Insep Consulting, 1992.

чувства. В этом случае забота понять, в чем запрос, чего клиент хочет, падает на коуча.

На каждое предложение, сделанное коучем, звучит ответ: «нет, не совсем так, ну, это похоже на..., что-то вроде того...». Коуч должен понять, что этот процесс, каким бы раздражающим он ни был, является необходимым для клиента, и не направлен против коуча: получается, зачастую, что для клиента это поиск способа выражения того, о чём он пытается попросить, который он осуществляет с помощью коуча.

4. *Анти-запрос*: это противоречивый запрос. Например, это может быть запрос, который кто-то делает, если:
  - он был вынужден принять участие в коучинговой программе против своего желания;
  - он обратился за помощью к коучу по приказу своего руководителя, и единственное его желание – чтобы это не сработало;
  - менеджер, который обращается к коучу с более или менее сознательной надеждой, что действия или предположения коуча не будут приняты, который будет иметь «выгоду», от того, что коуч плохой, а значит, что он больше не будет виноват в отсутствии решения проблемы.
5. *Путаный запрос*: он часто имеет место в случае, когда человек был настолько перегружен проблемой и неспособен ясно её сформулировать, что не может разобраться ни в себе, ни в проблеме.
6. *Неоднозначный, двойственный и парадоксальный запрос*: эта ситуация возникает, когда человек хочет чего-то, а также хочет чего-то противоположного. Например: «Коуч, я хочу, чтобы Вы показали мне, как мне разобраться с этим беспорядком самостоятельно».
7. *Латентный / скрытый / потенциальный запрос*: это касается подсознательного или бессознательного уровня запроса (который может проявиться только по прошествии некоторого времени), прояснения реальной ситуации, проблемы или выявления потребности, когда клиент принимает всё более осознанную позицию в своих отношениях с самим собой и с коучем.

### **4.2.1. Скрытый запрос, являющийся неотъемлемой частью сложных систем**

В то время как В. Ленхардт говорит о скрытом запросе, системный психиатр Жак-Антуан Маларевиц (Jacques-Antoine Malarewicz)<sup>28</sup> идет в этом отношении дальше, заявляя, что все профессионалы, приглашаемые компанией, автоматически сталкиваются с двумя запросами: официальным и скрытым. Он предлагает систему классификации официальных и скрытых запросов (см. иллюстрацию 10.1.). Мы понимаем, что за официальным запросом может стоять несколько возможных скрытых запросов.

### **4.3. Рэкетные чувства**

Рэкетные чувства выражаются вместо другого чувства, которое они маскируют. Происхождение этого механизма подмены лежит в истории человека и отношениях в его семье. Фрэнк демонстрирует гнев, но этим он маскирует печаль, которую ему трудно выразить. Как только он это принимает, для него становится возможным иметь дело с печалью, поскольку это единственный способ ее уменьшить.

Рэкетное или интерферентное чувство является компромиссом для сохранения привязанности: под давлением родительских запретов ребенок перестаёт выражать чувства, осуждаемые в пределах семейной группы. Для него важно сохранить уважение одного или обоих своих родителей. Семейная группа небезразлична к плачу, капризам, крикам гнева или разочарования, или к веселым проделкам ребенком. Группа реагирует эмоционально.

Болезненное выражение печали может провоцировать холодность, отстраненность или ответный гнев. Таким образом ребёнок учится воздерживаться от эмоции, которая служит причиной для расстройства. Вместо того чтобы грустить, ребенок перенимает, притворяясь, манеры, навязанное поведение или эмоции, которые активизирует родитель. Таким образом, гнев может быть заменой печали.

---

<sup>28</sup> Jacques-Antoine Malarewicz, *Système et Entreprise* (Systemics and Corporation), Village Mondial, 2000.

## Иллюстрация 10.1. Официальные и скрытые запросы.

Официальный запрос	Скрытый запрос
Запрос на экспертизу	Поиск навыков построения отношений Потребность дать себе разрешение Страх победы Драйвер «Будь совершенным» ...
Проблема конфронтации	Нехватка равноправных связей Страх, связанный с обратной связью (давать и получать) Боязнь конфликта Состояние «Не ОК» (сценарий полу-проигравшего) ...
Проблемы с проведением совещаний или с «группой»	Поиск консенсуса и игнорирование групповой динамики Состояние «Я не ОК» (позиция - / +) Блокировка драйверами «Будь сильным», «Будь совершенным» или «Услужи другим» Боязнь конфликта Страх, связанный с обратной связью Нехватка ассертивности и харизмы Нехватка уверенности в себе ...
Проблема с принятием решений	Нехватка уверенности в себе Нехватка ассертивности Сценарий не-победителя Драйвер «Усердно старайся» ...
Проблема с управлением временем	Нехватка уверенности в себе Страх победы Страх, связанный с обратной связью (особенно давать ее) Драйвер «Будь совершенным» ...
Новые обязанности	Ощущение, что человек не на своем месте Драйверы «Усердно старайся», «Будь совершенным» или «Услужи другим» Страх, связанный с обратной связью (давать или получать) Страх победы ...
Индивидуальная проблема	Поиск посредника Потребность быть выслушанным ...
Проблема оплакивания прошлого	Работа над прощением с прошлым Работа над достижением состояния “Я - ОК” ...



Страх в родительских системах также могут не признавать или даже отрицать. Сколько раз мы слышали, как родители говорили нам, чтобы прогнать страхи прочь: «Нет никаких привидений в твоей спальне, это всего лишь плод твоего воображения», или «нечего бояться темноты, там нет никаких волков, это всё твои выдумки».

В ответ на страх, который выражает маленький мальчик, отец реагирует разочарованием: «Ты - просто ребенок, если позволяешь себе думать о такой ерунде». И ребенок будет подменять страх печалью, чтобы не потерять уважение отца, чувствуя, что он не очень ему соответствует.

## 4.4. Убеждения

Убеждение – это личное утверждение, которое мы воспринимаем как правду. Оно опирается на наше восприятие себя, окружающих и мира в целом. Мы можем провести различие между утверждениями, касающимися фактов, и убеждениями, которые придают смысл этим фактам.

Убеждения - это субъективные интерпретации об отношениях между вещами и событиями, такими, какими мы их воспринимаем.

Наши убеждения влияют на все аспекты нашей жизни: отношения (с самими собой, с другими, с жизнью), наш профессиональный и личностный рост, социальный успех, материальную независимость, здоровье, а иногда даже на продолжительность нашей жизни.

### 4.4.1. Убеждения бывают полезными или ограничивающими

Многие убеждения являются **полезными**, поскольку они стимулируют позитивную энергию и улучшают нашу жизнь. Это такие убеждения, как:

Смелость города берет.

Я могу ..., и я делаю.

Я - хороший спортсмен, хороший писатель, хороший врач и т.д.

Вместе - мы сила.

Учиться никогда не поздно.

В хороших ботинках никакая дорога не страшна.

Человек лучше работает в здоровом окружении.

Другие, однако, являются **ограничивающими**, поскольку являются негативными и тянут нас назад:

Я бесполезен.

Я не умею петь.

Успеха добиваются только сильные, особенно мужчины.

Вы не узнаете ничего нового после 50 лет.

Дети и успешная карьера несовместимы.

Работать очень тяжело.

Чтобы заработать деньги, придётся страдать.

Любимым делом денег не заработаешь.

Удовольствий не существует, есть только обязательства.

Бесплатный сыр бывает только в мышеловке.

Счастье можно купить.

Я достиг предела своей карьеры и не способен на большее.

Все остальные лучше меня.

Показывать свои чувства - признак слабости.

Я должен всё держать под контролем.

#### **4.4.2. Что делать с ограничивающими убеждениями?**

Благоприятные (полезные) убеждения поддерживают клиента, пока он позволяет им это. Коуч должен помочь своему клиенту избавиться от неблагоприятных (ограничивающих) убеждений, будь они осознанными или нет, задача коуча - помочь клиенту в полной мере раскрыть свой потенциал.

##### **→ Выявление убеждений**

Убеждения хранятся в нашей памяти и могут находиться на различных уровнях сознания, от быстро доступных до спрятанных глубоко в подсознании. Для начала коуч идентифицирует убеждения, расположенные на самых доступных уровнях, прежде чем искать менее очевидные.

## → **Выявление самых доступных убеждений**

Многие убеждения можно выявить весьма просто путём внимательного изучения поведения клиента, его слов и действий. Формы поведения, требующие от нас большего внимания, связаны с привязанностями, реакциями удивления или отвращения, с самыми очевидными чувствами благополучия или неловкости, радости, страдания или опасения: другими словами, со всем, что проявляется с определенной интенсивностью.

## → **Ищите убеждение, лежащее в основе убеждения**

До некоторой степени наши убеждения и верования выглядят как луковая кожа: видимые скрывают более глубокие.

Другими словами: Одно убеждение может скрывать другое.

Выявляя самые видимые убеждения клиента, коуч может неуклонно получать доступ к более глубоким уровням.

