

**Иван Рыбкин**

**КОУЧИНГ СОЦИАЛЬНОГО  
УСПЕХА**

Институт общегуманитарных исследований  
Москва

2005

ББК 65.290-2

P22

**Рыбкин И.В.**

Коучинг Социального Успеха — М.: Издательство "Институт общегуманитарных исследований", 2005 — 224 с.

Рыбкин Иван Валерьевич, основатель и руководитель "Школы продаж РЕСО", коуч-консультант, оргконсультант, тренер по продажам. Автор системного подхода к технике продажи, а также нескольких книг и десятка методических статей в области обучения и развития персонала, техник продаж, формирования высокоэффективных групп, организационной культуры, внутрифирменного обучения. В активе автора более 80 тренинговых программ.

ISBN 5-88230-174-2

© И.Рыбкин, 2005

© Издательство "Институт общегуманитарных исследований", 2005

## От автора. Социальный успех — или деньги, или статус, а где же удовольствие?

У меня в рабочем кабинете висит лозунг: «Здесь Вы удивитесь своим возможностям!» С моей точки зрения, он абсолютно точно выражает суть и основную философию нового подхода к менеджменту и обучению - коучинга. Изменение представления о том, что вы можете достичь, часто оказывается настолько неожиданным, иногда шокирующим, является, пожалуй, главной, но не единственной задачей. Наряду с открытием отличных возможностей, о которых вы и не догадывались ранее, коучинг позволяет добиться весомого социального успеха. Причем, сразу же хотел бы обратить ваше внимание на то, что чаще всего под социальным успехом понимают или деньги, или положение в обществе. Коучинг - это единственная технология, которая позволяет улучшение материального положения соединить еще и с обычновенным человеческим счастьем и удовольствием. Хорошо как сказано - «обычное счастье». Разве оно бывает обычным? Здесь бывает.

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

Технология, которая описана в этой книге, направлена на созидание целостной личности, адекватной запросам и вызовам социальной среды. Даже можно сказать больше. Человек, который впитал философию совместного успеха, овладел технологией позитивного изменения, сам начинает менять вокруг себя среду своего обитания. Так как этот процесс совместный, то эта среда оказывается комфортной для всех участников изменений.

Технология основана на применении коучинга - системы раскрытия профессионального и личностного потенциала участников программы. Большинству из моих читателей коучинг знаком по спортивному тренерству. Именно в спорте надо помогать раскрываться спортсменам. И точно также надо помогать раскрываться людям в обычной жизни. Если мы хотим получить от людей нашей страны максимальную отдачу, надо помогать им и создавать для этого наилучшие условия.

# Благодарности

Прежде всего хотел бы высказать особую признательность сотрудникам Центра Профессиональной Подготовки «РЕСО-Гарантии» - моим боевым товарищам:

Эдуарду («Эду») Падару за замечательные идеи и ежедневную практическую обкатку системного коучинга.

Егорову Виталию за mind - тары и творческий академизм.

Я хотел бы сказать большое спасибо Марии Александровне Мартыновой (Черсковой), за помощь во внедрении идеологии системного коучинга в некоторых социальных проектах. Мария - очень оригинальный и прогрессивный менеджер новой волны и ее мнение о возможностях коучинга было очень ценным и важным для автора. Здесь же хотел бы поблагодарить Наталью Староверову, Елену Рыбчинскую, Анастасию Азаренкову и Екатерину Шакун.

Помощь в практическом воплощении и внедрении системы коучинга в «Школе Продаж РЕСО» оказывают многие наши директора, «замы», менеджеры и агенты филиалов. Спасибо всем! Своим родным и близким за веру, долготерпение, оптимизм и поддержку.

Компании ОСаО «РЕСО-Гарантия» за возможность практического воплощения того, о чем написано в этой книге во внутрифирменном Центре Профессиональной Подготовки и лично Сергею Эдуардовичу Саркисову и Игорю Евгеньевичу Иванову за поддержку и мудрость.

Ольге Крючковой за работу с текстом;

Михаилу Тресвятскому, благодаря которому состоялось издание книги.

И всем коучам и ведомым за прорыв к новым возможностям на основе системного коучинга. Да пребудет с нами сила!

# Введение. Персональное консультирование или системный коучинг?

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

Рыбкин (Р): Скорее, они создают некоторые мифы и удобные интерпретации. Ведь каждый объясняет мир как ему удобнее.

П: Если есть миф о коучинге - я его не знаю.

Р: Но он у тебя уже есть - ты же с ним работаешь. Пусть он еще не проявлен, но именно он определяет твои действия.

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

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

П: Мой метод (если хочешь - назови его коучинг) заключается в том, чтобы узнать о человеке очень простые вещи: ЧТО ЧЕЛО-

ВЕК ХОЧЕТ и ЧТО ЕМУ МЕШАЕТ. Все! Огромное количество технологий, разговоров, вопросов, провокаций, насмешек, анекдотов, и многообразие всего моего жизненного опыта крутится вокруг этих 2-х вещей.

*Из диалогов Рыбкина-Падара*

За последнее время термин «коучинг» в бизнес-обучении стал модным. О нем говорят многие. Споры и дискуссии о том, что стоит за данным термином, вспыхивают постоянно. Часть специалистов доказывает, что это «техника задавания вопросов с целью помочь человеку осознать свой потенциал». Часть (и к этой части принадлежим и мы) с не меньшим упорством говорит о том, что коучинг - это не просто техника. С нашей точки зрения, **коучинг - это система реализации профессионального и личностного потенциала, основанная на идеологии успешности и персональной ответственности за достижение Успеха в Жизни.**

В каких-то своих экзистенциальных моментах, коучинг, конечно же, граничит с религией личной эффективности. Недавно в ходе одной из дискуссий мне сказали, что нельзя коучинг приравнять к религии. Это только социальная технология. Конечно, это правильно. Но для того, чтобы исполнять коучинг, надо иметь огромную веру в то, что вы можете сами быть эффективны и помочь в этом другим. В нем есть определенные моменты, которые нельзя объяснить рационально - их можно только пережить, что называется, на собственном опыте. Например,  
когда мы говорим вам, что

**ЗДЕСЬ ВЫ УДИВИТЕСЬ СВОИМ  
ВОЗМОЖНОСТЯМ.**

Вы можете нам только поверить.

## **НО МЫ ЗНАЕМ, что подлинные Ваши ВОЗМОЖНОСТИ БЕЗГРАНИЧНЫ.**

Это иррациональное знание. Пока Вы его не почувствуете «на своей шкуре», оно будет умозрительным. И наоборот, если Вы один раз это осознали, то это знание навсегда с Вами. Это касается очень многого, чем занимаются наши читатели, не только бизнеса, менеджмента, но и многих других сфер жизни. Коучинг «работает» и с топ-менеджерами, и с «суперсейлами» в области продаж, а также с начинающими только пришедшими в бизнес. Коучинг работает не только в бизнесе. С его помощью можно найти ответы в науке и творчестве, личном здоровье и отношениях в семье. По своей сути **коучинг — это система личного совершенствования для бизнеса и жизни.**

Как любая идеология, коучинг рождает определенный инструментарий своего продвижения. В т.ч., и метод управления клиентом через *вопросы*. Но не только эта техника характерна для коучинга. Поэтому то, что некоторые бизнес-тренеры называют «коучингом» есть только составная часть того процесса, которым, с нашей точки зрения, является «coaching».

Последние наши встречи с различными бизнес-сообществами навели нас на размышления, что, очевидно, у каждого свой Дзен или свой коучинг - кому что удобнее. В этой книге я расскажу и передам технологию своего видения коучинга.

Но сначала, к истокам. Кратко, по-буржуински, основное видение (и его главное отличие от всех остальных техник) выглядит так:

## **КОУЧИНГ= ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

или

**достижение максимальных персональных  
результатов в минимальные сроки.**

### **Что же такое «coaching»?**

Сидим мы как-то вечером у себя в Учебном центре и вдруг Падар мне говорит:

П. Знаешь, похоже, начинается новый цикл в нашем развитии. Моя иллюзия (впрочем как и многих) заключается в том, что я ничего не знаю о коучинге, хотя я этим и занимаюсь ежедневно. Я имею представление о том, что это некий процесс бизнес-обучения отличный от тренинга.

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

П. Согласен. Близость спорта к бизнесу легко объяснима - и там, и здесь надо ориентироваться на результат. С другой сторо-

ны, коучинг - это не наставничество. Здесь я понимаю наставничество в том смысле, что когда я являюсь специалистом в какой-то области и помогаю «новичку» стать «спецом» в этой же области. В коучинге, я - специалист в понимании как устроен человек психологически. Здесь мы помогаем любому другому человеку (=клиенту) в любой области достичь вершин мастерства, задействуя свои личностные резервы. Это означает, что одновременно коуч помогает достичь Успеха либо какой-то другой своей цели, которая ассоциируется у другого с Успехом. Р. Этого он добивается, потому что знает «как и что надо делать». Для коуча важна не область применения его навыков, знаний, умений и качеств, а его внутренние способности и их развитие.

Так как «коучинг» термин для России новый, то мне кажется, для многих читателей будет полезным, если мы еще некоторое время посвятим тому, чтобы разобраться с понятием «coaching». С нашей точки зрения, сейчас есть два понимания этого термина. Один - спортивный. Другой приближен к бизнес- и психологическому консультированию. Спортивный используется как синоним спортивного тренерства. В бизнес среде этот термин используется в самом широком значении, как наставника, преподавателя, инструктора и еще многих других позиций в области обучения.

Так что же собственно делает «коуч»? Ясность в спортивном понимании и путаница в бизнес-психологической среде присутствует и здесь. В спорте это означает помощь в достижении максимального возможного результата «здесь и сейчас» через активизацию

потенциала каждого из участников «коучинга». Т.е. работа на рекорд, на выигрывание чемпионата.

Для бизнес-среды вменяемого аналога этого термина у нас нет. Я имею в виду такой термин, который был бы понятен не только узкому кругу специалистов-тренеров, но и широким массам общественности. Для них мне кажется, вообще неважно, как называется этот процесс, главное, чтобы он обеспечил или прибыль, или желаемое изменение. И в этом они правы!

С психологической частью наших бизнес-обучателей дело обстоит еще запутанней. Ведь есть всем известный процесс, который называется индивидуальное консультирование, частью которого является помощь в решении проблем. Зачем же тогда, казалось бы, придумывать новый термин и морочить людям голову?

Мы считаем, что этот термин работает только в спортивном его понимании. Здесь он яснее всего и понятнее любому из наших клиентов. Если использовать спортивную метафору, руководитель организации - это капитан команды. Он отвечает за результат - поставленную бизнес-планом задачу. Коуч же выступает здесь как помощник, помогающий ему добиться результатов через максимальное раскрытие профессионального и личностного потенциала его самого и его сотрудников (команды). Или еще пример, который мне подарила Маша Мартынова (Черскова). Руководитель - спортсмен, например, по прыжкам с шестом. Ему нужно «взять» высоту, получить результат (прибыль, долю рынка или что-то еще). А коуч - тренер, помогает это сделать. Все-таки коучинг больше индивидуальная работа, чем с командой. Обратите внимание на то, что смысл коучинга более ясно раскрывается при индивидуальной работе. Хотя для меня лично абсолютно все равно - вести индивидуальный коучинг или групповой.

Главное, что именно в максимальном раскрытии потенциала и есть точка соприкосновения «коучинга» в

спорте и бизнесе. И так же как в спорте - главное -это подготовка и установка наивысших достижений, так же и в нашем коучинге

Помимо бизнеса можно перебросить мосты и для «жизненных проблем». «Планку» могут ставить себе не только продавцы и руководители, но и ученые, музыканты, учителя, бухгалтеры, водители, домохозяйки... Ведь вначале тема была задана широко - личный успех в широком смысле этого слова. Будем и дальше держать линию максимально широкого понимания социального успеха. Хотя для меня лично, повторяюсь, весь социальный успех - это про удовольствие и про хорошие деньги.

### **Разница между консультированием и коучингом**

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

Коуч, в каждом своем клиенте, наряду с реальной личностью, ее достижениями и ограничениями, еще успевает и заметить ее Божественную проекцию. Опять меня будут критиковать за проявленную здесь нетехнологичность. Но это так и есть. Эту проекцию можно считать дальней перспективой реализации любого Человеческого проекта «по жизни». Эта перспектива

идеальна и во многом кажется недостижимой, ведь «предела совершенству нет». Есть и более понятная многим психологам проекция ближайшего развития. Это вариант того, кем мог бы сейчас уже быть наш ведомый. Выготский технологично называл эту проекцию Зоной Ближайшего Развития. Как Вы надеюсь понимаете, это уже имеющиеся, но еще нереализованные ЗУНы (знания, умения, навыки), которые позволяют реализовать максимальный потенциал человека «здесь и сейчас». Поэтому коуч обсуждая ближайшие задачи развития человека, всегда соотносит его с этими двумя перспективами. В коучинге мы говорим не только о ближайшем развитии, но и обо всем Проекте конкретной Человеческой Личности. Сегодняшний прорыв в бизнес-результате (или творческом и т.п.) только один шаг на пути реализации великого проекта, которым является жизнь каждого из людей. Если угодно - классный коучинг это реализация Мечты каждого из нас, реализация человеческого Проекта каждой личности на Земле. В этом смысле коучинг абсолютно тотален. Он помогает каждому из его участников достичь Самого Себя. И так как понятно, что это экзистенциальная (=идеальная) задача, то основная ценность коучинга - это непрерывное развитие всех его участников.

И здесь коучинг (в нашем, сугубо практическом представлении) вырывается из сферы спорта и бизнеса на просторы духовного роста и самопознания. Если угодно, с нашей точки зрения, коучинг - это новая социальная религия. И это не просто образное сравнение. Конечно, «душой и телом» коучинг в социуме. Он рожден и предназначен для достижения Успеха на этом Свете. Но, одновременно

**Коучинг — это Путь к новой эффективности,  
равной которой по возможностям еще не было!**

Почему же многие обучатели стараются приземлить «коучинг», свести его к простому набору техник и приемов, аналогичных тому, которые применяются в бизнес-консультировании? С нашей точки зрения ответ прост и ясен. Для того чтобы ИСПОЛНЯТЬ КОУЧИНГ, надо обладать Личной силой, незаурядной энергетикой. Хороший коуч - это, прежде всего, зрелая (=осознающая себя и свои поступки) и этически ответственная личность, затем профессионал, а уже потом все остальное. В коуче должно быть особое понимание, которое связано с тем, зачем и куда он ведет за собой своих ведомых и как этот путь связан с его задачами и задачами развития человеческого общества.

Поэтому коучинг - удел немногих. Ведь когда вы решитесь назвать себя коучами, вы должны осознавать, на что вы идете. Вы становитесь Учителем. И не просто Учителем, но еще и Демиургом. В общем, полноценным «Гуру». (Без некоторой доли самоиронии, здесь точно не обойтись). Вы начинаете менять мир вокруг себя и управлять судьбами других людей в этом мире. Поэтому, абсолютному большинству психологической или около таковой «тусовки» удобно свести коучинг к простенькому и куда более понятному консультированию. Мол, это такой способ задавания вопросов, при котором ...Извините, с нашей точки зрения, это все не про коучинг.

Внимательней читайте сэра Уитмора. А еще больше смотрите олимпиад, футбола и бокса. И если, к вам приезжает очередной гуру-«коуч» и начинает с умным видом нести «чушь» про вопросы и т.д., то можете спросить его: «А как вести человека к максимуму в его жизни? И всегда ли спортивный тренер задает эти самые пресловутые вопросы, когда надо выиграть любой ценой? Может, проще наорать и скомандовать: «Выполнять бегом!»»

У многих братьев-обучателей сейчас возникнет праведный гнев. Да как же это, да зачем это надо, и как так вообще можно?! Можно, еще и не так провоцировать изменения, если вам надоело зарабатывать «копейки» и вы хотите хоть что-то изменить в своей жизни и жизни своих ведомых!

## Глава 1.1. О системе коучинга

В отличие от западного мифа коучинга, при котором часто занимаются только персональной эффективностью, наша версия коучинга ориентирована на совместную эффективность. Поэтому наше видение коучинга как технологии **СОЦИАЛЬНОГО УСПЕХА** заключается в следующем

**КОУЧИНГ = ПОВЫШЕНИЕ СОВМЕСТНОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ СВЯЗКИ КОУЧ-ВЕДОМЫЙ**

или

**реализация совместного потенциала всех вовлеченных в  
процесс коучинга людей**

Чаще всего, когда говорят о том, что кто-то занимается коучингом, имеют в виду встречу «на двоих» - между коучем и ведомым. Но коучинг, который направлен на одного, - абстракция, которая часто и абсолютно неправомерно возводится в абсолют. Мол, все что происходит на коучинге, вообще, касается, прежде всего, только ведомого.

Коучинг - равная игра, где выигравших, вопреки многим социальным мифам - двое. Это действительно так. Если в нем кто-то проваливается, или партнеры неравны друг другу, то коучинг летит в «тартарары». При этом в нем всегда есть коуч и ведомый (коуче-мый - издевательство над русским языком, с моей точки зрения), а вот лидерство в паре попеременное. Т.е. властью и влиянием связка обладает взаимным, по ситуации. Поэтому пахать, хотя я и знаю, что «наши» пахать не любят, придется обоим. Грустно, но факт!

Понимаю многих из тех, кто ищет в коучинге легких ответов - сам люблю лениться. Но, что делать, иногда надо совершать в жизни подвиги, чтобы было о чем вспомнить. А то вся жизнь пройдет, и ничего великого мы с вами и не совершим! Отсюда вывод -

Поэтому, если вы хотите реально быть успешными в коучинге, готовьтесь к совместной работе с ведомым.

### **Коучинг в одиночку = абсолютный идиотизм.**

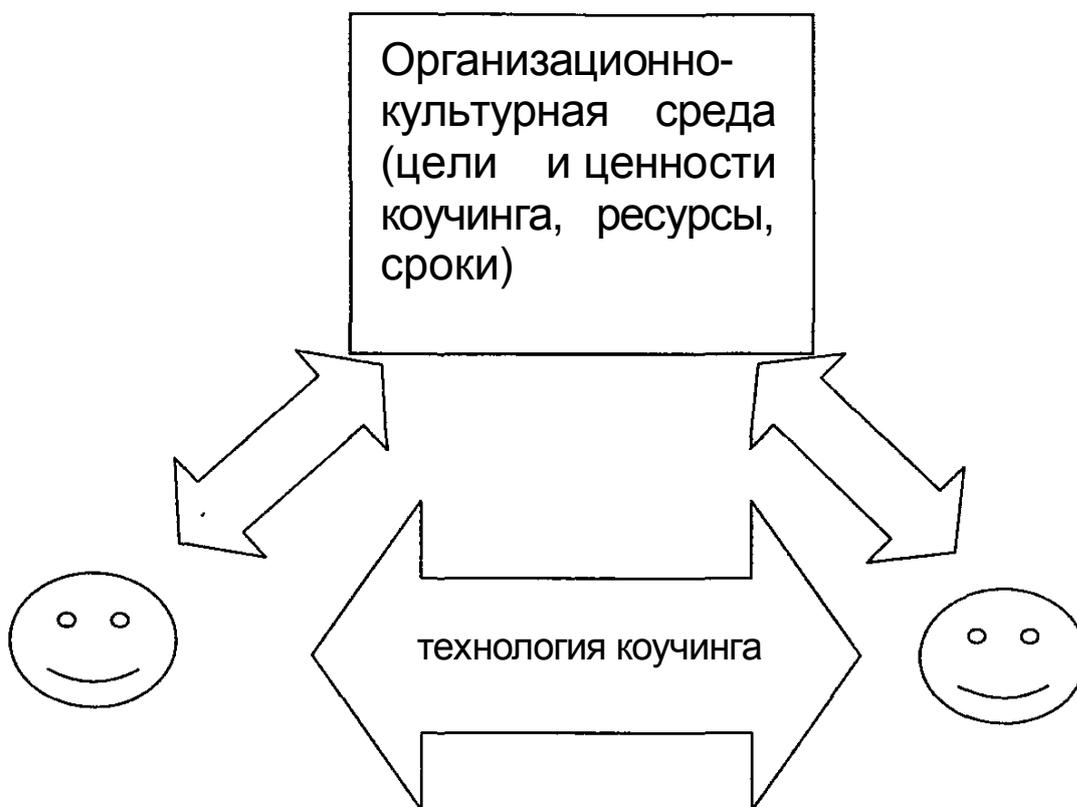
Если вы считаете, что коуч что-то сможет сделать за вас - глубоко ошибаетесь. Я только могу подсказать своему ведомому, где и в чем он «зажимает» свой потенциал.

Эта Книга для коучей и ведомых — ибо нет коуча и нет ведомого, а есть КОУЧИНГ СРЕДЫ!

Каждый, кто участвует в коучинге в качестве ведомого, через некоторое время становится коучем для других.

И.В.Рыбкин

На самом деле правильный коучинг — это системное явление. Система коучинга состоит из следующих взаимосвязанных между собой элементов: организационно-культурной среды, личности коуча и ведомого, а также технологии взаимодействия между ними.



В основе системного коучинга четыре ключевых положения.

1. В коучинге, помимо коуча и ведомого, самое активное участие принимает внешняя среда. К внешней среде относятся: а) ближайшее окружение коуча и ведомого (семья, родственники, друзья); б) среднее и дальнее окружение ведомого (например, реальная/потенциальная организация ведомого), референтные центры влияния и т.д.; в) различные возможности «по жизни» (в т.ч. сферы деятельности или бизнес ведомого); г) общественные нормы и стереотипы относительно социального Успеха.
2. На результат коучинга оказывают влияние не только осознанные выгоды (польза) от изменения (=приобретения социального Успеха), но и подсознательные факторы, прежде всего ценности среды и участников коучинга. Каждого из участников системного коу-

чинга (коуча, ведомого, среду) можно представить как уникальную совокупность трех составляющих: ценность - процесс - ресурс<sup>1</sup>. Эта триада является основой для системного подхода к коучингу. В той или иной форме, она будет нам встречаться постоянно, на всем протяжении изучения «системного коучинга социального успеха».

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

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

Под процессами - изменение состояния участников коучинга с помощью определенной последовательности действий (технологии коучинга).

3. При проведении системного коучинга мы исходим из того, что у ведомого есть проблемы/проекты в достижении Социального Успеха, которые можно решить с помощью технологии коучинга (=значимая проблема). Суть коучинга состоит в совместном поиске вариантов решения значимой проблемы ведомо-

<sup>1</sup> Модель "Ценности-Процессы-Ресурсы" Кристеисси и Овердорф предложили для того, чтобы определять инновационные способности организации (см. К.Кристеисп, М.Овердорф. Разрушительные перемены. Искусство управления, №5 (2001). Нам же эта модель показалась уместной и жизнеспособной в качестве описания структуры основных действующих лиц в системном коучинге.

го. В свою очередь, выбор вариантов строится на основе перераспределения ресурсов ведомого в соответствии с его ключевыми ценностями (или коррекция самих ценностей, на основе которых происходит перераспределение доступных человеку ресурсов). 4. Результатом коучинга служит обоюдовыгодное создание благоприятной среды проживания (=максимально комфортная среда совместного обитания). Причем важно, что в коучинге эта среда равно комфортна как для ведомого, так и для коуча. Изменение среды для ведомого может восприниматься по-разному, в т.ч. и как новый Социальный Успех. Для коуча постоянное совершенствование социальной среды очень важно. Именно в постоянно развивающейся среде формируются новые планки социального успеха и, соответственно, новые вызовы для самого коуча. Таким образом, формируется новое понимание успешности. Так как мы находимся на территории социума, то создание вокруг себя общества довольных и успешных людей помогает внести свой вклад в гармонизацию и развитие общества. Как ни утопично это звучит, но коучинг ведет к тому, что вокруг каждого коуча увеличивается количество красиво успешных людей, которые к тому же еще и единомышленники. Кто будет спорить, что так жить становится легче. Если же коучу захочется перейти грань между социумом и духовным путем, то это тема совершенно другой книги. Когда-нибудь напишу и про это. А пока пусть каждый делает свой Дзен сам. Вернемся к системному коучингу социального успеха.

### **Факторы, влияющие на результат коучинга**

С точки зрения системного подхода на результат коучинга оказывают взаимное влияние следующие факторы:

- А. Личность (ценности и ресурсы коуча, ведомого);
- Б. Окружающая среда (ценности и ресурсы семьи коуча и ведомого; возможности деятельности ведомого, общественные ценности (стереотипы));
- В. Технология коучинга.

### **Отношения между факторами в системном коучинге**

Каждый из этих факторов находится в определенных отношениях между собой:

- 1) коуч/ведомый - окружающая среда;
- 2) коуч - технология коучинга - ведомый;
- 3) технология коучинга - окружающая среда.

#### 1. Коуч/ведомый - окружающая среда.

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

Дело в том, что коучинг сам по себе - это процесс создания новой планки успешности в окружающей среде. Если люди в него вовлечены, то значит, как минимум, один из них должен соответствовать высоким стандартам личной успешности. Для этого он должен быть носителем определенной культурной среды, где эти стан-

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

Коучинг всегда происходит в определенной культурной среде. До него необходимо, как говорится, дозреть. Конечно, прежде всего, речь о ведомых.

В качестве окружающей среды для связки коуч/ведомый выступают:

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

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

Например, в качестве среды возьмем какой-нибудь проект в организации. Для его успеха внутри организации почти всегда надо выявить и подключить новые возможное-

ти, в т.ч. и кадрового ресурса. Проекты, как правило, отвечают на определенные вызовы бизнеса. Часто требуются новые технологии, новое понимание успешности. Оно вырабатывается не сразу, но с помощью коучинга можно значительно ускорить сроки реализации проектных заданий.

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

#### *Влияние «среды» на коуча*

Коуч реализует свою услугу, которая заключается в том, что он помогает ведомому стать успешным. Она должна обладать рядом свойств, которые позволяют удовлетворить запросы коуча и ведомого. Доверие коуча тому, что он делает, его осознание успешности своей работы, оказывает решающую роль на успешное завершение коуч-сессий. И, наоборот — если коуч, по каким-либо причинам, не доверяет тому, что он сам делает — он, часто, не в состоянии «взять» ведомого и успешно завершить коучинг.

Свое влияние на продуктивность коуча оказывает мнение референтного круга общения и прежде всего профессиональных коучей и обучателей, а также близких (значимых) людей.

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

*Влияние «среды» на ведомого*

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

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

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

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

Ниже мы еще вернемся к влиянию зон социального комфорта на успех коучинга. Пока же отметим, что коуч

отличается от ведомого, тем, что осознает наличие таких зон комфорта и их влияние на успешность.

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

Мнение родных и самого близкого круга оказывает также большое значение на все шаги ведомого. «Заниженные планки», «комплексы неполноценности» и «личные ограничения»<sup>2</sup>, сплошь и рядом, рождаются из негативного отношения со стороны самых дорогих и близких нам людей.

*2. Коуч - технология коучинга - ведомый* Основная часть книги посвящена анализу отношений «коуч - технология - ведомый». Технологически управление строится на основе поиска и решения проблем, препятствующих достижению успешности ведомого. Мы подробно рассмотрим такую технику коучинга связки коуч-ведомый, которая позволяет изменять зоны комфорта.

В реальном коучинге запрос на социальный успех может быть озвучен. Но на деле он сформирован слабо или отсутствует<sup>3</sup> вовсе. Так чаще всего бывает, например, когда человек находится в высокой зоне социального комфорта. Так что сформировать и провести

<sup>2</sup> См. Работа с личными ограничениями.

<sup>3</sup> Это не означает, что у клиента нет проблем, которые можно решить с помощью коучинга. Просто, и данный момент, но тем или иным причинам, он не рассматривает коучинг как основной вариант их разрешения.

первые коучсессии, это, как известно, «полдела». Реальный успех в коучинге зависит от того, сможем ли мы передать ведомому вкус к постоянному изменению. А это означает, что работа по достижению социального Успеха никогда не заканчивается. После хорошего коучинга, ведомый сам может начать активно пропагандировать и применять методы, которые помогли ему. Создание «цепочки изменений» - это действительно тот вызов современности, ради которого стоит заниматься коучингом. Достижение длительного социального Успеха в долгосрочной перспективе - вот, действительно глобальная задача, которую приходится решать коучам. С этой ситуацией сталкиваются все серьезные профессионалы в этой области.

С точки зрения системного коучинга, при формировании длительного социального Успеха, нужно учитывать следующие ресурсы, ценности и процессы участников сделки.

### Коуч

Ресурсы	Ценности	Процессы
Владение системой и инструментами коучинга Работа с личностными ограничениями	Самосовершенствование (постоянное изменение личной успешности) Принципы системной работы в коучинге	Планирование и организация работы в коучинге Установление контакта Решение значимых проблем ведомого с помощью технологии коучинга Создание долгосрочного Социального Успеха в связке коуч-ведомый

**Ведомый**

<b>Ресурсы</b>	<b>Ценности</b>	<b>Процессы</b>
Время деньги- и Объект-источ- ник проблем Здоровье Успешный жизненный опыт Образование	Доминантная ценность и ценностная иерархия в зависимости от зоны социального комфорта Мнение значимых других в отношении социального успеха Значимые общественные стереотипы	Изменение личной успешности за счет перераспределения ресурсов на основе иерархии внутренних ценностей Получение важных выгод от изменения своей успешности

**Среда**

<b>Ресурсы</b>	<b>Ценности</b>	<b>Процессы</b>
Ресурсы общества, которые есть в распоряжении связки Ресурсы организации/ - сообщества ведомого Связи и возможности референтных кругов общения для связки коуч- ведомый	Социальные нормы и стандарты в отношении Успеха, принятые в различных референтных социальных институтах Обеспечение достижения совместных выгод и их последующей реализации изменения успешности связки коуч-ведомый	Создание максимально комфортной и взаимовыгодной среды коучинга Выполни- е обязательств по обеспечению выгод от изменения ведомого. Выполнение обязательств по обеспечению выгод от коучинга ведущего.

3. *Технология коучинга — окружающая среда* Это диалектика. С одной стороны, коучинг отталкивается от реалий определенной социальной среды, в которой действует связка коуч-ведомый. С другой, коучинг позволяет формировать новую социальную среду за счет того, что вскрывает новые возможности, которые есть в старой. Если этих возможностей недостаточно, то в коучинге ставится вопрос о полной или частичной смене социального окружения связки. Ведь коучинг всегда содержит вызов. Поэтому он должен отражать не только сегодняшнее понимание успешности в среде, но и формировать идеальное представление об Успехе. Именно к этому идеалу мы и стремимся в связке.

Для того чтобы гарантировать успех коучу, конечно же, необходимо грамотно управлять, всеми тремя видами отношений.

1. Коуч /ведомый - окружающая среда.
2. Коуч - технология коучинга - ведомый.
3. Технология коучинга - окружающая среда.

Коучинг Социального Успеха возможен в определенных условиях. Этих условий три:

- конкурентоспособность идеи развития;
- ориентация на долгосрочную перспективу развития;
- осознанность реализации проекта.

Проиллюстрирую эти условия на примере организационного коучинга. Если, например, перед вами поставлена задача провести коучинг в организации, то можно сказать, что коучинг интегрирует традиционный менеджмент и профессиональную подготовку. Но

он, ни в коей мере, не подменяет собой управление и обучение. Причем в рамках самой организации должны выполняться вышеперечисленные условия.

Во-первых, она должна обладать конкурентоспособным продуктом/предложением.

Во-вторых, необходима ориентация на долгосрочное присутствие на рынке.

В-третьих, осознанная кадровая политика.

Грамотный организационный коучинг можно проводить только там, где выполняются эти три условия, а также уже существуют технологическая ясность их выполнения. Должна быть определенная организационная «плотность» в виде финансовых и управленческих стандартов, функциональных обязанностей, системы мотивации, системы внутрифирменной подготовки и т.д. Тогда можно «надстраивать» коучинг. Организация, где внедряется системный коучинг, должна быть готова к введению адекватной системы управления, основанной на реализации потенциала своих кадровых ресурсов. Часто для этого необходимо менять менталитет менеджмента в компании. Какой бы изначально замечательный коучинг ни был, необходимо, чтобы его «подхватывали» линейные менеджеры и внедряли на рабочих местах. Для этого им также должна стать близкой идея достижения социального успеха вверенными им сотрудниками.

## **Глава 1.2. Краткая последовательность действий связки «коуч-ведомый» в системном коучинге**

1. Системный подход к коучингу начинается с осознания коучем философии Позитивного Изменения и Совместного Успеха. В системном коучинге используются определенные принципы эффективного достижения социального Успеха. Они представляют собой набор базовых установок и положений современной философии успешности. Во всяком случае, как я ее понимаю. Для меня принципы - это те основные идеи, которые позволяют добиться Совместного Успеха. Знание и неуклонное соблюдение принципов позитивного изменения является залогом эффективной работы и результативности связки. Коуч должен постоянно оценивать и организовывать действия своей связки в соответствии с принципами успешности.
2. После изучения философии позитивного изменения необходимо получить ответ на главный вопрос - а зачем вашей связке нужен коучинг? К сожалению, у многих коучей, и тем более их ведомых, нет конкретного ответа на этот вопрос.

**Системный коучинг нужен тем, кто хочет изменить свой образ жизни и, тем самым, изменить жизнь вокруг себя!**

Для этого надо осознать триаду ценности - ресурсы - процессы, которые сейчас определяют вашу жизнь и

жизнь вашего ведомого. А также убедиться в том, что они не противоречат совместному представлению о социальном успехе. Поэтому системный коучинг начинается с того, что мы исследуем представления ведомого о социальном успехе и сравниваем, отличаются ли они от представлений о возможностях успешности в данной социальной среде у коуча. Предварительно коуч, конечно же, должен составить свое мнение о потенциале среды близкого круга связи и возможности результативного изменения ведомого. Сравнивая разность потенциалов и норм успешности своей среды и среды ведомого, коуч создает вызов и озвучивает новые планки социального успеха для ведомого. Этот вызов должен манить и энергетизировать связку коучинга, быть «вкусным» и для ведомого, и для коуча.

Затем коуч исследует личные зоны комфорта, в которых находятся ведомые. Сравнивая вызов и зоны комфорта, параллельно, коуч помогает ведомому проанализировать (создать или скорректировать) его Жизненный План и определить, что же тот хочет добиться в обозримом будущем.

3. Когда Жизненный План готов, необходимо перевести его в конкретные планы действия ведомого. Эти планы могут касаться его карьерного роста, выполнения новых проектов, получения знаний. По большому счету, здесь надо понять - хватает ли ресурсов ближайшего окружения ведомого для выполнения Жизненного Плана или же нужно исследовать возможности новых социальных сфер. Нужно обратить внимание на то, что в выбранной ведомым сфере деятельности есть свои ограничения для развития. Неважно, чем занимается ведомый - он может быть врачом, артистом, предпринимателем, домохозяйкой - в каждом из этих направлений свои возможности

и границы социального успеха, свои объемы и динамика возрастания заработка, свои понятия о карьерной лестнице. Об этом нужно помнить, выбирая то или иное направление деятельности. Поэтому, для того чтобы грамотно выполнить Жизненный план (и составить на его основе более инструментальный - Личный План развития Ведомого), нужно сначала познакомиться с возможностями данного направления:

- что считается успешным в данной области деятельности;
- какова динамика и особенности социального успеха в выбранном направлении деятельности, например, если ведомого волнует вопрос «денег» - сколько и в какие сроки вы сможете заработать (в т.ч., сколько составляет средний заработок и какова его динамика);
- что необходимо сделать для достижения новой планки социального успеха, (например, для продавцов - сколько и какой продукции надо реализовать; для спортсменов - сколько и каких тренировок надо провести; для артистов - количество репетиций, необходимы для выпуска шоу );
- условия обучения, «первых шагов» и т.д. и т.п.

Эти «изыскания» могут делаться ведомым с помощью коуча, а могут и под руководством его непосредственных наставников и руководителей. Если удастся перевести их в конкретные показатели, то они служат целями и ориентирами для Личного Плана Развития Ведомого. Эти ориентиры позволяют ответить на вопрос: решим ли мы наши задачи «по жизни» с помощью данного направления деятельности в обществе или надо искать социального успеха в других сферах деятельности.

4. Одновременно с тем, как мы начали разбираться с целями и задачами ведомого по жизни, нужно понять, а как связка может помочь осуществлению Плана Изменений? В системном коучинге:

**коучинг = помощь в максимальной реализации профессионального и личного потенциала ведомого.**

Коуч должен знать, что помогает ведомому реализовать его потенциал, а что мешает. Чаще всего, коуч и ведомый, по-разному оценивают уже существующие возможности ведомого и среды. Возникает разрыв, преодолеть который можно, сначала осознав препятствия на пути реализации личного потенциала ведомого, а затем спроектировав и реализовав личную технологию достижений, основанную на их преодолении.

Препятствий и проблем (реальных и надуманных) на пути Успеха может быть много. Среди них есть ключевые (=значимые), от решения которых зависит изменение успешности ведомого. Хороший коуч умеет сосредотачиваться на решении значимых проблем ведомого. Он владеет профессиональной технологией, позволяющей выявлять именно те проблемы, которые «здесь и сейчас» препятствуют достижению успешности ведомым и подбирать устраивающие варианты их решения.

Конкретные варианты решения значимых проблем составляют основу личной технологии достижения. Эта технология зафиксирована в виде Личного Плана Развития (изменения) ведомого. Обычно он разрабатывается и коучем, и ведомым. В нем содержится пошаговое описание технологии изменения успешности ведомого в выбранном отрезке времени. Применение системного коучинга, основанного на поиске и решении значимых проблем, позволяет выполнить Личный План Изменений в необходимый срок.

5. Развитие и социальная успешность процесс диалектичный. И коуч, и ведомый, в идеале, обязаны непрерывно работать над своим развитием. Это является необходимым условием для закрепления первого Успеха в коучинге. И коуч, и ведомый должны постоянно совершенствоваться и лично, и профессионально.

*Личностное развитие коуча и ведомого*

является главным основанием развития социального успеха. Осознание личностных ограничений и границ ваших возможностей, овладение позитивными стратегиями, изменение внутренней самооценки, приводит к таким результатам, о которых вы и не смели думать. Жизнь участников коучинга наполняется новым смыслом и содержанием - философией совместного собственноручно созданного личного Успеха!

Неважно, в какой области продолжается профессиональное развитие ведомого - будь то управление новыми проектами, создание оригинальных творческих решений, построение гармоничных отношений в семье, развитие социальной ответственности. Должно происходить постоянное улучшение качества отношений ведомого с профессиональной средой. И, конечно же, профессиональное развитие невозможно без постоянного поиска новых возможностей и новых вызовов для профессиональной успешности ведомого.

Любое развитие с помощью коучинга должно строиться на основе проведения систематического анализа выполнения Личного Плана Изменений, сравнения его с Жизненным Планом и корректировки в случае реализации поставленных задач.

## Глава 1.3. Философия Позитивного Изменения и Совместного Успеха (принципы Успешности)

### **Почему нужна философия совместного успеха?**

Философия совместного успеха рождается из простого факта - моего несогласия как коуча с тем, что для большинства наших соотечественников привычным стал образ мира, в котором они находятся в позиции или Жертвы обстоятельств, или Жертвы долга. Причем это стало нормой существования и уже укоренилось в менталитете. Очень многие поступки делаются (или не делаются), исходя из рассмотрения мира как пространства, в котором бессмысленно предпринимать какие-либо усилия по его социальному изменению. Так проявляется синдром «гомо советикус». Он тесно связан с понятием каста. Ведь она определяет всю дальнейшую жизнь человека. Вырваться из ее заданного расписания почти невозможно. Человек привыкает к этому жизненному расписанию. Ему становится комфортно. И понятно, что когда это расписание под воздействием жизненных изменений нарушается, то у каждого появляется две возможности - воспользоваться кризисом как поводом для своего развития или встать на позицию жертвы ситуации и, тем самым, начать искать виноватых во внешней среде, а не в самом себе. Последнее, как не парадоксально звучит - для многих проще и комфортнее. Так рождается менталитет Жертвы, к сожалению, наиболее распространенный на сегодняшний день. Не знаю, как во всем мире, но у многих наших он расцвел махровым цветом. Более того,

он является последним оправданием своего бездействия: «Зачем что-то предпринимать, если все равно я окажусь в проигрыше?»

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

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

### **Парадоксы философии Позитивного Изменения и Совместного Успеха**

Эта философия - практическая, действенная. Она как дзенская практика не терпит умозрительности и передается «из рук в руки». Сначала ее должен постичь и обрести коуч, а затем он открывает основные

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

### **1. Принцип позитивности**

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

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

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

На самом деле, позитивная атмосфера, важна не сама по себе. Она необходима для того, чтобы можно было бы скорейшим образом помочь свершиться изменению и достичь социального Успеха, т.е. завершить коучинг. Позитивный образ контакта складывается из осозна-

ния возможности и реальности изменений, конструктивной работы над проблемами клиента и оптимистичного обоюдного настроения, что проблемы имеют решение, которое всех устраивает.