## → **Обращайте внимание на мысли**

Скрытой областью, как бы то ни было, нельзя пренебрегать. То есть наше внимание может расширяться – а полученная польза от этого может быть ещё более важна – на мысли клиента, аспект, скрытый от глаз окружающих, который является не чем иным, как стадией, которая предшествует поведению. Вопросы, позволяющие отследить эти типы убеждений, будут касаться следующего: пожелания, опасения, отказы, мечты, источники радости, даже если они не являются ярко выраженными для окружающих. Один из самых эффективных способов действия – это попробовать обнаружить самые важные убеждения, а тем самым и ценности. Просто спрашивая: «Что для Вас важно?»- Вы можете обнаружить большое количество ценностей клиента и на этом основании раскрыть параметры его личности, того, что является самой глубокой частью его внутреннего Я.

## → **Проведение различий между благоприятными и неблагоприятными убеждениями**

Как только убеждение выявлено, работа коуча заключается в том, чтобы определить, является ли это убеждение полезным или ограничивающим, разобраться, каким образом оно может быть клиенту полезно, или наоборот, каким образом оно может препятствовать осуществлению его действий.

## **→ Использование коучинговых инструментов**

В этой книге мы уже представили множество подобных инструментов. Основным инструментом для работы с убеждениями является рефрейминг, который может быть произведён прямо, либо косвенно, посредством метафоры.

Другие инструменты могут быть заимствованы из Эриксоновского гипноза (когда проводят поиск ресурсов), Нейро-Лингвистического Программирования (типы рефрейминга, использующие пространственные техники) и Транзактного Анализа (особенно изменение решения - я решаю изменить своё убеждение).

Эти инструменты были применены в кейсах 1, 2, 3 и 8.

**См. кейс № 1 – теоретическое понятие о рефрейминге.**

**См. кейс № 3 – теоретическое понятие о ценностях.**

**См. кейс № 5 – теоретическое понятие о процессе прощания с прошлым.**

**См. кейс № 8 – теоретическое понятие о смешении логических уровней.**

## **Кейс № 11:**

### **Коучинг команды: улучшить совместную работу**

#### **Темы, обсуждаемые при анализе кейса**

- Совещания с делегированием ролей
- Стадии развития команды
- Культура команды
- Управление процессом коммуникации

### **1. Исходная точка**

Промышленная компания, работающая по субподряду (количество сотрудников - 270 человек), должна переехать из пригорода Парижа на юг Франции. Смысл переезда в том, чтобы быть ближе к их главному клиенту, работающему на юге Франции. Менеджмент предлагает персоналу финансовую поддержку для переезда, а также помощь в поиске работы для супругов. Часть персонала принимает эти условия, но большинство отказывается.

Начинаются переговоры с профсоюзами, принимается решение создать в пригороде Парижа подразделение поддержки (центр занятости). Оно состоит из семи сотрудников компании и им управляют внешние специалисты. Трое из этих семи друг друга знают, так как принимали участие в различных проектах, но четверо из них никогда не работали вместе. Для того чтобы работать

максимально эффективно, жизненно необходимо, чтобы эта команда стала настоящей командой и действовала как единое целое.

## **2. Поставленные цели**

Первое, чего требуется достигнуть - чтобы все члены команды узнали друг друга, посмотрели, как каждый работает, и распределить роли. Когда это будет сделано, они должны выработать общий взгляд на ситуацию, определить свою миссию как рабочей команды и решить, что им будет нужно с точки зрения инструментария и технических ноу-хау.

Намерение команды состоит в том, чтобы помочь людям, которые не переедут вместе с компанией на юг Франции, найти новые рабочие места.

## **3. Содержание программы коучинга**

### **3.1. Первая встреча**

Встречу проводят два внешних профессионала. В ней также участвуют представители профсоюзов.

Сроки и условия работы определены: внешние профессионалы, имея опыт в этой сфере, берут на себя удовлетворение всех потребностей в инструментарии и ноу-хау, для этого требуется несколько дней подготовительного тренинга.

### **3.2. Вторая встреча**

Цель второй встречи заключается в том, чтобы решить, какие инструменты будут нужны команде для выполнения своей работы, и определить, сколько дней обучения потребуется для их освоения.

Группа пришла к выводу, что трёх рабочих дней будет достаточно, она также выражает желание воспользоваться психологическим диагностическим инструментарием. Коуч предлагает в качестве опоры модель управления процессом коммуникаций. МПК

Темы, по которым члены команды хотят заниматься во время программы тренинга, это: подведение итогов в профессиональной

сфере, составление резюме и сопроводительного письма, подготовка хорошей презентации по телефону и проведение собеседования при приеме на работу. Они также включают и другие темы, такие как отслеживание заявлений о приеме на работу и т.п.

### **3.3. Трёхдневная тренинговая программа**

Во время этого тренинга идет работа по содержанию и темам, которые группа определила во время второй встречи. Группа согласовывает расписание, роли и распределение обязанностей каждого члена команды.

#### **Совещания с делегированием ролей**

### **3.4. Третья встреча**

Она проводится после начала первых действий. Участники охватывают конкретные случаи и поднимают вопросы: члены команды обмениваются предложениями и мнениями, которые помогают улучшить работу.

Группа определяет частоту встреч: для начала - раз в неделю.

Группа и коуч замечают, что за два месяца в команде установилась благоприятная атмосфера и доверие: они изменились, став командой. В конце этого двухмесячного периода команда становится автономной и самоуправляемой.

#### **Стадии развития команды**

### **3.5. Последующие встречи**

Команда продолжает встречаться раз в неделю для обмена информацией и согласования действий. Это продолжается наряду с ежемесячными встречами с представителями профсоюзов. Коуч в течение года принимает участие во встречах только один раз в месяц.

К концу этого периода 80 % подопечных этой команды нашли новую работу. Важно, что служащие прошли главное - изменение своих ценностей, и уровень их энергии достаточно высок.

#### **Петли Эволюции– 5**

## 4. Разбор кейса

### 4.1. Совещания с делегированием ролей

Коучинг команды означает помощь команде в налаживании эффективного функционирования и автономной работы. Цель коучинга команды состоит в том, чтобы *поддерживать развитие коллективной продуктивности* команды, чтобы она была *контролируема* и *измерима*, так, чтобы общий практический результат был намного больше суммы потенциала ее членов. Это не означает тимбилдинга (командообразования), который также может быть достигнут благодаря коучинговой программе, но означает поддержку, которая является неотъемлемой частью функционирования команды и приводит к полной независимости команды.

Первой стадией продуктивной деятельности команды является то, что она берет ответственность за свою цель. Для достижения этого Аленом Кардоном (Alain Cardon)<sup>29</sup> и командой Transformance в Париже была разработана система функционального делегирования. В группе распределяется ряд ролей: фасилитатор, хронометрист, генератор идей, советник и т.п. Единственной функцией, которую не делегируют, является функция руководителя группы, лица, принимающего решения. Этот человек отвечает, явно или неявно, за то, какие решения принимаются командой и каждым ее членом, а какие нет.

#### 4.1.1. Участник

Первая роль, делегированная всем, или, скорее, *каждому* из членов команды – это роль участника. Каждый человек в помещении, включая босса, является участником, так как он может и действительно должен высказать свою личную точку зрения в каждом обсуждении. Эта роль является поэтому больше операционной, нежели функциональной, она больше сосредоточена на содержании, чем на процессах.

---

<sup>29</sup> Alain Cardon, Coaching d'équipe (Коучинг команды), Editions d'Organisation, 2003



### 4.1.2. Фасилитатор

Функция фасилитатора заключается в том, чтобы взять ответственность за *управление энергией* команды в течение совещаний, подобно тому, как дирижёр оркестра организует группу музыкантов, чтобы они играли слаженно. Он контролирует повестку дня. Фасилитатор обеспечивает слаженное взаимодействие между участниками, следит, чтобы они друг друга меньше перебивали, чтобы каждый мог найти и сохранить своё «правильное место». Он должен взять на себя свою роль участника, реагируя на предложения, внося их, делясь своими собственными идеями, при этом, не слишком вовлекаясь в содержание, чтобы не работать больше, чем другие.

### 4.1.3. Стимулятор решений

На протяжении всей встречи человек, взявший на себя эту роль, должен постоянно и активно настаивать на принятии решений, и записывать их. Содержание решений будет определяться командой и, безусловно, должно быть одобрено лидером.

Вклад стимулятора решений, типично, состоит в том, чтобы уточнять:

- «Итак, мы достигли решения?» - или:
- «Будьте добры, повторите, пожалуйста, то, что сейчас сказали, чтобы это звучало как решение», - таким образом подводя к последующему решению, или:
- «Давайте дадим такому-то шанс перевести его предложение в форму решения», - или:
- «Возможно, пора принять решение», - или снова:
- «Мы изменили предмет без принятия решения».

Стимулятор решений обеспечивает, чтобы вся команда оставалась сосредоточенной на своей первичной функции: на принятии решений. Он сводит воедино принятые решения и то, как они будут воплощаться, и раздает документ с решениями команде в письменном виде.

#### 4.1.4. Хронометрист (регулирующий темп)

Работа этого участника должна помочь команде двигаться, соблюдая договоренности о распределении рабочего времени между задачами. Если команда договорилась, что рабочая сессия будет составлять тридцать минут, хронометрист может сигнализировать о прохождении каждые пяти минут. Если команда выходит за границы оговоренного времени, это также его работа напомнить всем: «Мы превысили выделенное время на пять минут». Время встречи принадлежит команде, и команде стоит правильно управлять временем. Хронометрист – это, в реальности, не что иное, как «говорящие часы», работой которого является регулярно напоминать участникам об их ответственности за управление временем, но ответственность за соблюдение сроков лежит на нем не более чем на всех других членах команды.

#### 4.1.5. Советник

Эту функцию «советника на совещании» берёт на себя один из членов команды. Он выполняет свои обязанности в конце встречи. Ему выделяется около пятнадцати минут (не меньше, для двухчасовой встречи), чтобы предоставить *каждому* из членов команды обратную связь, обращая внимание на то, что можно *улучшить* и *как это можно сделать* на основе наблюдений за поведением членов команды в течение встречи. Эта функция с фокусом на *возможностях в будущем* всегда требует освоения и практики. В этой роли используются навыки коучинга, часто неизвестные для многих руководителей, поэтому они ими не пользуются.

### 4.2. Стадии развития команды

Американец Брюс Уэйн Такман (Bruce Wayne Tuckman) ввел понятие развития малых групп. В его статье 1965 года «Последовательность развития малых групп» («Developmental sequence in small groups») выделяется четыре стадии: формирование, шторм, урегулирование и стадия результативной деятельности. В 1977 г. он добавил пятую стадию: завершение, чтобы подвести итог стадий развития малой группы. Французская команда в

сопровождении нашего коуча проходила через четыре первых стадии процесса Такмана следующим образом:

#### **4.2.1. Стадия 1 - Формирование (Forming) - создание команды**

Проектная команда в фазе запуска проекта использует время, определяя направление, в котором она будет двигаться. Члены команды работают независимо. Они мотивированы, но пока не очень хорошо информированы о целях команды и правилах. Работа лидера проекта заключается в том, чтобы собрать членов команды вместе, убедиться, что между всеми членами команды существует доверие, и что все способны выстроить хорошие рабочие отношения. Его стиль является административным и прямым.

#### **4.2.2. Стадия 2 – Шторм (Storming) – конфронтация**

Идет конкуренция между вариантами идей, зачастую, весьма агрессивная, так как каждый старается расширить свою сферу влияния. Команда приобретает уверенность, но члены команды всё ещё продолжают соревноваться за жизненное пространство. Лидер проекта ведет команду через эту бурную переходную стадию, беря на вооружение коучинговый стиль. Подчеркивается терпимость по отношению к каждому члену команды и их потребности отличаться друг от друга.

#### **4.2.3. Стадия 3 – Урегулирование (Norming) – установление стандартов**

Согласуются правила, ценности, команда принимает нормы поведения, определяются методы работы и инструментарий. Эффективность работы команды повышается, и она начинает развивать собственную индивидуальность. Члены команды приспосабливаются к поведению друг друга и договариваются между собой, работа идет более естественно и гладко. Лидер проекта стимулирует автономную работу команды, используя стиль совместной работы.

#### **4.2.4. Стадия 4 – Результативная деятельность (Performing) – работа в полную силу**

Роли между членами команды распределены, команда уже научилась работать слаженно и гармонично. Каждый знает свою роль, является компетентным и независимым, и способен самостоятельно принимать решения. Возникает взаимная поддержка, что идет во благо проекту. Лидер проекта делегирует и передаёт команде полномочия для принятия необходимых решений.

#### **4.2.5. Стадия 5 –Закрытие (Adjourning) - завершение и прощание**

Когда работа завершена, у команды больше нет повода для существования, и она распадается. Это время «прощания с прошлым», когда надо признать, что члены команды могут переживать ощущение потери. Это удачный период для лидера, чтобы представить новые проекты с целью вновь перейти к стадии Формирования или расстаться.

### **4.3. Культура команды**

В то время как модель Такмана описывает процессы, происходящие в команде с течением времени, Ален Кардон<sup>30</sup> предлагает классификацию состояний культуры команды, которая является описанием этой культуры в конкретный момент. Он предлагает четыре репрезентативных картины для ясной дифференциации культур команды, которые, возможно, связаны с конкретными социокультурными влияниями.

Первая - наиболее *«традиционная»*, или директивная – основана на сильном воздействии присутствия одного или более влиятельных членов команды, скорее, интровертированных и ведущих себя обособленно. Стиль поведения - формальный, структура взаимоотношений - иерархическая. Команда сосредоточена на техническом обеспечении качества продукта, производство является крайне важным, а маркетинг ограничен. Встречи команды помимо

---

<sup>30</sup> Alain Cardon, Coaching d'équipe (Коучинг команды), Editions d'Organisation, 2003

периодических “ритуальных встреч” происходят редко, каждый из членов команды предпочитает разбираться со своими заботами лично, конфиденциально встречаясь с боссом, который держит в своих руках все связующие нити процесса. Данная модель команды часто присуща семейным или традиционным компаниям с высокой степенью специализации, работающим на элитном или очень ограниченном рынке.

Вторая культура - более «технологичная», или информативная - опирается на присутствие нескольких экспертов, ориентированных на технические аспекты бизнеса и находящихся в конкуренции, иногда даже занимающих защитную позицию. Отношениями управляет потребность эффективного сбора, обмена, анализа и распределения информации. Проводится слишком много встреч, на которых, преимущественно, показывают презентации в PowerPoint, содержащие избыток детальной информации, которая, как предполагается, является объективной. Намерение каждого из участников - никогда не упускать возможности продемонстрировать свою личную экспертизу, чтобы было принято именно его решение (навязать свою точку зрения). Данную модель команды принимают люди и компании, одержимые развитием, конкуренцией, расширением своего влияния и доли рынка.

Третья - более «гуманистическая», партиципативная культура, культура, основанная на отношениях - опирается на влияющее присутствие эмпатичных, харизматичных, надёжных, экстравертированных и общительных членов команды. Работа при таком раскладе, в большинстве случаев, является совместной. Этот тип культуры приняла наша французская команда. Таковую модель можно наблюдать в компаниях, заботящихся о своей репутации, которые хотят быть «притягательными», и которые путем маркетинга борются за гуманистический или социальный идеал.

Четвертая культура - «сетевая» культура компании - основана на убеждениях, которые, по-видимому, возникают благодаря революции в сфере информационных технологий. Этой культуре свойственно и делегирование, и быстрая реакция. Она зависит от динамического присутствия практичных, сосредоточенных на действии людей, которые энергичны, креативны, высоко адаптивны, и зачастую, раздражительны, которые всеми силами стремятся получить результаты немедленно. Для этих «свободных

электронов», постоянно находящихся под давлением, конечные сроки выполнения работ - короткие, а средних и длительных сроков попросту не существует. Свою работу они выполняют срочно, рабочий день у них ненормированный. Эта модель постоянно продолжающейся творческой борьбы соответствует нынешнему идеалу бизнесов «новой экономики», которые привлекают внимание на рынке тем, с какой скоростью они завоевывают его. Нынешней моделью такой культуры могут служить стартапы, которые существуют уже некоторое количество лет, например, культура компании McDonald's или корпорации CNN.

#### 4.4. Управление Процессом Коммуникации

Разработанная в 1970-ых годах доктором психологии Тайби Калером<sup>31</sup> (Taibi Kahler), Модель Процесса Коммуникации (МПК) основана на наблюдениях взаимоотношений и управления в американском бизнесе. НАСА, в частности, являвшееся одним из его первых клиентов, использует этот метод для отбора астронавтов и создания гармоничных команд.

Процесс коммуникации опирается на две оригинальных идеи:

1. То, каким образом нечто было сказано, так же важно, как и то, что было сказано, а иногда это даже более важно. Люди, с которыми мы общаемся, слишком часто реагируют на то, *как* нечто сказано, даже больше, чем на то, *что* сказано. Эффективный процесс коммуникации оптимизирует отношения и позволяет обратиться к сущности вопроса, позволяя участвующим сторонам выстроить отношения, основываясь на достоинствах каждого из них. Неподходящий процесс приводит к разрушению коммуникаций, к конфликту, к недоразумениям и исчезновению мотивации.
2. Каждый из нас является смесью шести типов личности. У нас есть одна основная личность, которая сопровождает нас на протяжении всей жизни, а другие типы, которые Тайби Калер называет «фазовыми личностями», могут проявляться у человека на протяжении жизни. Обычно в повседневной жизни люди

---

<sup>31</sup> Taibi Kahler, The Process Therapy Model, The Six Personality Types with Adaptations, Taibi Kahler Associates, 2008

демонстрируют фазовую личность. Однако когда они расстроены, вновь появляется основная личность. Поэтому данная модель позволяет нам идентифицировать сценарий, по которому человек ведет себя в ситуации стресса, и по которому он будет автоматически реагировать в случае проблем в коммуникации.