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

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

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

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

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

**Ответьте миру ДА! Позитивный подход к жизни — легко сказать, но сложно осуществить. Как Вы думаете, с кем люди скорее поверят в успешность своего изменения?**

С тем, кто сам не видит позитива в мире? Или с тем, кто внимателен к ним и, к тому же, не грузит своими проблемами! На практике это умение оборачивается огромным трудом над собой. Здесь преуменьшать трудности не стану! Всем достанется сполна! Большинству из моих учеников (и мне в том числе) приходится каждый день буквально «перелопачивать» себя заново, переводя себя в позитивное состояние.

Что же это такое — позитивное состояние? В восточных духовных практиках, у учителя ОШО<sup>4</sup>, есть такое упражнение, -«Говори миру ДА!» (Падар, кстати замечательно владеет этим умением). Суть в том, чтобы на все вопросы и предложения из внешнего мира отвечать ДА! (Если Вы, внимательно понаблюдаете за собой, то быстро увидите, что чаще всего, мы начинаем наш ответ с фразы «Нет»). Самое абсурдное, когда мы говорим с умным видом, соглашаясь с чем-нибудь: «Нет, это замечательная идея!» Поэтому отвечать миру: ДА! необыкновенно сложно. Но необходимо!

### *Как перейти в позитивное состояние?*

Норбеков в «Опыте дурака» советует сделать это так<sup>5</sup>. Выпрямить позвоночник. Улыбнуться. Сохранять эту позу как можно дольше. ВСЕ!

Когда Вы попробуете выполнить это упражнение в первый раз самостоятельно, продержитесь в этом состоянии хоть пару

<sup>4</sup> Я узнал об этом упражнении из «Оранжевой книги» Раджпиша.

<sup>5</sup> В самом кратком пересказе. Тем кто хочет знать больше — читайте Мастера - это отличная кита.

минут. Легче не станет<sup>6</sup>. Но зато Вы почувствуете, КЕМ Вам предстоит стать! День за днем увеличивайте время и наращивайте интенсивность выполнения упражнения!

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

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

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

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

<sup>6</sup> Действительно, очень трудное упражнение. И потрясающе интересное.

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

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

## **2. Принцип «позитивный результат — изменение окружающей среды»**

Еще один парадоксальный принцип позитивного изменения состоит в том, что вы «построите вокруг себя сад», если свои «сады» смогут создать для себя

ваши ведомые. Тогда это действительно стоит делать. Лучшая награда Учителя - это счастливые ученики. Действительно, счастливые. Тонкая грань заключается в том, что никто, кроме самого человека не знает, счастлив ли он на самом деле. Вам надо научиться добиваться собственного счастья (себя не обманешь!). Если Вы чувствуете себя хорошо, значит, делаете правильное дело. Доверяйте себе! В коучинге надо идти «от Себя». (Хотя надеемся, что наши читатели разумные люди, на всякий случай напомним здесь об этике ответственности за ваши действия в отношении других).

В результате правильного коучинга вокруг вас создается определенная микросреда, которая содержит возможности дальнейшего развития и для ведомого, и для коуча. Только в этом случае действия связки действительно отвечаю философии Совместного Успеха. Поэтому принцип позитивного результата в системном коучинге сформулирован так:

**Каждая связка коуч-ведомый стремится к созданию наиболее благоприятной для нее окружающей среды.**

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

**Погружаясь в «процесс», коуч должен осознавать, зачем он занимается своей работой.**

Перед Вами должна идти Ваша миссия! Миссия - это то, что мы «несем» нашим ведомым; то, ради чего мы занимаемся именно этой работой.

Миссия должна быть:

во-первых, выполняема;

во-вторых, технологична, т.е. она должна

достигаться инструментами коучинга;

в-третьих, работать на адекватное завершение коучинга: если вашей связке необходимо позитивное изменение, то оно необходимо сегодня.

### **3. Принцип совместности успеха**

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

Очевидно, что в рамках философии позитивного изменения, понятие о социальном успехе можно согласовать только вдвоем. Признайтесь, что сами по себе, без других людей вы не сможете прорваться к чему-то большему в своей жизни. Знание, что прорваться в неизведанное можно только в связке, является основой коучинга. Если вы можете сделать это один, сам по себе, тогда вам не надо заниматься коучингом - займитесь чем-нибудь другим. Парадокс заключается в том, что коуч при этом должен быть, с одной стороны, реально независим от обстоятельств, то есть от других, в т.ч. и своих ведомых. А с другой, осознание диалектики собственной взаимозависимости от своих ведомых - начало прозрения коуча.

## **Изменить зону социального комфорта самостоятельно могут единицы!**

Мы уже начинали говорить о зонах (ямах) комфорта. Человек «трепыхается по жизни» до тех пор, пока не попадает в свою зону. Дальше он ничего уже не делает, только говорит: «Хочу больше денег, надо бы изменить жизнь, хорошо бы что-то делать по-другому...» Но только говорит. Более того, когда начинаешь предлагать реально что-то поменять, чаще всего слышишь, что?.. Правильно: «Отстаньте от

меня, мне и так хорошо». «-А как же твои мечты, твой проект, который называется Твоя Человеческая Жизнь?» А он нам отвечает, ну сами знаете что... Это может продолжаться до бесконечности, пока вы, как коуч, не осознаете, что без вашей помощи ему не прорваться к изменению, к своему Большому Успеху. Это тонкий момент. Все равно Вам поверят немногие, но кто-то готов будет пройти с Вами этот Путь до конца. Ищите тех, кто Вам поверит и пойдет с Вами.

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

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

#### **4. Принцип жизненной активности и ответственности участников коучинга за результат**

Кто управляет Вашей жизнью: вы или окружающий Вас мир? Это вопрос, ответ на который, прожив жизнь, многие обыватели так и не найдут. В результате, они так и умирают, не поняв, зачем жили. Нет, самооправдаться всегда можно. Но, где-то там в глубине все равно нет ясности и цельности. Вспомните Фирса в «Вишневом Саде»: «Жизнь прошла - словно и не жил». Другой, не самый глупый человек, сказал: «Прожить жизнь надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы». Учат нас учат, но мы не учимся ничему. Пожалуй, осознание этого постулата -это самое главное изменение, которое может произойти в вас и вашем ведомом.

## **Вы управляете своей жизнью.**

Совместный Успех рождается из активной позиции человека. Каждый из участников коучинга рассматривается как человек деятельный и созидающий. Созидатель позитивных изменений преобразует вокруг себя мир. Он осознает, что сам и только сам отвечает за преобразование мира. Так как это преобразование возможно только с другими, то возникает диалектика взаимответственности. В границах жизни коуча и ведомого она сугубо индивидуальна. Но в связке, при

проведении коучинга, ответственность за результат изменений коллективная, командная. Это осознанно взятые на себя обязательства. Они служат основой достижения результата от позитивных изменений.

Эту мысль проиллюстрирую таким примером. Чем больше в нашу жизнь «вторгается» новая экономика, тем больше ответственность за качество существования перекладывается с государства на конкретного человека. Известный лозунг «Я отвечаю за все!» раньше часто оставался только красивыми словами на бумаге. Сейчас его можно перефразировать: «Я отвечаю за собственное благополучие!» Эти слова стали основой «рыночного мышления». На практике, выполнение этого принципа оказывается довольно болезненным процессом. Мышление человека инертно. Многим продолжает казаться, что еще можно жить «как прежде»: «кто-то» должен прийти и все сделать за нас, чтобы нам хорошо жилось. «Еще бы, - согласятся эти люди, - ведь мы старались, получали свои профессии в институтах, тратили время на «диссеры», честно ра-

ботали...» Все правильно. Только ситуация «рынка» часто безжалостна. Востребовано только то, что необходимо. Огромная армия педагогической, технической, творческой интеллигенции, врачей, военных оказалась «никому не нужна» в современных условиях. За их услуги платят «очень и очень немного». Я намеренно упрощаю положение дел. Но, общая ситуация, думаю, ясна, и с такой ее оценкой согласятся многие.

Здесь не место и не время анализировать причины - почему люди оказались в такой ситуации. Коучу важно только одно. Что будет с его ведомыми в будущем? Многим сейчас необходимо научиться выживать, а еще лучше, достойно жить в современном мире. В т.ч. и самим коучам. И в этой ситуации вполне уместен вопрос:

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

Теперь у вас есть два варианта.

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

Многие скажут — так не бывает, чтобы Успеха было достаточно. Но я встречался и с теми, которые на этот вопрос отвечали: «Зарабатываю я свою копеечку, и мне хватает...» (sic!). В таком случае не тратьте времени зря - коучинг Социального Успеха не для вас.

Изменения нужны тем, кто ответил на вопрос

Вам хотелось бы ЖИТЬ ЛУЧШЕ?

**«ДА!»**

**«Да, я хочу  
ЖИТЬ  
ЛУЧШЕ!»**

Принцип жизненной активности играет еще и важную технологическую роль. Проявляется он в следующем. Коуч при работе с ведомым обязан:

во-первых, управлять контактом в связке. Это может быть сделано явно. Иногда управление произво-

дится скрытым образом. При этом ведомый часто может считать, что инициативой владеет он;

во-вторых, сохранять инициативу и удерживать влияние при проведении коучинга.

## **5. Принцип управления поведением ведомого**

**Для того чтобы добиться максимально результата, ведомыми надо управлять.**

Вариантов управления может быть много. Только вот от принципа нельзя уйти. Успешный коучинг осуществляется через четкое управление своими ведомыми. К тому же ваши ведомые всегда с удовольствием передадут вам ответственность за себя. В философии Совместного Успеха за счет того, что мы действительно ищем новые возможности развития себя и своего ведомого, мы можем решить многие наши проблемы или реализовать новые проекты. Поэтому коуч проводит базовый принцип позитивности через определенное поведение:

1. Поведение, в центре которого стоит ведомый.
2. Поведение, ориентированное на цель - взаимовыгодное решение проблем/достижение проектов.

1. *Поведение, в центре которого стоит ведомый.*

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

*2. Поведение, ориентированное на цель - «взаимовыгодное решение проблем».*

Учитывая интересы ведомого, мы должны продвигаться к тому, чтобы коучинг был завершен в адекватные сроки. Это требует управления контактом с нашим подопечным. Образно говоря, через многие моменты коучинга мы должны провести клиента «как ребенка, буквально за руку». Для многих психологов это положение в системном коучинге кажется неприемлемым. Они считают, что в этой ситуации «коуч будет навязываться», «ведомый сам выберет» и т.п. В действительности такой позицией некоторые «обучатели-непрофессионалы» пытаются подменить сразу несколько понятий.

Во-первых, у них слабое осознание своей миссии, т.е. зачем они встречаются с ведомым сегодня. Во-вторых, очевидно, они, до сих пор, не поняли, что такое работать с учетом интересов ведомого. И третье, самое важное, где-то, в глубине, есть очень слабая оценка своей работы и себя лично. Всем, кому мерещится излишняя назидательность в технологии достижения совместного успеха, можно сказать только одно - пока вы еще не понимаете своей миссии и сути системного подхода в коучинге как создание максимально комфортной среды для связки на основе реализации совместного потенциала коуча и ведомого. Чем же вы тогда занимаетесь со своими подопечными? И при чем здесь коучинг? Ответьте, если сможете...

В коучинге мы можем совместно разрабатывать технологии успеха, а можем консультировать ведомого по возможностям решения проблем, связанных с изменением. В любом случае коучу надо помнить о том, что у связки общая цель - «взаимовыгодное сотрудничество». Если поведение коуча направлено на ее достижение, то «ведение» приобретает совершенно другой

смысл - завершить коучинг в адекватные сроки, т.е. реализовать технологию успеха или найти устраивающее решение важной проблемы, связанной с позитивным изменением. Успех в коучинге приносит стратегия выигрыш — выигрыш.

**Задачи коуча могут быть достигнуты через позитивное изменение ведомого. Все, что мы делаем — мы делаем в интересах связки коуч-ведомый и ради совместной пользы!**

В коучинге необходимо совместно разрабатывать и внедрять технологии успеха. Также совместно исследовать варианты решения значимой проблемы, препятствующей достижению успеха, если это необходимо. Но нельзя навязывать «одностороннее решение».

Иллюзия односторонности может возникнуть оттого, что коучинг основан в основном на исследовании внутреннего мира ведомого. Эта иллюзия может перерасти в серьезные проблемы, которые препятствуют эффективному коучингу. Иллюзия односторонности может спровоцировать реально однонаправленные отношения. Чтобы этого не происходило, коучу необходимо все время проверять совместность принимаемых решения и «мониторить» на этот счет каждую коуч-сессию. Это тем более важно, что односторонность отношений от коуча к ведомому, конечно же, имеет место. Но только на этапе исследования ситуации ведомого. Все решения по изменению должны вырабатываться и приниматься связкой совместно.

Дело в том, что коуч формулирует и получает ответы на вопросы, которые без него, может быть и не были бы поставлены ведомым. Или поставлены не так и не с такой остротой. Некоторые свои проблемы человек сознательно считает «табу». К этим проблемам часто отно-

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

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

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

На практике коуч всегда ищет третий путь - срединный. Это путь рационального продвижения процесса изменения к его логическому завершению. Коуч, постепенно, шаг за шагом отвоевывает позиции у «детских страхов»/интуитивных опасений ведомого. Это тот этап, когда коуч сражается за лучшее в ведомом с самим ведомым. Здесь иллюзия односторонности отношений может проявиться наиболее ярко, и особенно

для стороннего наблюдателя. Но в подлинном коучинге - это только иллюзия. Проверяется это просто - ведомый согласен изменяться. Для профессионала важно понимать, что опасения от неожиданности непривычности изменений мы до конца никогда в ведомом не изживем. Да это и не нужно. Коучу надо, пользуясь набранным кредитом профессионального доверия, преодолеть и переформулировать внешние аргументы ведомого против изменения в аргументы «за», т.е. важные для него выгоды. Последний должен подтвердить, что его устраивают позитивные аргументы, и что он получил ответ на свой вопрос. И здесь коуч, и внешне и внутренне, должен действовать в тесной связке с ведомым.

## **6. Принцип творчества**

Надо уметь меняться. Жизнь не стоит на месте. В ней все время происходит что-то новое и увлекательное. С каждым днем ищите и находите новые классные идеи относительно того, как принести больше пользы себе и другим. Творческий подход к жизни в вас неиссякаем и должен развиваться. Если вы собираетесь остановиться на «достигнутом», то, конечно, все, о чем мы с вами будем говорить дальше, может быть обречено на провал. Надо всячески пробовать и развивать в себе новые возможности.

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

берется из повседневной кропотливой работы над собой, когда вы:

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

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

Где же нам необходимо творить? Ведь в коучинге используется так много техник и технологий, что может сложиться впечатление, что уже все действия связки «расписаны по маршруту». Это верно, но только отчасти. Роль коуча заключается в том, что он создает возможность изменений. Поэтому всегда остается возможность для самостоятельного выбора слов и действий (в рамках общего сценария). Творчество «без рамок жанра» невозможно. Поэтому, импровизация на заданную тему - великая вещь, доступная только классным «профи».

### **Изменение технологично, технология не догматична!**

Творчество в позитивном развитии означает, что к каждому человеку мы подходим, с одной стороны на основе технологии, а с другой - индивидуально, осознавая неповторимость и уникальность его личности. Индивидуальность влияет, во-первых, на предложение тех вариантов решения проблем в достижении успеха, которые адекватны возможностям клиента. Во-вторых,

на то, насколько изменение клиента зависит от мнения значимых других и как сильны стереотипы успешности его среды. В-третьих, она определяет конкретный набор внутренних ценностей (ценностных представлений) и мотивов изменения вашего ведомого.

Эти три момента во многом определяют своеобразие работы с данным ведомым. Конечно, есть еще и состояние коуча, конкретные симпатии к данному ведомому, чувство общности и т.д. Так что, простор для творческих действий огромный.

## **7. Принцип осознания личных ресурсов**

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

Нам нужно соединить, «связать в единое целое» все успешные внутренние «фрагменты» коуча и ведомого. Задача - убедиться в том, что есть вещи, которые мы можем хорошо делать, независимо от области деятельности. Технологии личного успеха хороши везде. Поэтому, если вы что-то делаете хорошо, надо использовать это для того, чтобы добиться большего социального успеха. Перечислим часть личностных ресурсов, необходимых для позитивного изменения. И среди них такие как:

- 1) осознание собственной значимости (значимости своей фамилии как личного бренда);

- 2) соединение в себе различных талантов и способностей, на первый взгляд не имеющие прямого отношения к позитивному изменению;
- 3) отбор из прошлого опыта того, что полезно для достижения успеха;
- 4) развитие своих сильных черт участников коучинга для сознательного усиления возможностей связки;
- 5) осознание своих характерных профессиональных ошибок, которые делаются при выполнении технологии достижения успеха;
- б) и, наконец, - мужество измениться.

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

Много ли вы знаете вокруг себя людей, которые могут сказать: моя фамилия - это мой личный «бренд = торговая марка». Для продавцов это высказывание можно перевести так — мои клиенты платят не только за продукт, но и за то, что Я (Симонов, Петров, Иванов и т.д.) их обслуживаю. Для артистов и так все ясно - люди ходят на «звезд».

Осознание собственной значимости заставляет нас с вами обращаться к лучшей части нашей личности, подключать в работу самые мощные психологические и энергетические ресурсы. Осознавая собственную фамилию как «личный бренд», вы, тем самым, заявляете

миру: Я ЕСТЬ! Со мной надо считаться! И именно поэтому я буду уважать Ваше право БЫТЬ и буду считаться с вашими интересами.

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

Для философии совместного успеха это абсолютно неприемлемо. Давайте находить в себе даже те способности и таланты, которые могут показаться вам не очень соответствующими вашей успешности: например, талант лениться или долго готовиться. Любой талант надо постараться максимально использовать. Каким образом? Вот лень, например, как известно, могучий двигатель прогресса. Она удобна для достижения максимально экономного пути решения какой-либо проблемы. Лень, к примеру, хороший контролер грамотности вашего личного внутреннего временного планировщика. Если вам ни на что не хватает времени (и, прежде всего, на лень) — значит, ваша внутренняя система плохо запрограммирована. И ее надо отрегулировать. Для этого вам придется пересмотреть программу своих действий. Не принимать участие в малоэффективных поездках; оптимизировать ваши маршрутные карты встреч и т.д. Лень заставляет жестче соблюдать временные рамки разговора, более настойчиво выдерживать плановые этапы беседы, для того что "поджать" общее время разговора.

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

3. Отберите из «прошлого» опыта то, что полезно для успеха. Это важно сделать, хотя бы, потому, что опыт, который вы накопили в своей жизни, можно и нужно использовать в других областях. Если же вы не имеете опыта, который непосредственно связан с деятельностью в данном направлении, то необходимо найти точки его приложения в новой для себя деятельности.

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

Зачастую, проблема состоит не в том, чтобы вспомнить профессиональный опыт общения, а в том, чтобы его «подключить» в позитивное изменение. Так любимое действие многих — начинать свою работу с "нуля" или с "чистого листа". Конечно, такое поведение характерно для новичков, но и опытные коучи и

ведомые иногда просто «отрезают» свое прошлое, считая, что оно вряд ли им может понадобиться. А ведь именно здесь и возникает возможность соединить ваш прошлый опыт и новую реальность. И получить новый источник уверенности в себе.

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

4. Развивайте свои сильные черты и сделайте слабые стороны вашей связки своей силой. Парадокс, но, чаще всего, люди находят в себе больше слабых сторон. И очень мало сильных сторон. Это свидетельствует о чем? О том, что вашему организму (= подсознанию), на сегодняшний момент, зачем-то, выгодно делать из вас жертву и неудачника. Подумайте сами, зачем вам это нужно? Поэтому давайте соберемся и наметим еще две-три сильных своих черты. Это и будет конкретный разговор о вере в свои силы.

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

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

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

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

5. Помогите ведомому увидеть характерные ошибки, которые он делает при выполнении технологии достижения успеха.

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

Например, вы записываете информацию на маленькие листочки, которые имеют свойство постоянно теряться, именно в тот момент, когда они больше всего нужны. Значит, отсортируйте информацию. То, что у вас должно идти как важное сообщение или сразу записывайте в ваш компьютер, или потратьте время и перенесите эту информацию в календарь мобильного телефона.