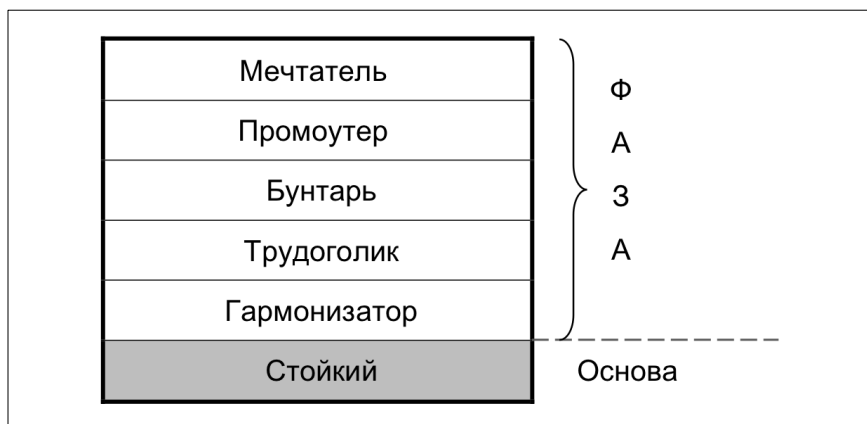
Согласно этой модели, ни один из типов личности нельзя рассматривать как более хороший или более плохой, они также не составляют иерархии. Возможны все комбинации, коих в общей сложности 720.

Мы понимаем, опираясь на нашу основную личность: чтобы эффективно коммуницировать с человеком, надо использовать тот канал коммуникации, который соответствует его основе.

Мы принимаем решения на основе нашей фазовой личности: для того, чтобы помочь другому человеку быть мотивированным, нужно удовлетворить психологические потребности его фазовой личности.

Мы можем переключаться от одного типа личности к другому в зависимости от требований окружающей среды. Другими словами, мы используем лифт для перехода от одного типа личности к другому. Чем выше этаж, тем больше энергии мы должны затратить, чтобы оставаться там в устойчивом состоянии, и тем более мы подвержены негативному стрессу.

**Иллюстрация 12.1. Модель процесса коммуникации опирается на две оригинальные идеи.**



#### 4.4.2. Шесть типов личности

##### ***Стойкий: преданный, наблюдательный и добросовестный***

Они любят посвящать себя миссии, в которую вовлечены. Стойкий - это мужчина или женщина с убеждениями. Они добросовестны (хотят доводить всё до конца). Они видят мир через призму своих мнений. Для них очень важно, чтобы их мнением интересовались в силу их положения. Они действуют намного более эффективно, если верят в принятое решение. Они нуждаются в демократичном стиле управления, предпочитают коммуникацию, основанную на мнениях, и нуждаются в уважении.

В состоянии стресса:

1-ая степень: они впадают в негатив. Они видят только то, что не работает.

2-ая степень: они начинают крестовый поход - пытаются навязать свою точку зрения, перестают слушать, замолкают.

Как их мотивировать:

Слушайте их, уважайте их точку зрения и подчеркивайте их положительные стороны.

Общайтесь с ними, задавая вопросы и используя канал информирования. Делайте акцент на том, где есть согласие, и предлагайте встречаться для обсуждения пунктов, вызывающих разногласия.

##### ***Трудоголик: последовательный, ответственный и организованный***

Ими движет потребность в достижении своих целей. Их действиями управляет рациональное мышление. Они основываются на фактах. Им нужен демократичный стиль управления. Они предпочитают коммуникацию, основанную на информационном обмене. Они не любят неожиданностей и импровизации. Они реагируют на драйвер «Будь совершенным».

В состоянии стресса:

1-ая степень: они рвут на себе волосы, начинают копаться в ненужных деталях, становятся перфекционистами, прекращают делегировать.



2-ая степень: они становятся одержимыми проверкой, проверяют всё по несколько раз, никому не доверяют.

Как их мотивировать:

Предоставьте им всю необходимую информацию, структурируйте и спланируйте все этапы достижения цели. Вникните в суть дела. Будьте дотошны и ждите улучшения вещей. Выдвиньте на первый план области, где дела идут хорошо, и создайте чёткие конкретные планы действий, опирающиеся на ясные цели.

***Гармонизатор (Отзывчивый): сочувствующий, чувствительный, теплый***

Они смотрят на мир через призму эмоций. Они любой ценой стремятся установить отношения теплоты и внимания. У них очень развита интуиция и, как правило, они испытывают затруднение, когда пытаются рационально объяснить происхождение своих интуитивных ощущений (я не нахожу подходящих слов ..., я просто чувствую это...). Они очень хорошие слушатели и очень заинтересованы в удовлетворенности клиента. Они нуждаются в благосклонном стиле управления. Они предпочитают коммуникации, основанные на личном внимании. Они, как правило, неловко чувствуют себя в 'холодном' окружении, которое часто воспринимают как 'враждебное'. Они реагируют на драйвер «Услуги другим».

В состоянии стресса:

1-ая степень: тенденция к сверхприспособлению, делают слишком много, демонстрируют нехватку определенности и ассертивности в принятии решений.

2-ая степень: они чувствуют себя жертвой, начинают делать глупости, совершать непреднамеренные ошибки, из-за чего теряют доверие других.

Как их мотивировать:

Покажите им, что Вы понимаете, что они чувствуют, дружелюбно поддержите их. Проявите неподдельную заинтересованность в них. С пониманием относитесь к их трудностям. По-дружески поищите решения, которые помогут им продвинуться вперед.

### ***Бунтарь: креативный, игривый, спонтанный***

Они любят развлекаться в процессе работы. Жизнь для них - это детская площадка, а они - приверженцы идеи Наслаждайся Сегодняшним Днем. Они реагируют на свои чувства: им что-то нравится, а что-то не нравится, они хотят или не хотят что-либо делать. Их мотивация в значительной степени связана с качеством взаимоотношений с руководителем и со всеми коллегами. Они нуждаются в либеральном стиле управления.

В состоянии стресса:

1-ая степень: они становятся сердитыми, они не понимают, начинают уходить в сторону, ждут, пока кто-то сделает их работу за них.

2-ая степень: они обвиняют окружающих, перекладывают ответственность на других (это не моя ошибка), их раздражение становится заразным.

Как их мотивировать:

Будьте серьезными без излишней демонстрации серьезности. Используйте юмор и игровой подход, чтобы подойти к более тонким вопросам. Примите то, что они не любят традиции. Поощряйте выражение прекрасных идей и облегчайте внедрение новых идей.

### ***Мечтатель: задумчивый, спокойный, с развитым воображением***

Они нуждаются в ясных кратких и точных инструкциях, и любят проводить время в размышлении о том, что они сделают для того, чтобы действовать эффективно. У них богатое воображение, и они нуждаются во внешней мотивации, для того, чтобы начать - без инструкций они, бывает, вообще не в состоянии что-либо сделать. Они не берут на себя инициативу в отношениях и ждут, пока другие не обратятся к ним. Они нуждаются в авторитарном стиле управления.

В состоянии стресса:

1-ая степень: они становятся пассивными, уходят в себя и отстраняются от окружающих, включаются сразу в несколько проектов, но ни один не доводят до конца.

2-ая степень: они пребывают в пассивном ожидании, становятся невидимыми, физически исчезают.

Как их мотивировать:

Чётко объясните им, что они должны сделать. Используйте их воображение и любовь к всестороннему анализу ситуаций. Уважайте их легкий и эффективный темп. Будьте точны в своих ожиданиях относительно них. Примите их потребность побыть наедине с собой.

***Промоутер<sup>32</sup>: адаптивен, обаятелен, изобретателен***

Им нравится вызов, связанный с новизной. Они действуют в соответствии со своими инстинктами и адаптируются в соответствии с результатами. Они превосходно адаптируются (их называют хамелеонами). Они способны воспользоваться любой возможностью. Они не любят бумажной работы и длительных совещаний, где обмениваются идеями. Они - динамичные одиночки. Организаторам нужен авторитарный стиль управления. Бросьте им вызов, и они пойдут и сделают это. Они реагируют на драйвер “Будь сильным”.

В состоянии стресса:

1-ая степень: они не переносят «зависимых» людей: «Это не моя проблема», «Знать не хочу», «Здесь каждый за себя».

2-ая степень: они могут рисковать здоровьем, безопасностью и бизнесом. Манипулировать. Действовать как ковбои – идти напролом, сметая всё на своем пути.

Как их мотивировать:

Примите их энергичный стиль, даже если они загоняют себя в угол, так как они учатся на своём опыте. Дайте им шанс посмотреть на свои действия, затем выделить положительные и отрицательные стороны в этих действиях, признайте их «наработки», примите то, что они представляют себя в выгодном свете, будьте с ними решительны и бросайте им вызов. Примите то, что они не очень любят строгую организацию работы и автоматическую бумажную работу.

**См. кейс № 5 – теоретические понятия о Петлях Эволюции.**

---

<sup>32</sup> В русском переводе в некоторых источниках «Организатор» (прим. перев.)

## Кейс № 12: Коучинг команды: сфокусировать деятельность

### Темы, обсуждаемые при анализе кейса

- Системный подход
- Модель SWOT
- Конкурентный анализ
- Семейные и организационные расстановки
- Организационная Теория Берна

### 1. Исходная точка

Компания МакЧеллендж находится в сложном положении: будучи не в состоянии сосредоточить свое внимание на основных видах деятельности, она становится чрезмерно раздутой. Компания должна сделать выбор и отказаться от того, что воспринимается как традиционная деятельность, для того чтобы сконцентрироваться на более доходной, на растущих рынках. По экономическим причинам она должна избавиться от некоторых «мертвых ветвей», чтобы вновь стать жизнеспособной и расти. Это было бы весьма просто, если бы компании не пришлось проходить через болезненный процесс прощания с прошлым и заново определять свою идентичность.