6. Последнее и самое главное (без комментариев)

**ВАША СВЯЗКА ДОЛЖНА ИМЕТЬ МУЖЕСТВО  
ИЗМЕНЯТЬСЯ!**

## Глава 1.4. Что нужно коучу знать о вedomом? Модель принятия решения об изменении

Наличие «денег», а кстати и других ресурсов, как мы уже понимаем, еще не гарантирует, что человек будет обязательно стремиться к развитию совместного Успеха. Для того чтобы управлять коучингом, надо знать и психологические, и ресурсные характеристики вedomого. Нам необходимо знать, что интересует человека, и чем мы можем ему быть полезны.

Если рассматривать коучинг как способ решения проблем вedomого в области социального Успеха, то, как минимум, надо знать сами проблемы, их важность для него, приоритеты в их решении и другие подробности его внутреннего мира. В частности, ту область его внутренней жизни, которая, напрямую, имеет отношение к планируемому изменению - иерархию ценностей и ценностных представлений. Ведь именно ценности во многом определяют выбор вedomого: что он считает социальным успехом и какие ресурсы готов использовать для его достижения.

Иногда внутренние мотивы своих поступков осознаются вedomым. Иногда они руководят им подсознательно и их можно «разглядеть» только «со стороны». Некоторые вedomые сами рассказывают нам о своих запросах. Но не факт, что они то, что человек хочет на самом деле. Коучу приходится проделать специальную работу для того, чтобы обнаружить подлинные намерения изменения вedomого. Сплошь и рядом они подсознательны. Их необходимо сформулировать сначала коучу. И только затем станет возможным вытащить «на

свет божий», сделав явными для ведомого и совместно найти выгодные варианты изменения.

#### **1.4.1. Характеристики реального ведомого (ХРВ)**

В системном коучинге ответ на вопрос - «Что делает человека нашим ведомым?» - надо начинать с характеристик реального ведомого.

ХРВ = критерии, которые позволяют коучу оценить перспективность работы с данным ведомым.

Для того чтобы ответить на этот вопрос, мы с вами разберем конкретные характеристики реального ведомого (ХПК).

##### ***Главные и вспомогательные характеристики.***

Характеристики наших ведомых делятся на две группы: главные и вспомогательные.

##### ***Главные характеристики***

должны позволить коучу однозначно определить перспективность того или иного человека в качестве реального ведомого.

в число главных ХРВ включены:

- 1) зона финансового комфорта;
- 2) наличие объекта-источника проблем;
- 3) наличие горячей проблемы;
- 4) отношение клиента к горячей/значимой проблемам (реальный ценностный фильтр);
- 5) возможности решения горячей и значимой проблемы (наличие внутренних и внешних ресурсов, отношение к внешним и внутренним ресурсам);

б) кто и как принимает решение по данному вопросу в жизни ведомого (на кого он возлагает ответственность за результат).

Все главные характеристики "работают" в комплексе. Среди них нет первостепенных и вторичных. Это означает, что для успешной оценки потенциала нашего ведомого и его перспективность в быстром достижении социальной успешности, коучу надо обратить особое внимание на то, чтобы 1) получить информацию о главных характеристиках и, 2) по "максимуму", обо всех главных характеристиках.

## **1. Зоны финансового комфорта**

Информация, которая нас должна интересовать, прежде всего — это зоны финансового комфорта ведомого. В коучинге эта информация может быть выражена и количественно и качественно. Обратите внимание на то, что ведомый может декларировать свое недовольство сегодняшним финансовым положением и при этом ничего не делать для того, чтобы его изменить. Поэтому коучу важно знать:

- как осознает свою зону комфорта ведомый;
- связывает ли он свою зону комфорта с успешностью;
- собирается ведомый ее изменять или его она устраивает;
- что он в связи с этим готов предпринять.

Зона социального комфорта = зона равновесного отношения со средой. Поэтому коуч должен исследовать варианты взаимоотношений ведомого и среды.

1. Он может быть в равновесном положении со средой.
2. Он может доминировать над средой, т.е. просто-напросто перерасти ее.
3. Он может не дорасти до возможностей среды.

Зоны финансового комфорта, конечно же, влияют на необходимость изменений, но не являются достаточным условием для того, чтобы коуч сделал вывод о подлинных намерениях ведомого. Надо выделить другие критерии, которые позволят определить человека в качестве реального ведомого.

## **2. Какие объекты-источники проблем есть в распоряжении ведомого и каково их влияние на достижение социального успеха?**

У ведомого изначально существуют некоторые проблемы, которые он может разрешить, если воспользуется коучингом. Эти проблемы связаны с тем, что ведомый по определению сам является объектом-источником проблем и к тому же связан по жизни с другими объектами-источниками проблем. С точки зрения системного коучинга все проблемы /мечты ведомого, так или иначе, связаны с четырьмя объектами:

<b>Объект-источник проблем</b>	<b>Виды проблем</b>
Человек (он сам)	Безопасность, здоровье, жизнь, образование, отдых, работа, самореализация
Его семья	Создание и сохранение семьи, здоровье членов семьи, образование членов семьи, семейный отдых

Эмоционально близкие и значимые люди, не входящие в семью	Сохранение и развитие отношения.
Его имущество (квартира, дача, автомашины, бытовая техника и т.д. вплоть до самых мелких товаров - часы, авторучки, книги, ножницы и т.п.)	Безопасность, комфорт, престиж.
Его работа/карьера	Наличие работы, соответствие зоне финансового комфорта, престижность, возможность карьеры и адекватной самореализации.

Все они так или иначе оказывают свое влияние на то, как быстро ведомый сможет достичь нового социального успеха.

### **3. Проблемы (=задачи)/проекты (=мечты) ведомого**

**Под проблемой** я имею в виду реальное или психологическое затруднение, которое испытывает человек в настоящий момент по отношению к тому или иному объекту-источнику проблем.

**Под проектом** я понимаю мечту или какую-либо фантазию человека, представленную в виде конкретного предмета или образа и, опять-таки, «привязанную» к объекту-источнику проблем. Интересы ведомого, которые, собственно, все и определяют, могут быть разделены на две части. Первую условно можно отнести в прошлое, вторую — направить в будущее<sup>7</sup>. Поэтому

<sup>7</sup> Мы редко бываем в настоящем, "здесь и сейчас". В настоящем мы или решаем проблемы прошлого, или планируем будущее

интересы ведомого состоят в том, чтобы разрешить проблему, которая тянется из более или менее отдаленного прошлого, или добиться воплощения мечты и реализовать еще неосуществленный проект.

**В коучинге нас интересуют или проблемы, которые препятствуют достижению социального успеха, или проекты, которые позволяют взять новые «планки успешности» для ведомого.**

У каждого человека может существовать много самых различных проблем. В коучинге мы обсуждаем и помогаем решать только те его проблемы, которые напрямую связаны с достижением социальной успешности. Так как эта задача есть у каждого ведомого, то по большому счету, коучинг необходим всем на свете. Коучу надо определить, какие из проблем сегодня ограничивают нашего ведомого на пути к достижению успеха. Поэтому, еще одной характеристикой, позволяющей определить, является ли конкретный человек нашим реальным ведомым, будет ответ на вопрос:

**Можно ли проблемы ведомого решить с помощью коучинга. И осознает ли это сам ведомый.**

Для этого надо выяснить отношение ведомого к тому, что он сам считает для себя успехом. А также, что ему (с его точки зрения) препятствует его достичь.

#### **4. Отношение ведомого к объекту-источнику проблем и проблеме/проекту.**

Сами по себе проблемы и проекты важны только как «факт личной биографии ведомого». Для того чтобы мы могли сделать практические выводы о перспектив-

ности работы с той или иной проблемой/мечтой ведомого, надо выяснить его отношение к объекту и проблемам, с ним связанным.

У ведомого могут существовать различные приоритеты в необходимости разрешения тех или иных проблем/проектов.

Горячей проблемой/мечтой ведомого является проблема или мечта, которая для клиента, на момент проведения коучинга, является наиболее важной, первостепенной по сроку разрешения, с его точки зрения.

Значимой проблемой /мечтой ведомого является проблема или мечта, которая для него на момент проведения сделки является реально важной и первостепенной по сроку разрешения, с точки зрения коуча, т.е. связанной с достижением социального успеха ведомым и связкой в целом.

Сначала все действия коуча должны быть, так или иначе, увязаны с горячей проблемой ведомого. Если вы предлагаете ему возможность решения каких-либо других проблем, в меньшей степени интересных ведомому сегодня, вы столкнетесь с его сопротивлением. Ваши действия будут восприниматься последним как момент откровенной навязчивости - ведь при этом абсолютно не принимаются в расчет пожелания самого ведомого.

При проведении коучинга мы сосредотачиваемся на значимой проблеме, которая, с точки зрения коуча, должна волновать ведомого. Именно на ее разрешение должны быть направлены усилия коуча. Но, (внимание!) совсем не факт, чтобы именно значимая проблема действительно заботила ведомого «здесь и сейчас». Часто коучу приходится проделать специальную работу для того, чтобы перевести значимую проблему в «горячую». Именно в этом состоит успех коучинга и возможность его результативного завершения.

**Значимая проблема, по определению, «наша», а «горячая» - может быть какой угодно**

«Горячая» проблема, в общем случае, может решаться с помощью наших возможностей, т.е. быть «нашей», а может и нет. Например, вedomый должен завтра отдать крупный долг. Вряд ли его будут занимать решение других проблем, например, достижение социальной успешности. Или, у человека болят зубы, а мы ему предлагаем системный коучинг. Сначала предложите ему «баралгин», а потом, когда боль «отпустит», можно и другие проблемы решать. В том случае, когда значимая проблема не совпадает с «горячей», нам предстоит проделать работу по созданию актуальности решения именно «нашей» проблемы «здесь и сейчас» с помощью технологии коучинга, естественно.

**Проблемы по достижению социального успеха вedomым могут и должны быть решены! Вопрос в том, произойдет ли это вовремя или тогда, когда уже будет «поздно»<sup>8</sup>;**

**Какие проблемы вedomый может решить в коучинге?**

Этот вопрос - основание для всей нашей последующей работы. Ответ на него определяет успех всех остальных действий связки. Это вопрос о смысле занятий вedomого, о его выборе, в конечном счете, об ответственности вedomого за свою жизнь. Может быть, окончательный ответ на него он сможет получить, уже став «суперуспешным» в Социальном Успехе, но начальные ответы надо найти сейчас.

<sup>8</sup> С точки зрения реализации нашей услуги данному клиенту сегодня.

Есть два ответа на этот вопрос.

Первый из них -

чтобы выжить.

Ответ жесткий, он не всем понравится, но если задуматься, он абсолютно честный. Да, действительно, жизнь нас часто ставит в такие условия, когда необходимо просто заработать средства на свое существование, а для этого надо заново начинать осваивать новую профессию уже в зрелом возрасте. В любом случае, у многих этот ответ связан прежде всего с деньгами. А бывает и наоборот — ведомый достиг многого, но внезапно потерял вкус и радость жизни...

Второй ответ, казалось бы, абсолютно противоположен первому, но на самом деле это не так. Этот ответ -

**для раскрытия своего творческого потенциала, для саморазвития и реализации себя как личности.**

Существуют много разновидностей этого ответа, -чтобы добиться независимости, обрести внутреннюю свободу, сделать карьеру и т.д., но все эти ответы объединяет то, что человек ищет возможность через обретение мастерства не просто улучшить свое материальное благосостояние. Этот ответ как бы надстраивается над первым. Он - следующая ступень в нашем развитии. Главное, чего хотят достичь такие люди - это новых высот в познании себя. Для таких ведомых важно, чтобы работа по достижению Социального Успеха всегда должна бросать вызов! Ведь в ней содержатся безграничные возможности профессионального и личного совершенствования. Результаты коучинга должны вдохновлять его участников на еще большие дости-

жения, должны позволять им открывать в себе такие стороны, которые они раньше в себе и не подозревали.

Один из моих любимых лозунгов в последнее время

### **Здесь Вы удивитесь своим возможностям!**

Мне очень легко представить следующую ситуацию. По тем или иным причинам жизнь вас толкает к изменению. Причины эти самые разные, но конечный результат один: вы приходите к необходимости начинать что-либо делать. Часто возникающий парадокс - чем жестче мы поставлены перед необходимостью чего - то достичь, тем больше шансов на успех. Когда человек находится в стрессовой ситуации, он понимает, что терять нечего и активнее предпринимает шаги по собственному спасению. Говорю «спасение» и понимаю, какой глубокий смысл заключен в этих словах. Действительно, Спасение!

Конкретным результатом такой работы может стать

### **новое качество Социального Успеха и изменение Качества Жизни.**

Это не пустые слова. За Успехом обычно стоит прямое изменение вашего образа жизни. Вы переходите на другой уровень, в другое качество, и моральное и, конечно, материальное. Если сказать упрощенно, то можно себе «много позволить». Купить, например, тот автомобиль или квартиру, о которой мечтали и т.д.

Но главное в другом - Успех меняет ваше отношение к себе и своему миру.

Если вы успешны, то, наверное, замечали, что вокруг Вас начинает формироваться круг таких же успешных людей. У вас меняется весь образ мира, в котором вы живете. В конечном итоге, мир вокруг Вас также изменяется в лучшую сторону. Вот это для меня самое главное, когда я говорю о смысле заниматься коучингом и реализацией совместного потенциала.

Успех у каждого свой. Каждому доступна своя высота. Но за любым успехом стоит кропотливый и напряженный труд. Успех очень конкретен: вы или достигаете того, что себе наметили, или нет. Успех всегда требует от нас, чтобы мы работали на пределе своих сил и возможностей. Но он не должен быть случайным. Коучу нужен рассчитанный и спланированный Успех. Начать изменение ведомого «здесь и сейчас» можно, если значимую проблему представить для него в виде актуальной и важной (=горячей). Для этого надо знать, как ведомый принимает решение об изменении, и уметь управлять этим решением (см. ниже).

### **5. Возможности решения горячей и значимой проблемы (наличие внешних и внутренних ресурсов, отношение к внешним и внутренним ресурсам)**

У каждого ведомого есть три вида ресурсов - 1) ресурсы среды, 2) материальные возможности и 3) личностные (внутренние) ресурсы. К внешним относятся ресурсы среды и материальные ресурсы. К внутренним - ресурсы личности.

1. К ресурсам среды относятся возможности, которые предоставляет для достижения успеха данная социальная среда:

- перспективность выбранных вида и направления деятельности, с точки зрения обеспечения динамики социального успеха;
  - перспективность организации, в которой действует ведомый, с точки зрения обеспечения необходимых выгод социального успеха;
  - наличие технологий успеха;
  - возможность карьерного роста;
  - возможность обучения;
  - отношение в референтном сообществе к личному развитию.
2. Материальные возможности (внешние ресурсы) ведомого с точки зрения социального успеха состоят из:
- объекты-источники проблем, связанные с успешностью;
  - финансовые возможности, определяющие достигнутую зону социального комфорта;
  - права ведомого принимать решения о своем изменении;
  - информация, которой владеет ведомый о последствиях изменений;
  - время, которое ведомый может отвести на изменение;
  - положение в обществе, связи, которые могут быть задействованы при совершении изменения.
3. К внутренним ресурсам успешности ведомого относятся:
- личностные процессы (мышление, воля, внимание, воображение, память);
  - опыт (профессиональный /личностный) и образование;

3

- знания, навыки, умения, которыми владеет человек;
- здоровье и его показатели (физическая сила, выносливость);
- осознаваемые убеждения, установки, нормы, социальные роли;
- психологическое состояние.

**6. Кто с точки зрения ведомого несет ответственность за решение проблем, препятствующих достижению его успеха в обществе?**

Коуча интересует, перекладывает ли ответственность его ведомый на кого-то или сам старается принять и выполнить определенное решение. Часто решение делегируется ведомым во внешний мир. Это свидетельствует о незрелости его личности. В этом случае коучу надо готовиться к длительной работе. В любом случае коуч должен всегда прояснять для себя эту ситуацию.

*Дополнительные характеристики реального ведомого, или что может дать коучу «биографичка» ведомого?*

Традиционно в нее включаются возраст, пол, семейное положение, образование, опыт, хобби.

*«Возраст».*

Интересно, что реальный коучинг будет разным для разных возрастных групп или разных поколений. Для 20-летних это одна история и совсем другая для 40-50-летних. Это связано с тем, что с возрастом и опытом меняются жизненные приоритеты и иерархия ценностей. Если в самом начале, основные жизненные проблемы связаны с решением вопросов типа «мальчики - девочки» и «отцы - дети», то в поздние периоды жизни все чаще мы обращаемся к вопросу о смысле нашего

существования. Соответственно, понимание успеха и ключевых ценностей<sup>9</sup> изменения также будут различны (см. таблицу ниже).

Примеры изменения ключевых ценностей в зависимости от возраста.

Возраст, лет	Ключевая ценность
16-20	независимость, половые взаимоотношения (мальчики девочки)
20-33	самореализация (набор очков)
30-40	социальный комфорт и избранность
50	безопасность
60	экономичность

Несмотря на очевидные изменения ключевых ценностей, сам по себе «возраст» клиента еще ничего не означает. Поэтому нужно соотносить эту характеристику с зонами финансового комфорта и осознанием значимых проблем/ мечтами, которые есть у ведомого. К «возрастным» традиционно относятся следующие характеристики: уменьшение жизненной активности, консерватизм, сила привычек, наличие стереотипов и ригидность их смены, состояние здоровья и т.п.

<sup>9</sup> О ключевых ценностях - см. Модель принятия решения об изменении.

*«Пол»*

Разность восприятия Успеха и проблем в его достижении проявляется в зависимости от пола ведомого! Коучинг может быть между людьми одного и разного полов. Это накладывает свой отпечаток на стереотип отношения к характеру встречи с клиентом. Для успеха коучинга надо понимать особенности взаимодействия с ведомыми — мужчинами и женщинами. Так в процессе коучинга для мужчин важно, чтобы вы учитывали их интерес, который связан с тем делом, которым они занимаются. Для женщин: надо обращать внимание на то, как они выглядят, как их воспринимают окружающие и то, как они строят свою семью.

*«Семейное положение»*

По двум причинам нам важна эта дополнительная характеристика.

Во-первых, нам надо определиться с тем, имеет ли клиент семью и каковы отношения в семье. Это необходимо так, как мы рассматриваем семью клиента как ближний круг воздействия. Если ведомый любит свою семью и проявляет о ней заботу, это информация, которая позволяет нам прояснить, на что он сориентирован — на свои личные проблемы или на проблемы семьи.

Во-вторых, если отношения в семье не сложились -то по какой причине? Разрешение этой жизненной задачи помогает нам оценить, почему и где ведомый застрял сегодня. Например, у него может быть не решена проблема, связанная с поиском партнера и это является самым главным препятствием на пути к успешности ведомого.

*«Опыт».*

Это не только профессиональный опыт ведомого. Скорее, это его жизненный путь - то, что американцы

называют «back ground». Нам, конечно же, интересны те участки жизненного пути ведомого, где он уже был или является успешным. Они могут «подсказать» пути закрепления или развития успеха в настоящем. Ведомый мог или работать в знакомых нам организациях, или встречаться с определенными людьми. Поэтому интересно выяснить, где, в каких кругах он «вращался», с какими людьми встречался. Если мы найдем то, где он уже был успешным, нам становится гораздо легче осуществить весь коучинг в целом.

#### *«Образование»*

Образование накладывает отпечаток на образ мыслей и язык общения в коучинге. Знание «образования» помогает быстрее «найти» общий язык с ведомым, в том случае, если коуч и ведомый, учились в близких учебных заведениях. Например, заканчивали ВУЗы по родственным специальностям и т.д. В нашей стране, в большинстве случаев, в качестве ведомых сейчас много людей с высшим образованием. Прежде всего, они обращают внимание на свою среду. Она комфортней в общении, но, к сожалению, имеет ограниченные ресурсы.

Поэтому при переходе в другой социальный слой, который обладает соответствующими ресурсами, (например, предприниматели или служащие коммерческих организаций), надо учитывать, что они «заканчивали». Лучше и среди «богатого социального слоя», так же, искать близких «по духу» людей. Найти их проще, ориентируясь, в том числе, на их образование.