К тому же управленческая команда потеряла трех влиятельных членов, и на их место были взяты три новых работника. Команда должна восстановить трудоспособность. Они решают найти коуча для помощи в процессе реорганизации.

## **2. Поставленные цели**

- Построить команду и сделать её эффективной;
- Принять правильные для компании решения с учетом позиционирования на рынке, а исходя из этого, определить цели и выстроить стратегию;
- Принять решения, преобразовать цели в индивидуальные планы действий;
- Провести реструктуризацию и сделать, чтобы всё заработало;
- Восстановить имидж компании.

## **3. Содержание программы коучинга для команды**

### **3.1. Первая двухчасовая встреча**

Коуч встречается с генеральным директором и HR-менеджером. Совместно они прописывают в деталях программу коучинга: ее продолжительность, необходимые условия (тренинг, тимбилдинг), состав участников группы.

Когда босс предлагает коучу заранее встретиться с людьми индивидуально, коуч отвечает, что он предпочел бы говорить открыто со всей группой, чтобы создать атмосферу доверия и избежать хитростей и уловок (отдельных договоренностей). Они решают для начала организовать трехдневную подготовку для создания команды, наладить систему поддержки и завершить обучение.

### **3.3. Выездное совещание команды – 3 дня в загородном отеле, вне офиса компании**

Вся управленческая команда, состоящая из одиннадцати человек, приехала в гостиницу в пригороде Брюсселя.

Во время открытия рабочей встречи / семинара лидер представляет коуча и предоставляет ему слово, объясняя цель процедуры. Он объявляет, что коуч будет присутствовать на протяжении всего процесса, другими словами, в течение нескольких месяцев.

После этого коуч открывает сессию, устанавливая правила деятельности для группы: совместное созидание, совместная защита, совместная ответственность, уважение, открытость, конфиденциальность и пунктуальность.

Затем он объясняет принцип совещания с делегированием ролей и распределяет роли. **Совещания с делегированием ролей - 11**

После этого коуч предлагает, чтобы каждый человек высказал своё видение текущей ситуации. В течение остатка дня участники выполняют различные упражнения на логические уровни: видение, миссия, идентичность и ценности. **Логические уровни - 3**

В течение следующих двух дней команда начинает работать, и при поддержке и ободрении со стороны коуча определяет собственные цели для каждого периода.

Они решают самостоятельно провести SWOT-анализ по самой компании и провести анализ конкурентной среды.

### **SWOT-анализ Конкурентный анализ**

Начинается ожесточенная дискуссия по поводу деятельности «мертвых ветвей». Коуч убеждает каждого члена высказать свои опасения и предлагает, чтобы они преобразовали свои опасения в точную потребность, связанную с целью.

### **Процесс прощания с прошлым - 5**

Затем члены команды составляют график последующих встреч: каждую пятницу после обеда они будут выделять два часа для анализа продвижения в делах, каждый первый вторник месяца будут проходить однодневные сессии с коучем для более глубокого анализа и постановки новых целей.

## **3.3. Ежемесячные встречи**

Поддержка коучем управленческой команды продолжается на протяжении года. Дополнительно команда организует для себя еженедельные встречи, методично и систематически проводит анализ процесса изменений.

В первый вторник следующего месяца, чтобы продемонстрировать эффект системного подхода, коуч приглашает команду выполнить

довольно веселое упражнение, которое будет показывать влияние каждого элемента системы на систему в целом. Влияние каждого компонента системы становится наглядно видно.

### **Системный подход**

В один из вторников во время стадии стратегического позиционирования команда сообщила коучу о том, что они парализованы вопросом о позиционировании продукта: «Почему мы ощущаем, что неспособны это сделать? Эта сторона вещей всегда похожа на кошмар». Тогда коуч предлагает им сделать расстановку. Это раскроет старые культурные традиции, принадлежащие бесславному моменту в жизни компании в прошлом, когда она была продана, разделена на части, перепродана, лишившись самого драгоценного камня в своей короне. **Расстановки**

Вторник за вторником коуч организует Реперные Точки, определенные в соответствии с организационной теорией Берна, чтобы проверить качество управления компанией и эффективность лидерства. Естественно, он проводит это совместно с командой, и убеждает их в преимуществах этого подхода.

### **Организационная Теория Берна**

За десять месяцев, прошедших после первых трёх дней сессии с группой, изменения были осуществлены с успехом. На сегодняшний день компания снова отвоевала существенную долю рынка в двух секторах, и её нынешний имидж – это имидж победителя. Она вышла из сценария проигравшего, в котором утопала во время поглощения несколько лет тому назад. Она также получила признание и поздравления с успешно проведенными изменениями от своей профессиональной федерации.

## **4. Разбор кейса**

### **4.1. Системный подход**

Понятие системы является уже довольно старым, так как его можно найти в энциклопедии Дидро и Д'Аламбера (Diderot и d'Alembert), которая впервые была издана в 1751 г. Их формулировка кажется удивительно современной: «Система – это не более чем порядок, расположение различных частей искусства или науки таким

образом, что все они поддерживают друг друга, где более поздние аспекты объясняются более ранними». В 1947 году Людвиг фон Берталанфи (Ludwig von Bertalanffy) формализовал понятие системы в своей работе *«Общая Теория Систем»*.

Каждая система состоит из подсистем (как различные отделы в бизнесе) и работает в пределах системы более высокого порядка (внешнее окружение). Каждый элемент системы находится во взаимосвязи с другими элементами. Он постоянно развивается и вносит свой вклад в способность системы противостоять изменениям и сохранять постоянство структуры и свойств, другими словами, сохраняет её равновесие. Все люди, когда им жарко или холодно, снимают или надевают одежду, чтобы поддерживать постоянную внутреннюю температуру.

Системный подход сегодня (называемый подходом 3-его поколения) можно определить как методологию действия, сосредоточенную на открытых и взаимозависимых проблемах в пределах социальных систем: сообществ, семей, организаций и т.д.. Он рассматривает систему как динамичное целое в ситуациях взаимной зависимости. Таким образом, системный подход занимается сложными проблемами, находящимися под влиянием многих зависящих друг от друга факторов, которые могут развиваться разными путями и к решению которых можно подходить с разных сторон, используя различные подходы. Он рассматривает факторы взаимной зависимости между различными компонентами организации (стратегическими, структурными, финансовыми, техническими, человеческими, социальными, психологическими и т.д.), и помогает выстроить систему отсчета, построенную вокруг целей, которых надо достичь.

В то время как управление изменениями в компании будет находиться во власти аналитических и фрагментарных методов, которые позволяют контролировать отдельные элементы проекта, системный подход имеет тенденцию побуждать к мультидисциплинарному подходу и служит устранению искусственных интеллектуальных границ. Он требует, чтобы люди, проводящие изменения, были способны в разное время играть в разных регистрах – а потому команда должна быть мультидисциплинарной и отражать всю систему. Поэтому



руководители должны развить «глобальную» способность понимать эволюцию своей компании.

## 4.2. Модель SWOT

В настоящее время консультанты по стратегии пользуются моделью SWOT, на основе которой делают анализ ситуации для клиентов. В коучинге SWOT анализ проводит сама команда компании, она же отвечает на вопросы. Именно это сделала команда МакЧеллендж.

Целью упражнения с использованием этой модели является определение областей, в которых компания сильна, для того чтобы найти возможности расширить свою долю рынка, а также понять, от каких недостатков нужно избавиться, чтобы быть готовыми справиться с возможными угрозами со стороны того же рынка.

Ответы на эти вопросы требуют усилий команды, иногда и обращения к услугам консультантов, когда работа является слишком большой или трудной, возможно, из-за размера компании и/или большого количества рынков, на которых работает компания. Эту модель преподают в университетах как часть программы для специалистов в области экономики или в программах MBA. Другими словами, команда управленцев с ней знакома и должна только применить ее.

Аббревиатура SWOT означает следующее:

S - Strengths - Достоинства - сильные стороны компании;

W - Weaknesses - Недостатки - слабые стороны компании;

O - Opportunities - Возможности – те возможности, которые предлагает рынок;

T - Threats - Угрозы - риски, возникающие в условиях рынка.

**Возможности и Угрозы в окружающей среде** обнаруживаются путём анализа различных аспектов рынка. Проводится анализ различных факторов, влияющих на рынок:

- Экономика;
- Технология;
- Юридические аспекты;

- Социокультурные и демографические данные.

Возможности и угрозы во внешней среде – это комплексное удобрение, которое поможет компании расти. Всё, что необходимо – это проанализировать конкурентную среду и выстроить или изменить позиционирование продуктов в зависимости от пути их развития – см. ниже.

Все рабочие места компании должны быть оценены с целью выявления **сильных и слабых сторон**.

### 4.3. Анализ Конкурентной Среды

Динамика действий конкурентов (наступление или оборона) определяется четырьмя элементами, описанными в широко известной модели Анализа Конкурентной Среды, разработанной Майклом Портером (Michael Porter)<sup>33</sup>:

- Их текущая стратегия: удовлетворительна она или нет?
- Их будущие цели: амбициозны ли они?
- Их сильные и слабые стороны: имеют ли они возможность осуществить свою стратегию?
- Их теоретические представления об отрасли.