#### *«Хобби, или личные увлечения»*

Во-первых, знать хобби ведомого полезно, для того чтобы управлять его интересом к общению с коучем. Иногда, в процессе встречи, ведомый как бы, «устает» от деловой тональности разговора. Поэтому надо иметь

возможность быстро сменить тему. Разговор о хобби ведомого всегда вызывает неподдельный интерес с его стороны. Часто вся «первая встреча» посвящена установлению доверительных и позитивных отношений с ведомым и, в т.ч., обсуждению хобби и увлечений. В этом случае, «дело», вообще, может «не дойти» до обсуждения конкретных ходов коучинга, например, планки достижений и т.п. Во-вторых, увлечения клиента необходимо проверить с точки зрения наличия той или иной проблемы, которая может влиять на достижения успеха. Например, степень вкладывания ведомого в хобби, успешность его осуществления помогает понять правильное направление главного удара в коучинге.

#### **1.4.2. Модель принятия решения об изменениях на пути к успеху**

Модель принятия решения об изменении состоит из:

1. Факторов, влияющих на принятие решения об изменении.
2. Алгоритма принятия решения.

*Зачем она нужна?*

В процессе проведения многих сессий коучинга у меня сложилась определенная модель, как ведомый принимает решения о своем изменении. На основе этой модели в системном коучинге выстроена вся технология общения с ведомым.

От того, как ведомый принимает решение об изменении, зависит организация и технология проведения всего коучинга. Эта модель необходима для того, чтобы определить «здесь и сейчас»:

- 1) что нам не хватает в знаниях о ведомом;
- 2) на что нам необходимо обратить внимание в его поведении и словах;
- 3) какие методы и приемы необходимо использовать для достижения Успеха.

Как и многие «практические» модели, она, конечно же, отражает, только часть правды о том, что происходит на самом деле с человеком в момент принятия решения. Но если это миф, то эффективный и проверенный на практике.

*Факторы, влияющие на процесс изменений* Желание измениться возникает из необходимости решить проблему, так или иначе связанную с объектом-источником проблем. Для того, чтобы человек разрешил эту проблему, необходимо, как минимум, чтобы у него было желание и возможности (ресурсы) это сделать. Так как изменения происходят «не в вакууме», а в социальной среде, среди других людей, то на принятие решения об изменении, будет оказывать влияние мнение людей, авторитетных (значимых) для ведомого. Также окажут свое влияние и текущие выгоды от решения значимой проблемы/реализации проекта, т.е. от планируемого изменения.

Все было бы просто, если бы желания соответствовали нашим возможностям. Но в жизни такие ситуации, к сожалению, встречаются не часто. Гораздо чаще встречаются ситуации, при которых желания намного опережают возможности. Человек оказывается в ситуации выбора - меняться полностью, частично или только говорить об изменении, но ничего не предпринимать. Каждый из факторов (возможности, желания, мнение значимых других, текущие выгоды от решения значимой проблемы/реализации проекта) оказывает свое

влияние на принятие решения об изменении. В конечном счете, необходимость принимать то или иное решение, основывается на выгоды и ценности того или иного поступка для человека в данный момент времени.

Приоритетность исполнения желания зависит от ценностного фильтра<sup>10</sup> конкретного человека, т.е. неосознаваемых морально-нравственных и культурных установок (императивов). В зависимости от того, что ценно для ведомого (или, что он считает для себя ценным), он выбирает ту или иную форму поведения. Потребности" человека, проходя через ценностный фильтр, могут изменить свою иерархию. Тем самым меняется ведущий мотив изменения. В общем случае он может не совпадать с идеальной иерархией потребностей<sup>12</sup>.

Внутренние потребности ведомого (через мотивы изменения, интересы и ценностные фильтры) находят свое выражение в поиске важных для него выгод от изменения. В зависимости от выгод, которые ему необходимы, ведомый будет стараться приобрести новые привычки и освоить новые поведенческие паттерны.

В основе модели идея о том, что человек, в зависимости от риска (=затратности, внутренней стоимости), т.е. выгоды изменения, принимает решения, ориентируясь на различные ценностные критерии. Т.е., в различных условиях изменения у него «включаются»

<sup>10</sup> Ценностный фильтр представляет собой иерархию ключевых (т.е. соответствующих основным потребностям человека) ценностей.

<sup>1</sup> Потребность - это некая сила, энергия, поле, в котором возникают мотивы изменения. Мотив изменения - это потребность, оформленная в стремление удовлетворить ее через изменение. Мотивы изменения неосознаваемы. В сознании человека они проявляются через интересы. Интерес к изменению - осознанное желание получить выгоды через изменение ИЛИ окружающей действительности, или своего собственного поведения.

<sup>12</sup> В качестве «идеальной иерархии потребностей» я применил известную схему иерархии потребностей Л.Маслоу.

разные ценностные фильтры, которые корректируют иерархию мотивов изменений.

Знание о том, на какие выгоды ориентируется ведомый, а также, какие свои мотивы приобретения он хотел бы удовлетворить в первую очередь, помогает существенно упростить проведение коучинга (см. таблицу «риск изменений - выгоды изменений»)

	Опыт изменений (выгоды)	
	Знаком	Незнаком
Высокий риск	Приоритетна ориентация на свои возможности	Приоритетная ориентация на мнение значимых других при оценке данного изменения (кто использовал аналогичную услугу и каков результат)
Низкий риск	Приоритетна ориентация только на свое желание, личный опыт, затем на мнение значимых других, и, в последнюю очередь, на возможности.	

Ценностный фильтр работает так. Возможны следующие ситуации:

Ситуация №1 (идеальная). Если риск от изменения низкий и он человеку знаком (текущая выгода высока) - он будет ориентироваться при изменении поведения только на свои собственные желания. В этом случае «включается» идеальный ценностный фильтр (см. ниже).

Ситуация №2 (базовая). Если риск от изменения высок, но он знаком, то человек будет ориентироваться на свои возможности. В этом случае включается базовый ценностный фильтр.

Ситуация №3 (актуальная). Если последствия изменения незнакомы (=мы им раньше не испытывали), и риск высок, то при принятии решения ведомый будет сравнивать текущую пользу от изменения (набор выгод с затратами ресурсов) с мнением «значимых других». В этом случае включается актуальный ценностный фильтр.

### **Фактор «Желания». Идеальный ценностный фильтр.**

В идеальной ситуации принятия решения об изменении человек ориентируется только на свои желания. В системном коучинге мы говорим о том, что в такой ситуации у него включается идеальный ценностный фильтр. Такой фильтр характеризуется тем, что он совпадает по своей структуре с иерархией потребностей личности.

### **Иерархия потребностей личности определяет структуру идеального ценностного фильтра.**

Как известно, в базовые потребности личности включаются: физиологические потребности; потребность в безопасности; потребность в принадлежности к группе; потребность в успехе; потребность в самовыражении (самоактуализация). Каждой из этих потребностей соответствует своя ключевая ценность<sup>13</sup>, мотив достижения и диапазон возможных выгод.

*Уровень 1. Физиологические потребности.* Мотив достижения: продолжение жизнедеятельности.

<sup>13</sup>Входящая в идеальный ценностный фильтр

Ценность: выживание как организма.

Варианты выгод - «ровно столько, сколько нужно» ...  
- «и еще меньше...»

В основе всего, конечно, находятся *физиологические потребности*. В первую очередь люди пытаются обеспечить себе удовлетворение, так называемых, естественных потребностей: голода, жажды, сна. Это те потребности, которые доминируют над многими другими, в силу того, что поддерживают жизнедеятельность человека.

Я дален от мысли, чтобы утверждать, что ими все и определяется. Для нас важно то, что если человек думает, прежде всего, о том, что он завтра будет кушать или где ему спать, то вряд ли ему нужно что-то другое, кроме еды и права на ночлег.

Это базовые потребности, которые позволяют выживать человеку как организму. Человек здесь будет меняться только потому, что ему необходимо обеспечить себе минимальный запас ресурсов необходимый для выживания. Выгоды этого уровня надо рассматривать как функциональные, т.е. человек рассчитывает получить от изменения выполнение основной функции - выжить. Все остальные «прибамбасы» его сейчас не интересуют<sup>14</sup>.

*Уровень 2. Потребность в безопасности.*

Мотив достижения (изменения): страх потери чего-либо/удовольствие от сохранения чего-либо.

Ценность: защищенность (защита от ...).

Варианты выгод - «полная безопасность» ... - «хоть какая-то защита».

<sup>14</sup>Отличайте выгоды этого уровня от выгод обеспечения минимального комфорта. В последнем случае клиент уже доплачивает за обеспечение собственного удобства.

Как только человек решает свои основные физиологические потребности, перед ним встают вопросы безопасности. Поэтому второй уровень занимает потребность в безопасности. Она состоит из двух частей.

С одной стороны, человек управляется инстинктом самосохранения, например, в плане сохранения своего здоровья или жизни;

с другой стороны, он целенаправленно заботится о создании безопасности своей семьи и своего дома.

Коучам надо помнить, что интересы введомого клиента на этом уровне в большинстве случаев также строго функциональны. В основном ему интересно, чтобы изменение могло обеспечить сохранность или укрепление его здоровья или имущества в той степени, в которой ему это необходимо. Под воздействием этой потребности человек будет меняться — так как боится потерять то, что он уже приобрел или может приобрести в ближайшем будущем. Страх — сильный мотиватор. Но он требует и жестких способов управления введомым, что в обычной жизни не всегда приемлемо. Хотя большинство процессов подлинных изменений происходят именно благодаря этой потребности. Такая диалектика жизни.

### *Уровень 3. Потребность в социальном комфорте.*

Мотив изменения: обеспечить удобство в/при...

Ценности: физический/психологический комфорт (минимальное время на освоение; простота в эксплуатации и т.д.)

Выгоды - «адекватный комфорт при минимальном риске изменений».

Многие из наших введомых, разрешив проблемы с безопасностью, позволяют себе "расслабиться". Жизнь их начинает определяться желаниями, которые позволяют воспользоваться "благами общества", прежде все-

го, комфортом, который ассоциируется с достижениями научно-технического прогресса. Естественно, что для удовлетворения этих потребностей ведомый должен обладать уже определенной степенью состоятельности, прежде всего материальной. Для коуча этот уровень интересен тем, что здесь активно проявляются зоны финансового комфорта. Они диктуют и основную выгоду - адекватный комфорт, но с минимальным риском изменений.

«Комфорт» является основной рабочей областью обсуждений в начальных стадиях коучинга. В нем наиболее выражено соотношение затрат и выгод для каждого из ведомых. Эта потребность заставляет человека балансировать на грани «доступный риск - адекватные выгоды». Собственно, это и обуславливает весь поиск между двумя альтернативами: 1) «минимально приемлемая зона комфорта - минимальный риск от изменений» и 2) «высокий эффект изменений - адекватный риск».

Если ведомый ориентируется на минимальную потребность в комфорте, значит, он будет выбирать то изменение, которое минимально по затрачиваемым ресурсам. Более высокие требования к комфорту «тянут» за собой серьезное увеличение затрачиваемых ресурсов. Как правило, ведомые, которым важны выгоды второго рода, выбирают более глобальные изменения. Данные выгоды «вплотную» смыкаются с обеспечением других выгод, связанных с престижностью изменений (см. ниже). Наша задача заключается в том, чтобы с помощью коучинга обеспечить клиенту адекватный по восприятию уровень внутреннего (в идеале и внешнего) комфорта.

*Уровень 4. Потребность в успехе («престиж»)* Мотив изменения: доступно немногим (войти в круг избранных).

Ценность: принадлежность к элите (престижность покупки).

Выгода - «я могу себе это позволить («крутизна» обладателя)» — «имитация крутизны».

Чем социально успешней ведомый, тем больше его потребности сдвигаются от чисто функциональных к статусным. На первый план при решении об изменении вещи выходит мнение окружающих. В этой ситуации человеку важно не столько само изменение, сколько, как он будет выглядеть в глазах своих друзей, знакомых, коллег, когда они увидят, что он изменился.

В данном случае изменение совершается, прежде всего, с целью принадлежать к определенному классу в обществе - элите. Для таких ведомых избранность и недоступность многим - вот определяющие мотивы совершения коучинга.

Престижность изменения надстраивается над комфортом и основными функциональными характеристиками, поэтому в основные выгоды должен быть добавлен акцент на «крутость»<sup>15</sup> обладания и избранность вашего ведомого. Если ведомый руководствуется престижностью, то все его усилия направлены на то, чтобы:

- 1) сначала получить «пропуск» в соответствующие круги общества; затем
- 2) стать самому «законодателем мод» в группе, чье мнение важно для клиента.

На удовлетворение этой потребности уходят огромные ресурсы. Образно можно сказать, что такие клиенты это своеобразный «Клондайк» для «коуча». Един-

<sup>15</sup> В этом случае очень помогает техника взгляд со стороны. "Представляете, как раскроются рты ваших знакомых от зависти, что скажут ваши знакомые или друзья?"

ственное, что омрачает работу коуча с такими ведомыми - это необходимость проделать долгий путь, чтобы быть принятым в «их» обществе (войти в доверие к ведомому).

*Уровень 5. Потребность самоактуализации («смысл жизни»).*

Мотив достижения: придать жизни смысл: (1) лучшее - детям; (2) «удовлетворение Я» (побаловать себя, ведь живем лишь раз).

Ценность: Я/Дети;

Выгода - «мне хорошо от этого...» - «пусть дети будут жить счастливее, чем мы».

Последний вид потребностей связан со смыслом жизни ведомого. Вернее сказать, с тем, как наш ведомый определяет и обосновывает его для себя. Этот уровень очень интересен для коуча. Ведь ведомый здесь будет стараться «выложиться по максимуму». И действительно, зачем еще, в конечном итоге, нужны изменения?

Существуют две разновидности этой потребности:

- 1) смысл жизни — «дети»
- 2) смысл жизни - «развитие собственного «Я» (получение удовольствия/самоосознание и т.д.)».

«Смысл жизни - дети». С точки зрения коучинга этот вариант «смысла жизни» является не очень интересным. Для огромного большинства ведомых потребность в таком определении смысла жизни реализуется в создании условий для развития ребенка, в т.ч. возможности получить образование, иметь более высокий уровень качества жизни, использовать родительские знакомства и т.д. Но при этом часто родители приносят себя в жертву. Очень сложным в этом случае оказывается путь личного изменения.

Этот уровень отличает то, что ведомый декларирует решение проблем своего ребенка, с которыми тот или уже столкнулся или ему, по мнению родителей, еще предстоит встретиться, как проблеме первостепенной важности. Тем самым он прячется от решения своих проблем. Вариант «смысл жизни - дети» - сложный для совершения коучинга, так как ведомый готов отказаться от многих личных интересов ради своего «чада». С другой стороны, против природы «не попрешь». Это происходит потому, что осознанно или нет, но удовлетворение потребности обретения смысла жизни через развитие своих детей является основополагающей<sup>16</sup> в жизни каждого родителя.

2. «Смысл жизни — Я». В отличие от престижности, основная черта проявления этой потребности - стремление человека доказать что-то не другим, а самому себе. За примерами далеко ходить не надо: история различных путей самопознания; чистого «искусства ради искусства»; делания «денег ради денег», «здоровье ради здоровья» и т.д. и т.п. В основе этого варианта данного уровня потребностей - предельное сосредоточение на самом себе. Этот случай встречается очень часто. С точки зрения коучинга ведомый, удовлетворяя этот уровень потребностей, всегда будет искать возможность удовлетворить в покупке именно этот уровень потребностей.

### **Схема работы идеального ценностного фильтра**

Наши желания (или, говоря системным языком - мотивы изменения и интересы) являются результатом

<sup>16</sup> Для того чтобы полноценно использовать эту потребность ведомого, нам необходимо постоянно проверять характеристику отношение человека к себе, своей семье (любовь к своей семье и близким). Иногда семейные отношения могут быть не так прозрачны, как может показаться с первого взгляда. К примеру, бабушки могут очень любить своих внуков, но у них могут быть сложные отношения со своими детьми.

того, что внутренние потребности человека пропускаются через идеальный ценностный фильтр.

В идеальной ситуации изменения человек будет принимать решение, исходя сначала из ценностей высшего уровня - «смысл жизни», а затем уже ценностей последующих уровней «престиж», «комфорт» и т.д. Соответственным образом будут формироваться и иерархия мотивов приобретения<sup>17</sup>. Можно сказать, что он ориентируется на идеальный фильтр своих ценностей, аналогичный пирамиде Маслоу.

Часть этого фильтра подсознательна (основана на неосознаваемых ценностях), часть осознанна (основана на ценностных представлениях). В сознании ведомого ценностный фильтр всегда присутствует в виде иерархии ценностных представлений. В данной ситуации ценности и ценностные представления совпадают «по иерархии» и могут отличаться только по форме конкретного выражения на «внутреннем языке» ведомого. При этом конкретное выражение ценностных представлений может не совпадать с ключевыми ценностями фильтров.

### **Базовый ценностный фильтр. Фактор «Возможности» (сфера сознания личности).**

#### **Коридоры возможностей клиента.**

Если внутренняя стоимость изменения становится ощутимо высокой для ведомого, но выгоды от изменения известны (важны), в дело вступает следующий фактор «Возможности». Под воздействием этого фактора меняется иерархия ценностей идеального ценностного фильтра.

Материальные возможности ведомого состоят из:

<sup>17</sup> Мотив приобретения является внутренней движущей силой

- Объектов-источников проблем
- Финансовых возможностей определяющих достигнутую зону социального комфорта.
- Права ведомого принимать решения о своем изменении
- Информации, которой владеет ведомый о последствиях изменений.
- Времени, которое ведомый может отвести на изменение.
- Положение в обществе, связи, которые могут быть задействованы при совершении изменения.

У каждого из ведомых свой «набор» возможностей (коридор возможностей). Однако, в общем случае, могут быть три варианта «коридоров возможностей»: широкий, средний, узкий. Каждому из коридоров соответствуют своя иерархия ключевых ценностей и ведущих мотивов изменения.

Ведомые, обладающие широкими возможностями, в первую очередь, будут ориентироваться на ценности уровней «престижность» и «комфорт».

Ведомые, обладающие средними возможностями, изначально будут ориентироваться на ценности уровней «комфорт» и «безопасность».

Ведомые, обладающие низкими возможностями, изначально будут ориентироваться на ценности уровней «физиология/ максимальная экономия» и «безопасность».

Каждому из коридоров возможностей соответствует свой ценностный фильтр. В системном коучинге их называют - базовые ценностные фильтры для различных коридоров возможностей.

**Схема работы базовых ценностных фильтров.**

В ситуации изменения №2 (базовой), человек будет принимать решение, исходя сначала из ключевых ценностей, соответствующих каждому из коридоров возможностей. Соответственным образом будут формироваться и иерархия мотивов изменения<sup>18</sup>. В этом случае также ценности и ценностные представления совпадают «по иерархии» и могут отличаться только по форме конкретного выражения на «внутреннем языке» ведомого.

**Актуальный ценностный фильтр.**

В ситуации, когда человеку надо принять решение об изменении, связанном с высоким риском, и к тому же малознакомым по опыту использования, он будет ориентироваться на «мнение значимых других» и «текущую выгодность от изменения».

Под воздействием этих факторов базовый ценностный фильтр может измениться в так называемый актуальный ценностный фильтр. На вершине иерархии ценностей такого фильтра в принципе может оказаться любая ценность, вне зависимости от коридора возможностей ведомого.

**Фактор «Мнение значимых других». Формирование актуального ценностного фильтра.**

Это мнение складывается из мнения об изменении ведомого важных для него людей. Также свое влияние на ведомого оказывают общественные мифы и стереотипы по отношению к вероятному изменению.

Мнение значимых людей включает в себя:

- а) высказанное мнение значимых для ведомого людей;
- б) его предположениях об их реальных реакциях.

<sup>18</sup> Мотив изменения является внутреннем движущей силой

Мнение значимых людей высказывается в форме оценок прошлых действий и предположений ведомого об их возможных реакциях на будущее изменение. Влияние этого фактора очень велико. Он корректирует базовый ценностный фильтр за счет возникновения новых ценностных представлений о том, что важно при решении значимой проблемы/реализации проекта. Эти ценностные представления «могут потребовать», чтобы ключевые ценности были выстроены в другую иерархию. Это изменение часто происходит через ценностный конфликт между осознаваемыми ценностными представлениями и бессознательными ключевыми ценностями.

Возможны три варианта формирования актуального ценностного фильтра.

Вариант 1. Ценностные представления совпадают с иерархией ключевых ценностей базового фильтра. В этом случае актуальный фильтр = базовому ценностному фильтру.