Все эти данные можно найти в СМИ, годовых отчетах, публикациях, произведенных профессиональными объединениями, у работников конкурента (торговый персонал, бывшие служащие и т.д.). Также может быть организована внутренняя система мониторинга информации с базой данных, которую может пополнять каждый сотрудник, и которая может, например, храниться во внутренней информационной сети компании.

Модели Портера часто подвергались критике, начиная с восьмидесятых годов двадцатого века они были тщательно исследованы и пересматривались. Что бы о них ни говорили, они действительно стимулируют компании систематизировать способы сбора информации. Вышло так, что команда управленцев МакЧеллендж решила задействовать именно эту процедуру.

---

<sup>33</sup> Michael Porter, Competitive Strategy, Harper & Row, 1980

**Иллюстрация 13.1. Отчет по конкурентному анализу**



**4.4. Семейные и организационные расстановки**

Модель семейных расстановок была разработана немецким психотерапевтом Бертом Хеллингером (Bert Hellinger)<sup>34</sup> после многих лет исследований в области системной теории и

<sup>34</sup> Bert Hellinger & Gabriele Ten Hovel (translated by Colleen Beaumont), Acknowledging What Is: Conversations With Bert Hellinger. На русском языке книги Берта Хеллингера и других авторов, посвященные семейным и организационным расстановкам, публикует Институт консультирования и системных решений [www.mostik.org](http://www.mostik.org) (прим.ред.)

психогенеалогии. Его главный вклад заключался в том, что он показал влияние и воздействие определенных серьезных или трагических событий в семейной истории на последующие поколения.

В психологии долгое время предполагалось, что психологические проблемы человека связаны исключительно с его личной историей и различными травмами, произошедшими в его собственной жизни. Однако теперь мы знаем, что семейные тайны и драмы, вытеснение определенных членов семьи (мать-одиночка, проблемы наследства, неприличные болезни и т.д.) имеют полностью бессознательную динамику, которая может серьезно нарушить семейную систему и, следовательно, послужить началом серьезных проблем для самых слабых членов семьи, для детей.

Аналогичные процессы происходят и в бизнесе. Культура имеет корни, также имеют корни и произвольные формы поведения, нечто может происходить в компании неявно и необъяснимо, исключительно «по традиции». Тайны и вражда также могут передаваться через поколения менеджеров и сотрудников.

#### **4.4.1. Что такое расстановка?**

Это способ работать в группе для того, чтобы обнаружить источник проблемы и предпринять попытку её решить. В идеале, группа состоит приблизительно из пятнадцати человек. Человек может принять участие в расстановке в качестве «наблюдателя», «заместителя» или «клиента».

Клиент кратко объясняет свою проблему, например: «Я не могу найти свое место в жизни. Как только я добиваюсь успеха, всё вокруг меня начинает рушиться. Как мне найти реальных клиентов на рынке? Каким образом я должен распределить большинство ресурсов?» С помощью коуча («расстановщика»), клиент выбирает «заместителей» для членов своей семьи и других значимых для решения проблемы людей из числа участников. Он расставляет их в комнате, наиболее подходящим на его взгляд образом, и это чем-то напоминает созвездие<sup>35</sup>. Заместители, находясь на определенных

---

<sup>35</sup> В русском языке устоявшимся термином для данного вида работы является «расстановка», в английском языке используется термин

местах в системе, делятся своими ощущениями, не имея никакой предшествующей информации об истории жизни и семье клиента. Таким образом, клиент воспринимает проекцию своего внутреннего образа своей семьи или организации, которое может быть изменено путём реорганизации, он может что-либо прояснить или урегулировать взаимодействие, найти примирение с кем-то или с чем-то. Изменения в системе происходят под действием нового внутреннего образа, который заменяет старый.

Опыт показывает, что эти изменения могут привести к разрешению проблем, преобразованиям в жизни клиентов, а также в жизни других членов семьи или других людей в организации, даже отсутствующих или находящихся очень далеко.

Аналогично можно «расставить» и другие системы: профессиональное окружение, болезнь, проблему и неизвестное решение. Так как эта работа является феноменологической, понять ее можно только приняв участие в группе.

## 4.5. Организационная Теория Берна

В своей работе по групповой динамике доктор Эрик Берна<sup>36</sup> описывает механизм, согласно которому развиваются организации, и предлагает таблицу, которая помогает провести оценку структуры. Со своей стороны, специалист в области транзактного анализа Жиль Пеллерин дополнил модель Берна, предложив очень интересный перечень вопросов по теме делегирования.

У нас нет намерения полностью описывать модель Берна, мы, скорее, отобрали из неё некоторые полезные элементы, особенно контрольный перечень вопросов по делегированию, который команда МакЧелленж использовала по предложению коуча, когда осуществляла различные изменения в компании.

---

«constellation», «constellational character» - «признак, обусловленный наследственностью и средой» (*прим. ред.*)

<sup>36</sup> Dr Eric Berne, *Structure and Dynamics of Organisations and Groups*, Ballantine Books, 1975, Gilles Pellerin, *Mieux connaître la Théorie Organisationnelle de Berne*, TOB - по материалам тренинга, “Ближайшее знакомство с Организационной Теорией Берна”, проходившего в Париже и Брюсселе.

Фактически, Организационную Теорию Берна можно использовать для диагностики управления компании путём анализа двенадцати Реперных Точек. Прохождение по этим точкам позволяет провести проверку качества управления и лидерства, оптимизируя процедуры внутри организации.

Здесь мы включаем очень краткое их описание.

#### **4.5.1. Реперная точка № 1: окружение**

Структура определяется в отношении к своему окружению. Чётко ли определена внешняя граница группы или компании? (Различные здания, логотип, узнаваемость торгового бренда, наличие патентов и т.п.).

Существует ли какой-нибудь стратегический элемент, который мог бы угрожать системе (например, новый конкурент) или подвергать структуру опасности, если с ним быстро не справиться (например, введение новых юридических стандартов)? Он на данный момент времени выступает как стратегический элемент, а потому действителен, когда задается вопрос.

Лучший способ определить стратегический элемент - это вообразить сценарий катастрофы, пожар, внезапное исчезновение ключевого человека, крах компьютерной системы или подобные ситуации.

Важно не путать основные элементы со стратегическими. Заботы о первых могут быть делегированы, но о вторых - никогда. Ответственность за стратегические элементы ложится на плечи фактического лидера компании, другими словами, на человека, который реально является боссом.

#### **4.5.2. Реперная точка № 2: лидерство**

Так как структура любой группы должна иметь правила деятельности и лидера, необходимо проверить, присутствует ли лидерство, и каково его качество. Кто является настоящим боссом? Кто принимает решения? Люди должны видеть лидеров, они не могут следовать за лидерами-фантомами. Это означает, что важно проводить различие между разными лидерами в компании:

- *реальный лидер*: человек, с которым консультируются, когда возникает непредвиденная стратегическая ситуация, кого слушают, когда воплощают решения;
- *психологический лидер*, которого ищут для улаживания конфликтов, так как он знает, как держать дистанцию, не принимая ни одну сторону. Это человек, которого выбирают за то, что он умеет выслушать, за его подход в стиле коучинга и из-за его, практически, магического влияния. Его воспринимают как вечного, всемогущего, бесстрашного, неуязвимого, неутомимого и т.д., например, прежний руководитель структуры, HR-менеджер или внутренний коуч;
- *лидер-«икона»*: зачастую, это учредитель, человек, которого все уважают, кто передал компании устойчивые ценности. Примеры: Стив Джобс, Генри Форд, Уолт Дисней. Это кто-то неприкосновенный, на кого Вы никогда не должны замахиваться, если не хотите быть отверженным группой;
- *ведущий, первоначальный лидер*: основатель или основатели, часто ставшие героями, оставившие после себя массивный фундамент, например: Джон С. Пембертон (Кока-Кола);
- *формальный лидер*: это человек, занимающий должность генерального директора, заместителя директора или исполнительного директора. Проверьте, имеет ли формальный лидер качества реального лидера, соответствуют ли его работа и обязанности его фактическому званию.

Для того чтобы измерить влияние лидера, мы должны задать следующие вопросы:

1. Насколько лидер знает свое окружение, насколько он способен с ним справиться и развивать структуру (является ли он реальным лидером)?
2. В его ли власти менять организационную структуру (устоявшиеся правила компании), не прося на это разрешения?
3. Обладает ли он властью администрировать вознаграждения или взыскания так, чтобы они не обсуждались?
4. Понимают ли члены организации, что он будет оценивать, насколько хорошо они работают, и каковы критерии, по которым будет оцениваться выполнение работы?

5. Совпадают ли ценности лидера с ценностями, принятыми в компании?

### **4.5.3. Реперная точка № 3: аппарат, управленческая структура**

Это имеет отношение к расширению сферы влияния лидера, другими словами, к службам функциональной поддержки (ведение счетов, финансы, маркетинг и т.д.) в противоположность производственным службам (все, которые связаны с деятельностью: закупки, производство, продажи, логистика и т.д.). Чтобы структура хорошо работала, аппарат должен быть очень эффективным. Когда лидер замечает проблему или изменение в окружающей среде, он должен видеть, что функциональные службы реагируют быстро, чтобы установить или взять под управление новый стратегический элемент.