Вариант 2. Ценностные представления корректируют иерархию ценностей. В этом случае человек знает, чего хочет (какую проблему/ проект и как он будет решать/достигать), желание (=мотив изменения) оформляется в осознанный интерес к результатам коучинга. Впоследствии<sup>19</sup> этот интерес может принять форму предметного (детального и конкретного) запроса (включая требования к характеристикам поведения, требуемым ресурсам, в т.ч. времени, в которое нужно провести изменение и т.д.).

Иерархия ключевых ценностей (относительно базовой) будет изменена. Но в этом варианте она также выстроена четко. (Коуч сможет ее легко определить через исследование ценностных представлений).

<sup>19</sup>При условии перехода фонолой проблемы в горячую.

В подобной ситуации ведущий мотив изменения ясен и человек добивается намеченного. Как правило, эта ситуация характерна в тех случаях, когда проблема, что называется, назрела, варианты ее решения продуманы и поддержаны «мнением значимых других».

Вариант 3. Ценностные представления конфликтуют с ценностями. В этой ситуации человек одновременно находится под воздействием нескольких сильных мотивов изменения и никак не может выбрать что-то одно. Ведомый, как бы, «зависает» в решении. Этот конфликт, по большей части находится в бессознательном личности. Человек может управлять своим представлением о том, что ему важно. Но понять, что же он хочет на самом деле (что для него действительно важно и имеет значение) часто можно только после того, как уже все случилось (постфактум). Например, после того, как он уже добились чего -либо или упустил очередную возможность.

Так уж устроена наша психика. Полу- или неосознаваемые желания возникают в результате несовпадения ценностей с ценностными представлениями, т.е., того, что действительно важно для ведомого, с тем, что он считает для себя важным (его представлениями о том, что же ему важно). Эту ситуацию отражает довольно распространенная шутка (на грани моветона, правда, зато наглядно): «чего-то хочется, а кого не знаю!»

В этом случае иерархия актуального ценностного фильтра будет все время меняться. Ценности «на вершине» будут перетекать одна в другую, и, как следствие, мотивы изменения будут сбивчивыми и неустойчивыми. Четкую иерархию ценностей в актуальном фильтре будет сложно выстроить до тех пор, пока не будет разрешен данный конфликт<sup>20</sup>. Соответственно,

<sup>20</sup> Или сделан вид, что разрешен. Что характерно для многих ситуаций половинчатого изменения.

решение об изменении будет откладываться или выполняться импульсивно, наобум, под воздействием сиюминутных обстоятельств. Здесь, в качестве актуального ценностного фильтра могут выступать все ранее рассмотренные варианты фильтров, начиная с идеального.

### **Алгоритм принятия решения об изменении**

Алгоритм принятия решения об изменении состоит из двух стадий:

1. Формирование интереса к изменению и ведущего мотива изменения.
2. Принятие решения об изменении.

#### **Стадия 1. Формирование интереса к изменению и ведущего мотива изменения.**

Отношения со средой могут либо устраивать ведомого либо нет. Выгоды от изменения отношений ведомого со средой могут либо устраивать его, либо нет (на данный момент). Поэтому взаимодействие ведомого со средой сопряжено, как мы уже говорили, с какой-либо проблемой (или с мечтой). Проблема требует своего разрешения (мечта - соответственно, воплощения). Как правило, она решается путем изменения ведомого по отношению к среде.

##### *Начало формирования интереса*

Необходимость разрешить проблему может быть инициирована под воздействием следующих факторов.

1. Среда стала предъявлять повышенные требования к ведомому.
2. Ведомый стал предъявлять повышенные требования к среде.

В среде мы получаем информацию от значимых других<sup>21</sup> о том, что есть возможность разрешить проблему через изменение своего поведения. Отношение к проблеме может быть различным - от равнодушного до желания немедленного разрешения. Формирование интереса к изменению начинается с того, что человек считает, что эта проблема, связанная с объектом-источником проблем, важна и ее нужно решать.

*Выбор ценностного фильтра. Внутренний «аудит» ресурсов и предполагаемых выгод. Формирование ведущего мотива изменения.*

Далее ведомый сопоставляет свои возможности (прежде всего, время и другие затраты) и возможные выгоды от разрешения значимой проблемы. Этот процесс может быть очень коротким, а может занимать длительное время. Соотношение «риск-выгоды» рассматривается через призму ценностного фильтра, который зависит, как мы уже знаем, от уровня риска и опыта изменений (предполагаемых выгод варианта решения значимой проблемы).

Если в «ходе» внутреннего «аудита», отношение «риск - предполагаемые выгоды», - адекватно с точки зрения ведомого, то формируется мотив изменения<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> В данной модели, мы считаем, что необходимость решения проблемы/ реализации проекта всегда инициируется под воздействием мнения значимых других. Самый яркий пример «значимого другого» - это, собственно, коуч. Относиться к этой информации человек будет в зависимости от авторитетности того, кто его высказывает в данном вопросе и от отношения к нему.<sup>22</sup> Распределение интереса к изменению у человека каждый раз различно. Один из мотивов изменения будет определяющим, более значимым, чем все остальные. В конкретный период времени человека интересует в своем изменении что-то одно. Все мотивы изменения присутствуют в человеке одновременно. В определенные моменты та или иная потребность становится ведущей. Остальные при этом никуда не исчезают: они как бы отходят на "второй план" и становятся фоновыми. Об их присутствии надо помнить постоянно, т.к. коучинг «делается» за счет управления выгодами, а, и конечно на счете мотивами изменения

Если в «ходе» внутреннего «аудита», отношение «риск - предполагаемые выгоды» - неадекватно, то происходит отказ от решения данной проблемы.

Выбор того или иного мотива изменения в качестве ведущего определяется ценностным фильтром. Ведомый неосознанно выбирает фильтр, адекватный ситуации текущего изменения. Все его последующие действия определяются ведущим мотивом изменения и выбранным ценностным фильтром.

Мотивы могут быть различной силы. Сила ведущего мотива изменения определяет скорость решения проблемы/реализации проекта. Она постоянно колеблется и зависит от соотношения возможностей, желания, «мнения значимых других» и текущей выгоды предложения «здесь и сейчас»:

- а) ценности объекта-решения проблем для ведомого;
- в) его внутренними и внешними ресурсами и возможностью распоряжения ими при решении данной проблемы;
- г) отношением референтного круга (значимых людей и массовыми потребительскими стандартами и стереотипами) к необходимости изменения;
- д) текущей выгоды от изменения «здесь и сейчас» (наличие условий, которые оказывают особое влияние на необходимость скорейшего завершения процесса изменений).

Если все эти факторы положительны, то мотив изменения усиливается и способствует быстрейшему изменению. Если один или часть факторов негативны, то изменение проблемы будет тормозиться из-за слабой силы мотива изменения. Также решение может тормозиться из-за ценностного конфликта (см. выше).

Как только ведущий мотив приобретения сформирован, ведомый переходит в стадию «принятия решения».

## **Стадия 2. Принятие решения об изменении**

В зависимости от выбранного ценностного фильтра выдвигаются критерии результативности изменения. Т.е. изменение можно считать достигнутым в случае, если... и дальше - перечень условий (выгод). Этот «перечень выгод» может быть различной степени конкретности. Он зависит от того, насколько точно человек представляет себе, что он хотел бы получить, в конечном итоге, от своего изменения. Соответственно, к требуемому изменению будут применяться определенные требования. Оно должно обладать определенными техническими характеристиками и обеспечивать конкретные выгоды. Таким формируется конкретный «запрос» на изменение. Он всегда осознан. Степень подробности запроса характеризует силу мотива изменения.

Запрос может изменяться на протяжении изменения под влиянием:

- смены референтного круга;
- появления новых возможностей в окружении ведомого;
- овладения новыми ЗУНами самим ведомым.

Как правило, запрос составляется человеком на «своем языке», в котором отражаются его ценностные представления. Но в любом случае этот «птичий ценностный язык» все равно будет базироваться на ключевых ценностях, рассмотренных в модели изменений.

Коуч должен говорить с ведомым на одном «языке ценностных представлений и важных выгод от изменения». Так, напри-

мер, ценность «независимость» можно отнести к таким ключевым ценностям как «безопасность» или «престижность», а ценность «семья» может быть отнесена к «комфорту». Все зависит от конкретной ситуации.

После того как «запрос» осознан и конкретизирован, вступают в действие конкретные выгоды ведомого от изменения, т.е. человек должен получить ответ на вопрос, решит ли это данное изменение всю проблему или только частично. Если проблема закрывается полностью, то изменение начинает происходить. Если частично - то ищутся новые возможности, которые позволят получить дополнительные выгоды.

Мотивы изменения, как мы знаем, у ведомого располагаются в определенной иерархии, сначала требуют удовлетворения доминантные мотивы, а уже затем все остальные по степени значимости. Значимость выгод определяется его текущими ценностными представлениями о том, что ему выгодно в настоящий момент для решения данной проблемы/реализации проекта.

Для того чтобы получить значимые выгоды (удовлетворить свой ведущий мотив изменения), человек готов затратить определенные ресурсы. Получение дополнительных выгод может привести к дополнительному их расходу. Если ведомому, наряду с основными выгодами, важно также получить и дополнительные, он пойдет на этот перерасход. Более того, в процессе коучинга может выясниться, что он изначально ориентируется не на те выгоды, которые он декларирует, а на то, о чем он даже и не думал при начале коучинга.

Таким образом, происходит калибровка ситуации, основанная на постоянном сравнении того, что человек получит (какие выгоды) и насколько рискованно может быть само изменение, т.е. какова его психоло-

гическая (и материальная!) стоимость. Здесь нередки ситуации, при которых ведомый выходит за границы того представления, которую изначально отвел для данного изменения. Величина выхода за «границы первоначального изменения» зависит от степени важности для него тех выгод, которые он «открыл для себя» в процессе коучинга.

На окончательное решение об изменении также влияют новые возможности в решении подобной проблемы в будущем. Среди них основной оказывается возможность снижения риска при следующем изменении и т.п.

## Часть 2. Технология коучинга социального успеха

### Зачем нужна технология коучинга?

Необходимо иметь эффективную технологию коучинга и уметь ее применять на практике. Почему, спросите Вы? - Ответ прост:

**системный коучинг позволяет добиваться  
максимально эффективных результатов  
в минимальное время.**

Во-первых, такого результата можно добиться, только если знать и уметь применять эффективную последовательность действий при работе с ведомым, основанную на модели позитивного изменения. Наличие модели позволяет все расставить по местам и заниматься только тем, что необходимо в данный момент. Коучинг из работы на «авось» превращается в четкие действия, которые необходимо выполнять в определенном порядке. Профессионал всегда должен знать, на каком этапе коучинга он находится и оценить, что еще необходимо сделать для успешного позитивного изменения ведомого.

Эта технология представляет собой описание действий связки коуч-ведомый, которые позволяют совершить позитивное изменение. Наличие системы и технологии позволяет нам управлять процессом коучинга, т.е. направлять и контролировать действия ведомого в нужном коучу направлении.

В-вторых, профессионала от любителя отличает одно: «профи» не тратит лишних усилий, там, где их не надо тратить. Владея системой, коуч концентрирует свои

действия при работе с ведомым именно на том участке, который необходим для позитивного изменения ведомого в данный момент. Для этого участка в коучинге также «прописана» своя «технология успеха» (=технология системного коучинга). Коучу надо следить только за тем, чтобы она выполнялась и, в случае необходимости, корректировать свои действия с ведомым (естественно, не забывая, «вложить душу в работу»). В-третьих, аналогично можно действовать и при «разборе полетов» - при анализе/самоанализе выполненной «связкой» работы. Технология позволяет эффективно разбирать «полевые» задания, выполненные ведомым. Анализ на основе технологии более объективен: у ведомого и его коуча есть общий язык и единые (объективные) критерии оценки успешности работы над собой.

### **Основные части технологии коучинга.**

С точки зрения коуча (ведомый может видеть этот процесс по-другому), коучинг всегда состоит из работы над максимальным воплощением конкретного Человеческого Проекта и включает в себя две последовательные стадии: 1) оценку потенциала и диагностика существующей разности; 2) помощь в реализации потенциала ведомого. Для того чтобы решить эти задачи, коуч должен уметь управлять контактом с ведомым и владеть циклом реализации потенциала ведомого. Поэтому, технологически системный коучинг состоит из двух больших и взаимосвязанных процессов:

- 1) установление и управление доверительным контактом с ведомым;
- 2) реализации потенциала ведомого (решение значимых проблем, препятствующих его социальной ус-

пешности/выполнения важных проектов, связанных с изменением ведомого).

## **Глава 2.1. Управление контактом в связке «коуч-ведомый»**

В системном подходе мы рассматриваем результат коучинга как предложение выгодного для ведомого варианта решения его значимой проблемы/реализации проекта. Отсюда следует, что в процессе его проведения коуч должен получить определенную информацию о ведомом:

во-первых, коучу надо исследовать ситуацию, в которой находится ведомый и определить те препятствия, которые мешают ему на пути к успеху;

во-вторых, нам надо, чтобы ведомый подтвердил важность и значимость необходимости достижения успеха и соответственно помочь ему найти важные для него выгоды от изменения;

в-третьих, для того, чтобы правильно подобрать важные выгоды и вообще добиться результативного коучинга, необходимо выяснить его ценности.

Понятно, что информацию такого рода «первому встречному» не рассказывают. Для этого должны быть созданы определенные условия, при которых ведомый будет нам доверять. Необходимы специальные усилия со стороны коуча на установление доверительного контакта с ведомым. Этот контакт позволит получить необходимую информацию о последнем. И лишь после того, как контакт установлен, можно начинать работать над решением конкретной проблемы/воплощением проекта по достижению успеха и искать тот вариант, который устроит всех участников коучинга.

**Если контакт с ведомым не возникает, если вы с ним никак не можете найти "общий язык", то коучинг просто не состоится.**

Действительно, если вы, как специалист по персональной и социальной эффективности, не можете установить и управлять общением с ведомым, то вероятность того, что вы вообще успешно завершите коучинг ничтожно мала. Без контакта с ведомым вы не сможете определить, что поможет ему разрешить значимую проблему/воплотить мечту в жизнь. Неточность в определении средств решения приведет к тому, что ведомый будет считать, что ему хотят что-то навязать и займет оборонительную позицию. Очень скоро он утомится и потеряет всяческий интерес к продолжению общения. Или, что значительно хуже, просто будет стремиться избавиться от вас, как от чего-то назойливого и ненужного. Он "выставит вас вон", т.к. ничего не поймет в вашем коучинге. Конечно, существует разряд ведомых которые "стерпят все" потому что они довели себя до «аховой» ситуации и им терять нечего. Но таких ведомых единицы.

Поэтому в системном коучинге приоритетно управление контактом с ведомым. Только потом можно приступить к решению его значимой проблемы/воплощению проекта.

### **Технология управления контактом в связке «коуч-ведомый» по обратной связи**

В ходе продажи коуч и ведомый обмениваются между собой определенными сообщениями. Обмен осуществляется по следующей схеме.

Коуч сообщает некоторую информацию ведомому. Эта информация состоит из двух частей:

1. Информации, необходимой для принятия решения об изменении;
2. Информации о состоянии коуча во время контакта.

1. Информацию первого рода можно разделить как сообщение "чистых" фактов и их интерпретацию с точки зрения выгоды для ведомого и всей связи.
2. Информация второго рода - это сообщения о позитивных ощущениях и впечатлениях коуча от собеседника. Например, «как с вами приятно общаться», или «мне давно не встречался человек, который так быстро схватывал суть проблемы». И т.д.

В ответ на послание коуча ведомый "выдает" также определенное сообщение, которое, в свою очередь, состоит из:

3. Информации о его отношении к представленным коучем фактам/интерпретациям,
4. Информации о "встречных" аргументах "за" и "против" позитивного изменения;
5. Информации о его состоянии в текущий момент.

Процесс обмена информацией требует постоянной корректировки, так как позиции коуча и ведомого по отношению к изменению различны. Часто для ведомого далеко не очевидно, зачем ему необходимо изменение (в принципе/именно сейчас). Для того чтобы сблизить позиции в связи, коучу необходимо постоянно корректировать предоставляемую ведомому информацию с точки зрения значимости выгод изменения. Тем самым обеспечивается возможность совершения коучинга. Для управления процессом такой коррекции, нам понадобится детальная информация о состоянии ведомого в процессе контакта.

Информация о состоянии - внешний и легко доступный для диагностики фактор. Но основная трудность заключается в том, чтобы сделать правильные выводы из "снятой" информации и реально управлять поведением связки.

### **Управление состоянием по обратной связи**

В основе технологии управления контактом в коучинге принцип управления по обратной связи. Информация, которую коуч получает по «обратной связи» от ведомого, позволяет реализовать эффективное удовлетворение запросов последнего. Это достигается за счет постоянного контроля за тем, что необходимо ведомому и насколько ему это необходимо «здесь и сейчас».

В общем случае, управление «по обратной связи», выглядит так:

Сначала мы проводим начальную диагностику состояния ведомого. Это необходимо для того, чтобы дать оценку его состояния на предмет готовности к диалогу и изменению. Коуч проводит оценку и делает вывод: устраивает его результаты оценки или нет. Оценка контакта строится на основе сопоставления этапа коучинга и требуемого состояния ведомого в этот момент.

Далее коуч ставит перед собой задачу и производит определенные действия, чтобы добиться нужного состояния в связке.

Далее опять производится оценка состояния ведомого, чтобы определиться — достигнут результат или нет. Если достигнут — мы переходим к следующей задаче контакта (удержанию требуемого состояния связки или его следующему изменению). Если нет, то происходит необходимая коррекция действий коуча с целью выполнить задачу данной ситуации контакта (добиться необходимого состояния связки).

Технология управления контактом «по обратной связи» состоит из операций:

1. Начальная диагностика №1 (настройка на ведомого)
2. Оценка состояния: устраивает/нет.
3. Постановка задачи №1.
4. Действия по изменению ситуации (подстройка к ведомому).
5. Диагностика сост. №2 .
6. Оценка состояния: устраивает/нет.
7. Проверка управляемости.
8. Постановка задачи №2.
9. Действия по изменению.
10. Диагностика состояния №3 и т.д.

### **"Настройка" на ведомого**

Вполне естественно, что люди обычно испытывают самые различные состояния. Эти состояния могут по-разному влиять на их готовность общаться с нами и предпринимать какие-либо совместные действия. Поэтому

Важно! Коуч должен обращать особое внимание на то, в каком состоянии находится ведомый и какие чувства он испытывает при встрече с вами.

Настройка на ведомого должна производиться постоянно в ходе общения с ним. Именно техники настройки позволяют отслеживать интерес ведомого к разговору и корректировать поведение коуча в случае необходимости (менять темы и манеру общения). «Настройки» всегда связаны с диагностикой состояния связки коуч-ведомый. Поэтому независимо от этапа коу-

чинга в основе этой техники - поиск ответа, настроен ли ведомый продолжать общение с нами.

**Для того чтобы произвести настройку на ведомого, сначала надо произвести его диагностику, т.е. определить, насколько он готов к общению с вами,**

Это основной вопрос, на который надо ответить коучу при настройке. Для этого необходимо определить, в каком психологическом состоянии находится ведомый.

Присмотритесь - ваш ведомый улыбается или нет. Грустит или просто устал. Может быть, очень напряжен, сохраняет дистанцию, высокомерен, сноб или «держит фасон» и т.д. В любом случае надо обязательно фиксировать при последующем анализе то, в каком состоянии ваш ведомый находился до начала разговора с вами и в каком состоянии вы встретились с ним.

**Главный вопрос настройки на ведомого: насколько он готов к встрече с вами лично и изменению.**

### **Оценка состояния**

В системном коучинге оценка состояния ведомого является составной частью оценки состояния контакта в целом. Грамотный коуч всегда ведет (осознанно) три оценки: оценку собственного состояния, состояния ведомого, адекватности состояния контакта в целом ситуации целям и задачам коуч-сессии.

Правильная оценка состояния контакта в связке коуч-ведомый выполняется вами тогда, когда вы уже знаете о чем, собственно, будет идти речь в ходе сессии. Т.е. владеете системой коучинга, информацией о реальных проблемах ведомого, примерном соотношении значимой и горячей проблем, наличие успешного прошлого опыта. Это предварительное знание позволяет спрогнозировать конкретные реакции ведомого. Поэтому оценка по состоянию всегда строится на основе степени расхождения между необходимым коучу состоянием связки и сиюминутной реакцией ведомого.

В оценку состояния контакта, как правило, включаются следующие составные части:

- эмоциональная;
- по содержанию контакта;
- по инициативе;
- по конгруэнтности.