Например, если лидер коммерческого подразделения полагается только на информацию, предоставляемую своим персоналом, это означает, что он отрезан от действительности, и говорит о том, что он может принимать ошибочные решения.

Вопросы, которые нужно задать:

1. Необходимо ли использовать службы поддержки для поддержки основных функций в том объеме, как это происходит сейчас?
2. Имеет ли лидер возможность опираться на службы функциональной поддержки?
3. Являются ли подразделения, обслуживающие бизнес, фасилитаторами производства, или они выступают в роли «центров затрат» или «энергетических вампиров»?

### **4.5.4. Реперная точка № 4: название организации**

Все компании регулируются «канонами». Он состоит из двух отдельных элементов:

- устав организации и внутренние инструкции: название, цели, правила, процедуры внесения поправок в «канон» или организационную структуру;



- культура.

Первый вопрос относительно «канона» касается названия структуры. В данном контексте мы задаем три вопроса:

1. Является ли название ясным?
2. Удачно ли оно отражает сферу деятельности компании?
3. Насколько название имеет отношение к компании? Если проводить различие между изначальной специализацией компании и нынешней её деятельностью, менялось ли оно в соответствии с эволюцией отрасли?

#### **4.5.5. Реперная точка № 5: цели**

Цели должны быть ясно заявлены лидером и всегда должны быть связаны со стратегическим элементом.

Вопросы, которые нужно задать:

1. Сначала все вопросы относительно формулировки цели по модели Роберта Дилтса, предлагаемые в анализе кейса № 9;
2. Имеют ли право члены команды интерпретировать цели? Были ли цели отфильтрованы согласно их собственной системе взглядов, а не взглядам руководства?

Лидер должен проверить, чтобы руководители операционных подразделений ясно понимали цели. Один из способов осуществления этого - сделать так, чтобы они встретились в отсутствие лидера и определили способы реализации целей, приводя собственные основания для выбора именно этих действий. Затем информацию можно изложить так, чтобы осуществить необходимые исправления.

#### **4.5.6. Реперная точка № 6: правила**

Правилам необходимо следовать, и именно лидер должен обеспечивать наличие правил. Эти правила будут касаться таких аспектов, как точность, ясность, аккуратность, дисциплина и так далее. Как правило, за соблюдение правил будут отвечать руководители операционных подразделений.

Вопросы, которые нужно задать:

1. Хорошо ли люди знакомы с действующими в организации правилами?
2. Были ли правила определены, когда организация учреждалась, или их принимали на более поздней стадии без информирования руководителей операционных подразделений?
3. Достаточно ли они конкретны, чтобы быть легко применимыми в повседневных действиях?
4. Регулярно ли они обновляются?

#### **4.5.7. Реперная точка № 7: процедуры внесения поправок**

Эти процедуры должны быть определены заранее.

Вопросы, которые нужно задать:

1. Каким образом мы можем принять во внимание изменение, чтобы улучшать, утверждать или применять правила?
2. Является ли идея контракта между служащими и компанией совершенно ясной для каждого?
3. Приемлем ли масштаб изменений? Насколько серьезно мы меняем правило?
4. Кто утверждает изменение правила, сообщает о нём, и делает так, чтобы оно вступило в силу?

#### **4.5.8. Реперная точка № 8: структура**

Структура существует на двух уровнях:

- *организационный*: всё, что затрагивает организацию и увеличивает эффективность бизнеса - географическое положение, расположение зданий, организационная структура и т.д., например, изменение местоположения компании (как в кейсе № 11) по причине переезда самого крупного клиента, перемещение фактического лидера вместе с аппаратом и с ключевыми людьми.
- *личностный*: всё, что касается людей, выполняющих свои должностные обязанности. Другими словами, физическое

существование людей, оцениваемое с точки зрения их присутствия или отсутствия, степени удовлетворённости работой, способа их функционирования в группе. Например, если человека посадить на рабочее место у двери, он может чувствовать себя изолированным, так как группа может воспринимать его как надсмотрщика. Если его рабочее место находится посреди комнаты, он автоматически вновь включается в группу.

Из этого следуют вопросы, которые надо задать:

1. Соответствует ли наша организационная структура современным условиям работы? Где наша компания расположена и почему? Где находится персонал и почему?
2. Насколько эффективна человеческая структура? Например, показателем является уровень посещаемости обязательных совещаний. Какими бы ни были причины отсутствия, как только посещаемость совещаний падает ниже 75%, руководителю стоит задать вопрос о качестве его лидерства.

#### **4.5.9. Реперная точка № 9: культура**

По мнению Берна, культура компании состоит из нескольких элементов:

- *техническая сторона*: навык работы с инструментарием
- *этикет*: правила, которым подчиняются из страха быть отвергнутым. В большинстве случаев, это правила, которые по умолчанию существуют со времен лидера-«икон».
- *особенности, принятые в компании*: это все нарушения этикета, разрешённые лидером, например, когда ведущий семинара предлагает, чтобы все во время семинара обращались друг к другу на «ты». После семинара все снова возвращаются к общению на «вы».

Вопросы, которые нужно задать:

1. Своевременны ли элементы культуры, соответствуют ли они постоянно меняющейся действительности? Идём ли мы в ногу с культурой нашего рынка и наших главных клиентов?

2. Достаточно ли явны рамки: знают ли работники о границах, которые не должны нарушать?
3. Если происходит слияние или поглощение компаний, насколько нам знакомы действующие элементы культуры, выбрали ли мы элементы, наиболее удовлетворяющие требованиям новой объединенной структуры?
4. Существуют ли технические функции, которые ценятся больше других, есть ли те, которым отдается предпочтение?
5. Надлежащим ли образом лидер признаёт традиции и обычаи своего окружения, или он показывает признаки беспокойства?

Мешает ли лидер проявлению любых признаков оригинальности или он скорее, напротив, слишком поспешно позволяет каждому в полной мере самовыразиться, или хочет, чтобы все очень быстро стали друзьями («Один за всех и все за одного»)?

#### **4.5.10. Реперная точка № 10: структура личного времени**

Она относится к тому, каким образом структурируется время в рамках организации, как люди выстраивают время со своими коллегами.

Мы двигаемся от *самоустранения* (я остаюсь вне группы)

к *ритуалу* («Как дела? - Нормально»),

к *времяпрепровождению* (говорим о погоде или о хобби),

к *деятельности* (мы работаем для достижения общей цели),

к *психологическим играм* (уловки в анализе кейса № 7), чтобы избежать *доверительного общения* (раскрытие нас такими, какие мы есть, без масок, принимая других такими, какие они есть).

Вопросы, которые нужно задать:

1. Все ли члены команды представили себя таким образом, чтобы иметь возможность активизировать все состояния своего Эго (как это имело место с членами команды управления МакЧеллендж в начале коучинговой программы) и избежать психологических игр? Это делает необходимым раскрытие видения нашей карьеры (Родитель), наших

нынешних и будущих целей (Взрослый), ожиданий от компании и подразделения (Взрослый), и того, чем мы гордимся (Ребёнок).

2. Можем ли мы идентифицировать уловки? Разногласие с коллегами (уловка «А Давайте Вы с Ним Подерётесь»), перекладывание ответственности за то, что происходит, на другого (уловка «Если Бы Не Вы...»), привлечение к себе внимания необычайно неловкими действиями на виду у всех (уловка «Неудачник»), намек на то, что без начальства всё работало бы намного лучше (уловка «Без Них») и т.д.

#### **4.5.11. Реперная точка № 11: деятельность**

Здесь нас интересует, каким образом осуществляется деятельность.

Вопросы, которые нужно задать:

1. Действуют ли члены группы как команда, чтобы помочь системе усовершенствоваться, или их подход является более индивидуалистическим?
2. Действуют ли сотрудники, подразделения, отстраняясь друг от друга, или между нами существует организованное взаимодействие?
3. Организован ли метод передачи информации таким образом, что лица, принимающие решения, достаточно информированы относительно исходных фактов и реалий?
4. Используются ли в настоящее время подходящие показатели для измерения результативности работы?
5. Предпринимаются ли регулярные корректирующие действия для возвращения к выбранному направлению и целям?
6. Выполняют ли служащие свои обязанности соответствующим образом, или они зависят от организации?

#### **4.5.12. Реперная точка № 12: процесс**

Процесс касается выживания организации, ее способности к адаптации и внутреннему её регулированию.

Примеры:

Что работает, а что не работает?

Что нужно сделать, чтобы организация приспособилась к изменениям во внешней среде?

Чем объясняется то, что произошло между двумя совещаниями?

Всегда ли показатели результативности соответствуют современным требованиям?

Вопросы, которые нужно задать:

1. С точки зрения качества, количества и соблюдения сроков, в полной ли мере спецификация, детальное описание деятельности, соответствует фактической деятельности?
2. Всегда ли спецификация подходит к внешней среде?
3. Позволяют ли нам предпринятые действия достигать наших целей?
4. Есть ли у меня материальные и человеческие ресурсы для достижения этих целей?

В данном случае, на вопросы должен ответить реальный лидер, поскольку они касаются факторов, по которым можно проверить качество показателей.