Варианты оценки состояния контакта:

<b>Характеристик и состояния</b>	<b>Варианты оценки</b>
1.эмоции	нравится -не нравится спокоен или волнуется
2. содержание контакта	по теме или нет провокация или недостаток информации конструктив или деструктив
3. инициатива	кто владеет оправданность (почему владеет?)
4. конгруэнтность	да/нет

### **Конгруэнтность**

Обычно под конгруэнтностью понимают соответствие вербальных и невербальных реакций в поведении участников контакта. Оценивая это соответствие, коуч может сказать, искренне согласен ли ведомый предпринять определенные действия (решение проблем, выполнение технологий успеха и т.д.). Или, он только сделал вид, что принял наше предложение.

Т.е., речь идет об оценке того, совпадает ли то, что говорит ведомый с тем, что он делает и думает.

Знание и умение видеть конгруэнтность любых реакций ведомого позволяет коучу оценить правильность своих усилий и своевременно внести необходимые изменения в тактику текущей коуч-сессии.

### **Индикаторы состояния контакта в связке коуч-ведомый**

Оценку состояния мы выполняем с помощью поведенческих индикаторов.

Под индикаторами состояния человека я понимаю различные его поведенческие реакции и действия, а также словесные описания своих внутренних ощущений. Появление индикатора - это признак наступления определенного состояния. Совокупность индикаторов, характерных для данного состояния свидетельствует о том, что это состояние сейчас испытывает участник контакта.

Эти индикаторы, а их достаточно большое количество (ключевых - около 80), позволяют вам точно опре-

делять, в каком состоянии находится ведомый и что надо сделать коучу, чтобы подвести его к тому состоянию, которое необходимо и удобно.

### **Виды индикаторов. Индикаторы вербальные — невербальные**

Индикаторы состояния бывают двух видов - вербальные (слова) и невербальные (мимика, жесты, интонация).

В вербальные индикаторы включается все, что участники связки говорят словами о своем состоянии, ощущениях, чувствах и т.п. Невербальные индикаторы основаны на «языке без слов». В них включается все, что человек говорит жестами и другими способами.

Как правило, вербальные индикаторы больше контролируются (в отличие от невербальных). Контроль заключается в том, что человек фильтрует те или иные слова и выражения, т.е. он сознательно их подбирает. Это понятно, так как словами управлять достаточно легко.

Поэтому основное внимание мы уделяем невербальным индикаторам. Они меньше контролируются сознанием. Эти индикаторы могут многое рассказать внимательному наблюдателю об истинных намерениях ведомого. В подавляющем большинстве люди не имеют специальной подготовки в области управления контактом. Поэтому они вряд ли хорошо могут контролировать свои невербальные реакции. В то же время грамотная работа с индикаторами требует от коуча специальной подготовки.

Все индикаторы можно объединить в три группы:

*1. Индикаторы, отражающие стремление «защититься от ... - раскрыться для...»*

Этот индикатор легко отследить как чередование «открытых - закрытых» жестов и поз. Когда человек начи-

нает физически «сжиматься» (в т.ч. перекрещивать руки и ноги, горбиться и ссутулиться, вообще как-то скукоживаться, съеживаться) - это свидетельствует о том, что ему не очень комфортно. Например, если ваш собеседник держит руки и ноги перекрещенными, то он, как бы, стремится закрыться от вас. Получается, что он стремится уменьшиться в размерах. И даже съжится до состояния зародыша в материнской утробе, где было так удобно.

Поэтому одним из положительных признаков того, что ведомый испытывает к вам расположение или его устраивает ход и течение разговора, являются открытые жесты и позы. Они свидетельствуют о том, что вашему собеседнику хорошо. В коучинге под «открытыми» жестами и позами мы понимаем все проявления поведения ведомого, направленные на раскрытие для контакта с коучем (одновременно и на увеличение своего присутствия в пространстве!).

## *2. Индикаторы, отражающие значительное изменение физиологического состояния ведомого.*

В качестве индикаторов ключевых тем (горячих и важных для связки) удобно рассматривать изменение физиологического состояния участников контакта. В этом случае коучу важно внимательно смотреть на своего визави. Он начинает убыстрять свои жесты, делать их более четкими, с большей амплитудой, в том случае если вы «попадаете» в важную для него тему. С ним начинает происходить то, что «в народе» получило свое название — начинает «заводиться».

Все, что позволяет нам убедиться в том, что ведомый выходит за рамки своего обычного физического состояния, годится в качестве индикаторов. В этом случае надо точно «снять» его первоначальное состояние (предположим, близкое к спокойствию) и затем вни-

1

мательно наблюдать, как ведомый начинает реагировать на ту или иную тему. Если вы замечаете изменение поведения с его стороны — то нужно проверить и подтвердить, что вызывает эти изменения. Если ведомый действительно подтверждает значимость темы и есть соответствующие индикаторы изменения состояния, то коуч точно затронул значимую тему, которая реально интересна для него.

*3. Индикаторы, отражающие эмоциональное состояние: удовольствие - нейтральность - враждебность.*

<b>Дружелюбие</b>	<b>Враждебно</b>
улыбка	"перекошенный рот"
мягкий контакт глаз	избегание прямого взгляда
расположение партнеров под углом друг к другу на комфортной для каждого дистанции	вторжение в ваше психологическое пространство
наклон вбок, обычно в правую сторону	нависание корпусом

### **Параметры оценки индикаторов**

Обычно оценивается:

- наличие /отсутствие индикаторов;
- их «сила»;

- адекватность ситуации.

В управлении контактом наиболее часто используются следующие группы невербальных индикаторов:

Невербальные индикаторы состояния	Критерии
физическая дистанция	комфортная-дискомфортная
наклон корпуса, поза	вперед -назад
жесты	открытые-закрытые
мимика лица	улыбка-равнодушие-враждебность
интонация	приятная-нет
положение аксессуаров и т.п.	перекрывают ось контакта -не препятствуют общению

### **Правила чтения индикаторов состояния.**

#### **Интегральная оценка.**

Оценка состояния с помощью индикаторов должна быть интегральной, т.е. учитывать комплекс поведенческих реакций. Нельзя ориентироваться только на то, что говорит ведомый. Интегральная оценка строится на совмещении того, как он говорит и что при этом делает. Вот здесь-то и находится основная трудность в освоении технологии этого процесса. Основная сложность в работе с индикаторами - уметь их увидеть. Читать «поведение человека как книгу» можно после специальной подготовки.

Коуч обязан успевать следить за поведенческими индикаторами, которые демонстрирует его ведомый. Часто происходит и другая ситуация: коуч успевает отследить, какие реакции демонстрирует ведомый, но воспользоваться своим знанием не успевает.

Ведь для этого надо обладать особой тренировкой, чтобы вовремя успевать и знать, что с этим нужно делать. Важно оценить, насколько, в данной ситуации, допустим, «наклон корпуса» обозначает именно проявление внимания или интереса.

Для того чтобы уметь «читать поведение человека как книгу», необходимо провести специальную подготовку к встрече. Она заключается в том, что из всего многообразия индикаторов выбрать те, которые вы: 1) сможете увидеть и 2) предоставят вам достаточно информации о намерениях вашего ведомого. Осуществить ее можно таким образом: сначала надо разделить «язык тела» и «слова» ведомого, затем отработать точные настройки на его состояние с помощью вопросов.

**Сценарии коучинга позволяют сосредоточиться на поведении клиента.** Вы должны ориентироваться в ситуации коучинга и знать пошаговую технологию коучинга. Это позволит вам рассчитать примерные варианты ответов клиента на ваши вопросы и создать точный сценарий личной встречи с данным ведомым. Т.е. знать, о чем будет идти речь на каждом из участков вашей встречи. В свою очередь, знание сценария позволит вам высвободить ваше внимание для более точной оценки состояния контакта. «Всерьез» вы

начнете замечать индикаторы только тогда, когда вас не будет «держать текст» коучинга.

**Вопросы позволяют точнее настроиться на состояние ведомого.** Для того чтобы правильно задать вопрос, выполните ряд действий:

Когда мы задаем вопросы, то перед тем, как их задать, надо:

во-первых, определить, надо ли их задавать, т.е., необходим ли этот вопрос в настоящее время, во-вторых, подобрать адекватную форму вопроса.

Для того чтобы выбрать точную форму вопроса, сначала надо выполнить настройку на ведомого. Затем уже коуч приступает к следующему шагу - задает вопросы. Ответы ведомого позволяют все более тонко и точно настраиваться на контакт в связке. Внимательно слушая их, коуч убеждается в том, что анализируются именно те проблемы, которые волнуют его визави.

### **3. Постановка задачи**

Состояние ведомого может отличаться от того, что нужно связке в данный момент. Часто надо изменить его состояние на то, которое будет устраивать коуча. Для этого сначала надо сформулировать задачу - какое состояние ведомого нам сейчас желательно? Поставленная задача определяет построение вашей дальнейшей поведенческой стратегии по отношению к ведомому.

Например, нам явно не нравится, как нас встречает ведомый. Нет смысла в такой си-

туации «идти напролом» и начинать презентовать необходимость изменений. Нужно сначала найти с человеком контакт на «нейтральной территории» и получить от него подтверждение того, что такой контакт состоялся. Речь идет как минимум об улыбке и нескольких комплиментах, беседе «ни о чем» и т.д.

#### **4. Действия по изменению ситуации**

Изменение ситуации (и состояния контакта), в общем случае, состоит из следующих действий:

1. Калибровка = настройка силы и адекватности поведенческих реакций.
2. Подстройка - использование эмоционального фона в качестве усилителя контакта.
3. Направление развития (ведения). Здесь предстоит ответить: «А куда мы собственно ведем своего ведомого»

#### **Калибровка состояния контакта**

В коучинге под «калибровкой состояния» понимается проверка значимости данной темы или аргументов для участников связки. Калибровка необходима для того, чтобы коуч мог рационально использовать свои силы при общении с ведомым. Она состоит из оценки силы активности затрачиваемых человеком усилий на те или иные действия в контакте, например, аргументацию.

Калибровка используется коучем для расчета силы своих действий для изменения определенного состояния. А также для оценки адекватности затрачиваемых усилий. Калибровка проводится сопоставлением ве-

личины<sup>23</sup> отклонения индикаторов текущего состояния связки от состояния покоя.

Для проведения «калибровки» воспользуйтесь интегральным правилом оценки поведенческих проявлений участников контакта. Допустим, вы хотите удостовериться, что точно «откалибровали» ведомого. В этом случае необходимо волевым усилием (в форме мысленного приказа) перейти в режим наблюдения за его поведением (обычно этот режим может занимать от нескольких секунд до одной минуты). В этом режиме вы внимательно считываете все поведенческие проявления ведомого. Это напоминает мгновенное сканирование. Техника строится на «оглядывании» ведомого сверху донизу для выявления противоречивых или, наоборот, конгруэнтных участков общей картины поведения. После сканирования сложите основные факторы мимики, позы, интонации. Возникает целостная картинка текущего состояния ведомого. Оцените силу проявления поведенческих индикаторов. Осознано создайте адекватный ответ.

### **Шаги калибровки**

Шаг 1. Определить состояние ведомого на текущий момент.

Шаг 2. Оценить силу его затрат по отклонению соответствующих поведенческих индикаторов от спокойного состояния.

<sup>23</sup> Величина здесь больше качественный показатель, чем количественный. Хотя все зависит от вашей внимательности и опыта.

Например, «некритичное цепляние за факты» вместо логического анализа выгод, «покраснение кожи» вместо обычного цвета кожи, тремор рук, разорванная жестикауляция вместо привычного темпо-ритма.

Шаг 3. Принять решение о вашем ответе. Вы можете начать работать в том же ключе, что и ваш ведомый или гасить его реакции своим спокойствием и поддержкой.

Шаг 4. Изменять состояние участников связки в ту сторону, которая желательна для продолжения совместной работы через изменение поведения, сначала коуча, затем ведомого.

### **"Подстройка" к ведомому. Использование эмоционального фона в качестве катализатора контакта**

Если калибровка используется для оценки силы воздействия, то подстройка является тем инструментом, который, собственно и позволяет осуществлять изменение состояния ведомого. Все техники подстройки построены на том, что коуч согласует свои действия по скорости, интонации, темпо-ритму с действиями ведомого. Достигнутая конгруэнтность позволяет коучу глубже понять его состояние. Подстройка позволяет проникнуть в состояние связки ровно до того уровня, который необходим. Далее коуч может продолжать оставаться в том состоянии, в которое он «вошел» вместе с ведомым. Или начинать изменять его за счет ускорения или замедления своих действий.

Если мы выполняем технику подстроек осознанно, то можем управлять (в определенных границах) всей скоростью контакта.

В т.ч. поддерживая аргументы «за» и опережая «против» изменения со стороны ведомого. Последние, буквально «снимаются с его языка». Часто ему только и остается, что разводить руками и говорить: «Ну вы даете!»

Самая главная задача применения подстроек - вызвать доверие со стороны ведомого. Но подстройка позволяет также проверить границы управляемости связки и возможности коуча вести его «здесь и сейчас». Значение этой функции сложно переоценить - все успешные коучи обладают искусством не просто вступать в контакт, но и удерживать его, делать легким и приятным для своих клиентов.

### **Подстройка в коучинге = проверка границ управления ведомым.**

При проверке границ управляемости, вы можете менять пространство и скорость протекания контакта. Окончание изменения отслеживается по тому, что ваш ведомый начинает выполнять свои действия с тем же ритмом (или эмоциональной амплитудой), что и вы. Если вы замедлили речь, он тоже ее замедлит. Если увеличили - соответственно, увеличит. Или он станет вам чаще улыбаться, или, в принципе, в ответ на вашу улыбку, он улыбнется вам в первый раз. Это все примеры проверок границ управляемости.

Окончательная оценка управляемости ведомым строится на основании результатов нескольких проверок.

### **Некоторые приемы выполнения подстроек в коучинге.**

Перейдем к обсуждению техник, которые необходимо задействовать для того, чтобы установить надежную эмоциональную связь в связке коуч-ведомый. Среди всего многообразия таких техник я отобрал несколько наиболее простых в освоении, и, в то же время, приносящих максимальный эффект. В их число включены следующие подстройки:

- голосовые;
- пространственные;
- темпо-ритмические;
- эмоционально-амплитудные.
- по словесным или образным кодам контакта;

### **Голосовые подстройки.**

#### *«По скорости речи»*

Ориентируйте скорость вашей речи по скорости ведомого.

«Быстрота и медленность» речи коуча осознается ведомым только тогда, когда она становится «тормозом» или коуч, наоборот, «убегает» от него. Верным индикатором убегания будут учатившиеся просьбы повторить то, что сказал коуч. Индикатором замедления будут заметно усиливающееся раздражение ведомого на «пустом месте». И в том и в другом случае, надо решить вопросы о снижении или убыстрении темпа разговора. Для того чтобы управлять ведомым, коучу надо говорить или чуть-чуть медленнее, или чуть-чуть быстрее, чем он.

Для этого, прежде всего, осознайте скорость речи ведомого. Второе, начните гово-

рять или чуть-чуть быстрее, или чуть-чуть медленнее.

*«По интонации»*

**Следите за активностью и сменой интонаций в речи ведомого.**

Ведомому в процессе общения с коучем как минимум должно быть интересно. Этот интерес можно проявить себя, в том числе, и интонационно. Например, активной интонацией или быстрой сменой интонаций.

При выполнении этой подстройки, внимательно вслушайтесь в доминирующие интонации ведомого. В то, как он говорит. Главное - это точно услышать «активность» интонации, а также ее настрой. В этом случае, мы пристраиваемся, почти точно копируя или повторяя его интонации.

В какой степени «почти»? Не надо становиться попугаем. Не надо заниматься точным копированием. Если такое копирование происходит, то надо незаметно для ведомого выправиться и продолжить интонирование на более тонком уровне. Здесь опять работает принцип «чуть-чуть более, чуть-чуть менее».

Интонирование - прием более тонкий по своей сути и поэтому возможно, что он не сразу будет у нас с вами получаться.

### **Подстройка к «позе»**

Наиболее простой вид подстройки. Это подстройка к положению ведомого в пространстве<sup>21</sup>, в т.ч. подстройка к его позе. Это означает, что для того чтобы облегчить начальный контакт, коуч должны принять позу зеркально близкую к той, что занимает ваш визави.

### **«По мимике»**

На мимику мы обращаем внимание всегда. Вопреки бытующему мнению, очень мало людей без специальной тренировки, могут скрыть свое истинное отношение от внимательного наблюдателя. Обычно оно у них буквально написано «на лице». Поэтому подстройки в этом случае выполняются без особого труда. Если ведомый улыбается - улыбнитесь в ответ.

Существуют особые реакции, которые позволяют нам подтвердить, что мы находимся в контакте с ведомым. В число таких реакций входят ответные улыбки. Кстати, техника «вызывания улыбки» может смело быть причислена к разряду тех техник, которые абсолютно точно позволяют нам проверить управляемость контакта в связке. Если он управляем - в ответ на нашу улыбку ведомый улыбается. Если же, наоборот, он смотрит на нас и никаких сигналов к сближению и контакту не подает (и нет признаков, свидетельствующих о том, что у него раньше случилась неприятность), то, очевидно, что у коуча пока управление контактом отсутствует.

<sup>21</sup> Существует более продвинутым вариант подстройки - подстройка «по мизансцене». т.е. «по иоле» + выбор комфортной физической дистанции.

**Подстройка по темпо-ритму**

Для управления контактом надо соотносить скорость и ритм смены поведенческих состояний коуча с ведомым. Последний может действовать в разном ритме и разной скорости. Несоответствие скоростей и ритмов может стать причиной разрушения контакта.

Пример: допустим, ведомый быстро говорит. Если коуч будет «мямлить» и медлить, то он очень быстро начнет раздражаться от контакта с таким «визави» и постарается закончить его как можно быстрее. Коуч должен уметь:

- 1) определить скорость, на которой «работает» ведомый;
- 2) перейти на его скорость;
- 3) работать чуть быстрее, или чуть медленнее для сохранения управления контактом в связке.

**Эмоционально-амплитудные подстройки**

Это сложный вид подстройки, который требует от коуча актерской жилки. В процессе контакта ведомый испытывает эмоциональные состояния различной силы (эмоциональной амплитуды). Это удобный момент для подстройки к нему. Коуч должен уметь легко входить (набирать) адекватное состояние. Особенно удобно это делать, если это состояние четко выражено.

Для выполнения этого вида подстройки коуч должен:

- 1) определить силу эмоционального состояния ведомого по выраженности и «размаху» поведенческих индикаторов;
- 2) оценить необходимость поддержки или «снятия» данного эмоционального состояния;

3

- 3) начать действовать, используя прием «поза и жест-состояние»;
- 4) оценить достаточность силы набранного состояния.

**Изменяйте состояние, используя возможности приема «поза и жест - состояние».** В нашем организме существует четкая связь между телом и психикой. Общение между вами и ведомым носит системный, интегрированный характер. Оно характеризуется тем, что любое действие с вашей стороны обязательно сопровождается реакцией со стороны ведомого и наоборот.

Поэтому любое изменение телесного положения влияет на: 1), состояние коуча; 2) состояние контакта в связке. На основании этого положения можно управлять изменением состояния связки через прием «поза и жест - состояние».

Если вы улыбнулись, то ваше внутреннее состояние изменилось - к нему добавилось нечто неуловимо положительное. Если вы сгорбились, то через некоторое время вы почувствуете сильную физическую и психологическую усталость - как будто, кто-то навалился вам на плечи и давит к земле. Если же, наоборот, вы выпрямитесь, то мгновенно почувствуете пусть краткий, но прилив сил и могущество.

Прием «поза и жест - состояние» позволяет решать многие задачи в процессе контакта. Это и осуществление подстроек, и большая часть процесса ведения, и оценка управляемости, и многое другое.

Например, при одном из видов проверки управляемости, вы намеренно можете изменить положение своего корпуса относительно корпуса ведомого. Изменяя свое положение в пространстве на обратное, отслеживая наличие обратной связи (если корпус клиента также меняет свое положение), вы, одновременно, получаете информацию о ее силе и возможности управления.

### **Подстройка - по «словесным» или «образным» кодам контакта;**

Каждый человек мыслит или описывает действительность в характерных словах. Эти слова, как правило, многозначны и используются для быстрого обозначения сложных понятий. Это — так называемые «коды» обыденного общения. Как правило, у каждого человека свои «коды».

Например, вспомните, что для вашего ведомого означало понятие «коучинг» или «коуч» до начала его общения с Вами. Наверное, в это слово он вкладывал совершенно иной смысл, который во многом определялся обывательскими установками и стереотипами.