Эти вопросы лежат в основе показателей результативности истинного лидера. Их периодически необходимо проверять «в полях», а не в лабораторных условиях. Мониторинг должен быть постоянным и измеримым.

**См. кейс № 3 – теоретическое понятие о логических уровнях.**

**См. кейс № 5 – теоретическое понятие о процессе прощания с прошлым.**

**См. кейс № 6 – теоретическое понятие об эго-состояниях.**

**См. кейс № 11 – теоретическое понятие о совещаниях с делегированием ролей.**

## Заключение

В контексте постоянно увеличивающихся требований и конкуренции нам нужны независимые и ответственные люди, способные быстро адаптироваться к сложной и изменчивой окружающей обстановке.

Чтобы этого достигнуть, лидеру придется развивать навыки коучинга, особенно в области активного слушания или четкого формулирования вопросов. Но факт заключается в том, что эти ключевые навыки не включаются сами по себе, когда требуются знания или практика, или когда руководитель находится под давлением, а сроки горят.

Лидер также должен усовершенствовать свои навыки общения, быть чувствительным к степени зрелости своей команды, и уметь адаптировать свой стиль лидерства, чтобы он соответствовал каждой ситуации. Чтобы развивать членов своей команды, он может использовать коучинговый подход, чтобы выстроить отношения доверия, позволяя своим людям совершать ошибки, в то же время, всегда поддерживая их в действиях.

Хороший лидер знает свои сильные стороны и знает, какие его стороны требуют развития, он осознает собственные ценности, как он относится к своей работе и к собственной жизни. Он научился управлять своими эмоциями и достиг здорового баланса между миром своей профессиональной деятельности и личным пространством.

Процесс коучинга позволяет нам не только трансформировать наш подход к тому, что и как мы делаем, он меняет нас самих. Коучинг позволяет клиентам развивать свое состояние осознанности

относительно самих себя и других людей, яснее понимать различные факторы, влияющие на личную и профессиональную ситуацию, и тем самым устанавливать правильную дистанцию в принятии решений.

Ещё один способ для лидера развить навыки и установки, необходимые для роста их команд, это принять участие в обучающей программе “Лидер-Коуч”, где он сможет научиться коучингу во взаимодействии с другими участниками. Конечно, всегда необходимо понимать, что лидер никогда в полной мере не станет коучем, поскольку между коучем и его клиентом всегда существует паритет, равенство - в этой ситуации нет места отношениям подчинения. Учитывая это, такую обучающую навыкам коучинга программу нужно проходить с супервизией профессионального коуча, который адаптируется к различным вопросам со стороны участников с учетом их проблемных сценариев и их конкретных ситуаций.

Энни, Генри, Джек, Эндрю, Сандра, Фатима, Карен, Марк, Вера и Фрэнк позволили нам использовать свои кейсы, чтобы мы могли продемонстрировать, какую пользу можно получить от сессий коучинга.

Мы хотим искренне поблагодарить их за оказанное нам доверие и за то, что они согласились предстать в роли клиентов перед всем миром.

Мы также хотим выразить благодарность руководству компаний, чьи ситуации описаны в кейсах № 11 и № 12, за предоставленную возможность использовать их опыт как пример коучинга команд.

Некоторые из описанных в книге процессов привели к дальнейшим действиям: индивидуальному коучингу, командному коучингу или к инициативам по программам развития навыков коучинга для лидеров.

В любом случае, эффект от программ коучинга был длительным. Несомненно, результаты коучинга вызревали, подобно тому, как постепенно созревает в бочках или бутылках хорошее вино, становясь со временем всё лучше и лучше.



## Библиография

BANDLER Richard, GRINDER John: *ReFraming*, Real People Press, 1982.

BERNE, Eric: *Games People Play*, Pinguin Books

BERNE, Eric: *What do you say after you've said hello?*, Bantam, 1975

BERNE, Eric: *Structure and Dynamics of Organisation and Groups*, Ballantine Books, 1973

CANNIO Sylviane, *Communiquer avec Authenticité et Rester Vrai* [Communicate with Authenticity and Be True], Editions d'Organisation, Paris, 2009

CARDON, Alain: *Coaching d'équipe* [Team Coaching]. Editions d'Organisation, Paris, 2003.

DELIVRE, François: *Le métier de coach* [The Profession of the Coach]. Editions Organisation, Paris, 2002.

DILTS, Robert, HALLBOM, Tim & SMITH, Suzi: *Beliefs, Pathways to Health and Well-Being*, Metamorphous Press, Portland, 1990.

GALLWAY, W. Timothy: *The Inner Game of Work*, Ed. Thomson-Texere, New York, 2002. У. Тимоти Гэллуэй «Теннис. Психология успешной игры». – Олимп-Бизнес, 2010

HARRIS, T.: *I'm OK – You're OK*. Quill, Harper & Collins, New York, 1967.

Bert Hellinger & Gabriele Ten Hovel (translated by Colleen Beaumont), *Acknowledging What Is: Conversations With Bert Hellinger* [Paperback]

KAHLER Taibi: *Drivers - The Key To The Process Script*, Transactional Analysis Journal, 5:3, July, 1975.

KAHLER Taibi: *The Process Therapy Model, The Six Personality Types with Adaptations*, Taibi Kahler Associates, 2008

KARPMAN Stephen: *Fairy Tales and Script Drama Analysis*, T.A.B., 7 ; 1968, EBMSA Prize 1972.

KIM BERG Insoo and SZABÓ Peter: *Brief Coaching for Lasting Solutions*, Norton, New York, 2005

LAUNER, Viviane: *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos* [Coaching, a Pathway to Success], Ed. Pirámide, Madrid, 2007.

LENHARDT, Vincent: *Les responsables porteurs de sens* [Coaching with Meaning] Insep Consulting, Paris, 2002.

MALAREWICZ, Jacques-Antoine: *Systémique et entreprise* [Systemics and Business]. Village Mondial, Paris, 2000.

O'CONNOR Joseph, SEYMOUR John: *Introducing Neuro-Linguistic Programming*, Cornwall, England, 1990

PORTER, Michaël: *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

ROSINSKI, Philippe: *Coaching Across Cultures*. Nicolas Brealey Publishing, London, 2003.

SCHEIN, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.

STEINER, Claude: *Achieving Emotional Literacy*, Avon book, 1997.

STEWART Ian, JOINES Vann: *TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis*, Lifespace Publishing, 1987

WHITMORE, John: *Coaching for Performance*, Growing People Performance and Purpose, 3rd edition, Ed. Nicholas Brealey Publishing, London, 2002.

**«Мастерство и Искусство Коучинга»  
сертификационная АСТР программа подготовки коучей  
уровня РСС ICF в России**

**Фаза 1 — базовая подготовка по 11 ключевым компетенциям коуча ICF с сопровождением профессиональных коучей-наставников, ассессмент по ключевым компетенциям коуча на соответствие уровню АСС и разработка индивидуального плана развития коучинговой практики.**

12 дней очных занятий в течение 4 месяцев + практика в малых группах. Начало занятий 27 февраля, 20 июня, 8 октября 2016 г.

**Фаза 2 — погружение в практику коучинга, освоение инструментария для глубинной и трансформационной работы в лайф- и бизнес-коучинге, работа с реальными клиентами и сертификационный экзамен на соответствие уровню РСС ICF.**

16 дней очных занятий в течение года + практика в малых группах.

Начало занятий 5 февраля, 9 апреля 2016 г.

Программа предназначена для будущих профессиональных коучей, руководителей, HR-специалистов, желающих овладеть навыками коучинга, консультантов, преподавателей, юристов, тренеров и менеджеров, заинтересованных в использовании инструментов коучинга в своей практике.

**Программу ведут executive- и бизнес-коучи Бельгии, России и Франции:** Сильвиана Каннио, МСС, Юлия Чухно, РСС ВСС; Михаил Кларин, РСС, ВСС; Светлана Шаповальянц, РСС; Елена Кузина, Алла Чухно, Жозетт Лепин.

**Подробная информация о программе и регистрация участников на сайте [www.novaterracoaching.su](http://www.novaterracoaching.su) и по тел. +7 903 769 1020**



ПОСКОЛЬКУ  
НЕКОТОРЫЕ ИДЕИ  
ЯВЛЯЮТСЯ  
ПО-НАСТОЯЩЕМУ  
МЕЖДУНАРОДНЫМИ

LID Publishing обеспечивает эффективную коммуникацию корпоративного образа и идей в мире бизнеса, выпуская книги, аудиовизуальные материалы, распространяя информацию через Интернет и путем прямого общения.

Использование креативных издательских процессов LID Publishing гарантирует вам широкое распространение ваших идей.

Располагая издательскими офисами в Мадриде, Лондоне, Нью-Йорке, Мехико, Монтеррее, Буэнос-Айресе и в Боготе, мы предлагаем одновременную публикацию изданий на английском и испанском языке.

Ежегодно мы обеспечиваем всестороннюю поддержку маркетинга и PR для более чем 125 новых изданий, посвященных бизнес-тематике.

Если вы хотите более подробно ознакомиться с предложениями LID Publishing, пишите нам на [lid@lidpublishing.com](mailto:lid@lidpublishing.com)