Эти коды могут быть представлены как словами, так и образами. Подстройка по «кодам» подразумевает определенные действия со стороны коуча, он должен уметь:

- 1) находить в речи своего ведомого такие «коды»;
- 2) расшифровывать для себя, что они означают в его понимании;

5.

- 3) предлагать свою версию их расшифровки;
- 4) сводить воедино общий смысл и дальше использовать их в качестве общих кодов.

Ведение связки к наиболее комфортному состоянию. При грамотном применении подстроек, сначала коуч пристраивается к состоянию ведомого, используя те или иные виды подстроек. Затем он начинает постепенно изменять поведение ведомого в ту сторону, которая необходима. Поведение меняется с помощью усиления или стагнирования ответных поведенческих реакций коуча на сигналы ведомого. В общем случае, в процессе общения коуч:

или, 1), поддерживает текущее состояние ведомого, поддерживая его реакции, всячески выражая свое одобрение и т.п.;

или, 2), «убирает свои реакции одобрения», «выразительно молчит» в ответ, что означает наше несогласие с его мнением;

или, 3) ставит новые задачи, вводит новые темы, ожидая, в свою очередь, положительной реакции ведомого в ответ.

Как видно из этой главки ведение связки коуч-ведомый «по обратной связи» требует специальных навыков, связанных с умением отслеживать поведенческие индикаторы и умением коуча владеть собственным эмоциональным состоянием.

## Глава 2.2. Общая технология реализации потенциала ведомого

### **Основной метод реализации потенциала — работа с ценностями связки коуч-ведомый.**

Этот метод строится на основе поиска общих, совместных, важных и для коуча, и для ведомого норм, идеалов, убеждений, установок, стандартов, стереотипов и других личностных проявлений. Общность взглядов позволяет быстрее найти «общий язык» и взаимопонимание в решении значимой проблемы. Именно на основе общих ценностей, преодолевается сопротивление изменениям и совершается выход из зоны комфорта. В общем случае, работа с совместными ценностями строится по следующей схеме:

- изначально надо подразумевать наличие общих ценностей (относительно значимой проблемы);
  - затем исследовать, где ценности совпадают и в чем есть различия;
  - затем апеллировать к базовым человеческим ценностям;
  - и, наконец, корректировать, существующие в связке иерархии ценностных представлений.
1. Изначально коуч, как наиболее активный участник связки подразумевает наличие общих ценностей, связанных с необходимостью совместного изменения. Иначе и быть не может! Зачем же вы тогда начинаете коучинг?
  2. Если «горячая» проблема ведомого не совпадает со «значимой», необходимо исследовать, где и в чем не совпадают ценности коуча и ведомого. Постарайтесь

7

получить ответ на вопрос: в чем разница между вашим пониманием необходимости быстрого решения значимой проблемы/реализации проекта и пониманием ведомого. Выясните, почему он считает, что может отложить принятие решения по значимой проблеме проекту? 3. Продолжайте искать общие идеалы и похожие взгляды, которые могут помочь вам в решении значимой проблемы. Не обязательно принимать все в ведомом. Но базовые ценности - одни для всех. Помните об этом.

Логика управления ценностями состоит в том, что вы должны затрачивать энергию в направлении, позволяющем развивать партнерские отношения в связке коучинга. Как правило, эта работа строится на исследовании и корректировке ценностных иерархий. Поиск общих взглядов на мир и общих ценностей помогает осознать взаимозависимость и наладить партнерство в связке. Надо помогать ведомому понять, в чем ценность вашего совместного партнерства. Поэтому исследуйте и корректируйте, ищите и находите важные для вас обоих общие ценности и взгляды на мир.

Работа с ценностями связки строится коучем на основе позитивного подхода. Этот подход находит свое интегративное выражение в методе подразумеваемого согласия (МПС).

### **МПС как интегральный метод позитивного подхода**

В позитивном подходе мы подразумеваем, что ведомый наш партнер, наш друг. Это означает, что изначально он согласен с нами, что наши действия в коучинге полезны и интересны для обоих участников связки. Иначе и быть не может!

**МПС — убедительный ответ на проверки компетентности коуча.** «Убеждение в согласии» особенно важно для тех коучей, которые часто попадают в ситуации, связанные с разного рода провоцированием со стороны ведомого. Эти ситуации «не плохи и не хороши». Они возникают, так как до начала сессий вы не можете знать:

во-первых, насколько вы близки по духу с ведомым;

во-вторых, как сам ведомый реагирует на необходимость решения значимой проблемы/реализации проекта.

Проверки самое обычное дело и встречаются они «на каждом шагу». Если вы попали в коучинг с таким ведомым, нужно уметь в совершенной адекватной манере и скорости провести начало встречи. Особенно важно это делать в ситуации, когда ведомый «быстрый» и начинает «сходу» вас проверять, желая оценить, на что способен коуч. Здесь важно «включиться» на той же скорости, что и он. С той разницей, что вы должны вместо провокации подразумевать согласие с его стороны на продолжение отношений и на достижение социального Успеха. Интересно, что иногда мы возвращаем ведомому ответ в жанре «сознательной провокации» с целью проверки серьезности его намерений.

Поэтому, «не тратьте лишнее время там, где его не надо тратить» — как можно быстрее «идите» к установке планки достижений и созданию технологии достижения<sup>25</sup>. Суть «метода подразумеваемого согласия»

<sup>25</sup> См. соответствующие разделы технологии коучинга.

проста: перейдите от выражений типа «не могли бы вы», «хотели бы вы» к выражениям «давайте выполним это задание» «что выберем из рассмотренных вариантов решений?». Заметили разницу? - Правильно, мы относимся к клиенту как партнеру. Мы считаем, что решение значимых проблем с помощью нашей связки -это общее дело. Его нужно делать с максимальным качеством в кратчайшие сроки. Применяя этот метод, коуч изначально настраивается на то, что рано или поздно ведомому все равно необходимо решать значимую проблему. Осталось только обсудить некоторые условия.

Если мы с вами подразумеваем согласие в нашем ведомом - то это средство, позволяющее сразу же, мощно, вовлечь его в совместную работу по нахождению важных выгод от изменения. Они помогут привести коучинг к кратчайшему завершению.

К сожалению, этот метод не так прост в применении, как это может показаться на первый взгляд. Дело в том, что использование этого метода без надлежащей практики может привести к определенным негативным последствиям в поведении вашего ведомого. Особенно это заметно, если вы слишком «настойчиво и бесцеремонно» подталкиваете<sup>26</sup> ведомого к действиям по изменению. Последний может рассматривать такое поведение как ущемление своих интересов. Для успешного выполнения МПС коучу требуется непобедимая вера в необходимость изменений и «железная» логика убеждающих фактов и аргументов. Применение этого метода возможно только в том случае, если вы уверены в своей подготовленности и опыте и действительно можете убедить ведомого в том, что вы считаете, что он согласен с вами.

<sup>26</sup> Есть же разница между подталкиванием и ведением!

Начинать использовать МПС я рекомендую в том случае, если ваш ведомый уже демонстрирует сильные сигналы «готовности к изменению», например, задает уточняющие вопросы «по делу», и, вообще, сохраняет позитивный настрой на решение значимой проблемы.

### **Технология выполнения МПС**

Технологическая основа метода, которую надо выполнять «шаг за шагом» - предельно проста по сути, но сложна по исполнению. Для того чтобы выполнить МПС - достаточно просто подразумевать согласие. Это означает, что когда вы «ведете» человека по этапам цикла изменения, необходимо интерпретировать любое его действие с точки зрения согласия с необходимостью достичь Успеха.

При применении этого метода — вы «вычищаете» свои фразы, которые связаны с просьбой к ведомому в выполнении того или иного действия по ходу коучинга.

Поэтому:

- вы употребляете глаголы (уж простите за занудство, но это так и есть) - в форме непосредственного выполнения действий;
- вы применяете «технику присоединения» - мы с вами, мы продолжим, мы получим, мы передадим и т.д.;
- все время, пока вы применяет этот метод, вы должны быть дружелюбны и обаятельны. Ни в коем случае нельзя применять этот метод как форму грубого давления. Иначе вы действительно будете грубо давить на ведомого.
- Сразу после фраз переходите к действиям (например, к составлению плана изменений или обсуждению технических заданий). Быстрый переход (почти од-

1

новременный) к действиям не обсуждается, но подразумевается его исполнение.

Позитивная работа в связке - выматывающая работа. Она требует от коуча иной степени активности. Подразумевать и искать общность идеалов нелегко. Ведь вы должны быть буквально «заряжены» реальным позитивом и желанием помочь своему ведомому.

Позитивно работать гораздо сложнее, чем в состоянии «ожидания неудачи». Иногда у коучей могут возникать такие парадоксальные ситуации. «Отказ - ну и хорошо, что отказался. Ну и славно. А мне совсем и не хотелось помогать ему решать его проблемы». Это самый простой выход из ситуации. При этом такого «коуча», как правило, еще и посещает чувство облегчения. Конечно, это размышления неудачного психолога, озабоченного, прежде всего, решением своих проблем. Непрофессиональная работа.

В позитиве с ведомым работать гораздо сложнее. Нам необходимо менять вместе свои установки. Иногда в связке возникает сопротивление в силу тех или иных обстоятельств. Эта ситуация требует серьезных душевных затрат, и ваших, и вашего клиента.

**Техника «Присоединение» как инструмент практической реализации МПС.** Стратегию совместного сотрудничества с ведомым можно и нужно тщательно выстраивать. Для этого удобно использовать технику «присоединение». Ее построение достаточно просто и понятно. Достаточно только сказать:

*«Мы с вами ведь приняли решение...»* Что это такое «мы с вами» — означает на самом деле? Говоря так, мы подразумеваем — у нас общая задача по решению проблем, что позволяет снять все видимые противопоставления в связке коучинга. Любые решения (конечно, выгодные для обоих) можно обосновать с помощью этой простой техники.

Это одна из самых любимых моих техник. Она позволяет не манипулировать сознанием участников коучинга, а вместе выстраивать стратегию подлинного сотрудничества на основе предположения об изначальном согласии к изменениям.

### **Последовательность стадий реализации потенциала ведомого в системном коучинге**

Встречи с ведомым начинаются с того, что мы устанавливаем с ним личный контакт. Затем надо исследовать его ситуацию и оценить возможный потенциал развития в ближайшей и последующей перспективе. Некоторые профессионалы называют это диагностикой, но я предпочитаю использовать понятие исследование и развитие совместного видения потенциала.

#### *Стадия 1. Исследование и развитие совместного видения потенциала ведомого*

На этой стадии мы устанавливаем «правила игры», договариваемся с ведомым о дисциплине и взаимответственности за результаты связки. Здесь же формулируется «завораживающее видение», т.е. коуч озвучивает тот результат, который, с его точки зрения, мог бы уже достичь ведомый на сегодняшний день. Это видение формируется на основе сравнения ситуации ве-

ведомого и его Жизненного Плана (если он есть и осознается ведомым как последовательность реальных задач). Коучу надо сориентироваться в том, что с точки зрения ведомого является на сегодня социальным успехом и выбрать планку успешности, которая устраивает и коуча и ведомого. Выбор планки достижений тесно связан с анализом проблем, препятствующих достижению успешности. Для этого надо провести активное исследование ситуации, в которой находится ведомый и выделить горячие и значимую проблему. Здесь мы решаем три задачи:

во-первых, собираем информацию для оценки разницы между потенциалом ведомого и его реальным положением, одновременно готовя и пробуя выбирать соответствующие «планки роста»;

во-вторых, оцениваем декларируемые и нащупываем действительные проблемы, препятствующие достижению успешности ведомым;

в-третьих, оцениваем готовность ведомого действительно решать свои значимые проблемы с нашей помощью, т.е., оцениваем отношение к идее и задачам коучинга в целом, своей области деятельности, объектам-источникам проблем и проблемам, связанными с этими объектами.

Исследование целиком и полностью выполняется с помощью коуч-интервью, т.е. определенной последовательности вопросов. Часть этих вопросов мы приведем в нашей работе, часть - ситуативны и импровизационны.

Обратите внимание, что по мере того как вы начинаете задавать вопросы ведомому, он начинает вам в ответ задавать уточняющие вопросы или приводить возражения. Поэтому, когда вы работаете с вопросами, вы всегда должны быть готовы к тому, что могут пойти возражения. Забегая вперед скажем, что практически все они связаны с личными ограничениями ведомого.

После «фазы исследования проблем» можно выходить на предложение конкретных вариантов решения значимой проблемы/реализации проекта. Основной задачей этой фазы является совместный с ведомым поиск важных выгод от позитивного изменения в целом и конкретного варианта решения значимой проблемы/реализации проекта в частности.

Так как значимые проблемы установлены, надо выяснить какие варианты их решения есть в распоряжении ведомого и какие из них он готов выполнить. Сначала мы должны проанализировать варианты решения, которые ведомый уже применяет, их «+» и «-«. Затем надо сосредоточиться на том, что в них его устраивает больше всего. Здесь коуч начинает всерьез работать с ценностями ведомого. Необходимо проанализировать варианты ведомого и выделить важные для него выгоды. Если выгоды от изменения реально ведомому интересны, то он принимает решение об изменении и приступает к решению значимой проблемы. Если нет, то коучу надо предложить ведомому рассмотреть другие варианты (и выгоды), которые могут помочь решить значимую проблему. В любом случае, после выбора варианта решения надо наметить программу совместных действий и разработать Личный План Изменений.

В этой фазе коучинга осуществляется «проверка веры» в виде подтверждения готовности к изменениям через выполнение первичных заданий (например, составления жизненного плана, т.е. того, чего ведомый хочет «по жизни», составления повышенного (по отношению к реалиям сегодняшней работы) личного плана изменений или личного бизнес-плана т.д.).

### *Стадия 2. Создание и выполнение технологии достижения и реализации потенциала ведомого*

После того как создан личный план изменений ведомого, надо провести аудит технологии достижений, ко-

которые он использует в своей повседневной практике. Дело в том, что часто технология деятельности и общения, которыми владеет ведомый, мало приспособлены для взятия «планки достижений». Поэтому *сплошь* и рядом во время коучинга связке приходится переосмысливать уже имеющиеся и создавать новые технологии личной и профессиональной успешности.

Для того, чтобы добиться максимального результата, сначала мы должны оценить старые и выработать новые стандарты (=нормативы) эффективной деятельности в профессиональной области ведомого. Затем надо описать технологию достижения успеха, основанную на этих стандартах. И стандарты, и технология должны позволить в адекватные сроки выйти к новой зоне комфорта.

Знание и неуклонное соблюдение этой технологии -это инструмент профессионального развития ведомого. Коуч должен взять на себя контроль за соблюдением технологии. Если технология соблюдается, то связка гарантированно «выходит» на намеченный результат изменения.

Если технология ведомым не соблюдается, то вместе с ведомым коуч выполняет ее проверку на валидность (правомерность) и результативность. Если технология «работает», но ведомый ее продолжает игнорировать, то переходим к следующей стадии коучинга -осознанию и изменению личных ограничений.

На этой стадии коучинга проводится калибровка «планки», при которой определяется следующая зона комфорта и выверяется граница первичных изменений ведомого. Если ведомый выполняет технические задания по технологии, значит в связке правильно нащупана планка изменений.

*Стадия 3. Снятие личных ограничений в реализации потенциала ведомого*

**Твоя ноша слишком тяжела — выкинь ее! А.  
Перельштейн**

Размывание ограничивающих убеждений начинается с осознания «взрослости».

Взрослый человек имеет осознание самого себя, он знает:

«кто он»,

«он осознает, что он делает»,

«осознает последствия своих действий»

Далее идут эксперименты с ролевым поведением. Взрослый может анализировать, во взрослого уже встроены разные стратегии, стили поведения. Он может вести себя как начальник, как сын, как отец, потому что в жизни он приобрел опыт разного поведения. Он знает роли, в любой момент он может задать себе вопрос «Что не так в том, что я делаю».

Общая последовательность работы с личными ограничениями выглядит так:

«Кто я? - Чего я хочу? - Кем я хочу быть? - Каким я хочу быть? - Что мешает? (- или вместо того, чтобы думать, что мешает) - Как это преодолеть?»

Работа с личными ограничениями заканчивается, когда ведомый может самостоятельно выстроить позитивный ряд собственных убеждений (при работе с выходом из намеченной зоны комфорта): «Хочу! - Могу! - Верю! - Делаю! - Когда делаю - Имею!».

*Стадия 4. Подтверждение позитивных изменений.  
Развивающий анализ*

Анализ коучу нужно делать для того, чтобы оценить правильность его усилий при работе с ведомым. И, в

случае необходимости, провести соответствующую корректировку своих действий. Анализ должен быть основан на общей технологии системного коучинга. По результатам анализа коуч проводит подготовку к повторным контактам и встречам с ведомым, меняет «стратегии игры» и просто добавляет себе хорошую порцию уверенности.

Анализ коучинга должен быть развивающим. Т.е. он не просто ориентирован на предвидение и проектирование тех или иных событий при работе с ведомым, но и позитивно направлен. Такой вид анализа позволяет «рассчитать», что будет происходить в процессе конкретной сессии коучинга. Наконец, в основе развивающего анализа — оценка адекватности коуча для достижения необходимого результата.

Системный подход позволяет научить коуча управлять поступками ведомого в той или иной ситуации коучинга ...даже знать слова, которые ведомый сейчас произнесет! Поверьте, это не очень сложно.

#### *Стадия 5. Формирование цепочки передачи позитивных изменений*

Цепочка передачи изменений - финальная стадия коучинга. Дело в том, что действительно понять что-то можно в том случае, если вы попытаете объяснить это другим. Поэтому важно чтобы ваш коучинг не застывал в одном человеке, а передавался «из рук в руки» словно живительный глоток нового понимания. Это крайне необходимо многим людям в нашем непростом мире. Если ваши ученики будут нести коучинг дальше - это подтверждение вашего Личного Успеха! (Но это не залог того, что вы никогда как коуч не остановитесь).

## Глава 2.3. В самом начале коуч-сессий...

### **Настройка на ведомого**

Итак, в начале встречи сосредоточимся на установлении контакта с ведомым.

Обратите внимание, в каком настроении и психологическом состоянии находится наш партнер. Он готов к встрече с вами или взведен, спокоен или раздражен, в драйве или равнодушен, в каком состоянии он «здесь и сейчас»?

Если он загружен, занят чем-то, его надо вернуть в рабочее состояние, «вырвать из суеты», из «текучки дел», в которых он находится. Важно не просто подстраиваться под ведомого. Надо вместе с ним настраиваться на то состояние, которое удобно для контакта. Сначала «проложите тропинку» к теплой располагающей беседе. Очень многие коучи «забывают» про это, они «пролетают» мимо этого. Им кажется, что это нюанс, который само собой разумеется, поэтому его можно и пропустить. Мимо этого летят, да потом сразу попадают в ситуацию столкновения с ведомым.

Делается это просто. Последите за собой. Например, я, прежде чем вступить в контакт, всегда встречаюсь «глазами со своим визави». Затем я улыбаюсь и вижу улыбку в ответ. Самые сложные ведомые - это те, которые смотрят «каменно». Ничего по ним прочитывать казалось бы нельзя. Но после нескольких попыток (уже по ходу разговора) постепенно их уголки губ «размягчаются», «глаза теплеют» и устанавливаются нормальные партнерские отношения.

Что произошло? Мы сонастроились. Дальше можно идти в ту сторону, в которую удобно: находить проблемы в изменении и предлагать решение. Помните, что для каждого участника коучинга нужен свой уровень эмоций, свой уровень доверия, который сейчас возможен. Не надо добиваться более близких отношений, чем необходимо сейчас для сделки.

Итак, вы настроились на ведомого, поняли его настроение. Теперь надо понять - нравится вам, устраивает ли вас его состояние. Если не нравится, задайте, к примеру, вопрос: "Сегодня такой трудный день... (если пятница, такая неделя была тяжелая) у вас тоже?". И внимательно слушайте ответ.

Каждый момент общения в связке должен доставлять вам удовольствие.

### **Хороший коучинг не может быть скучным.**

Да, может быть очень сложный путь к изменению и разговор в ходе коучинга получается не очень простым. **НО ВСЕ ПОЛУЧАЮТ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ОБЩЕНИЯ ДРУГ С ДРУГОМ**, понимая, что они здесь равные. Мы не сражаемся с нашими ведомыми. В том смысле, что мы не враги друг другу. Мы вместе делаем одно общее дело. Все просто - если вы потеряли удовольствие в ходе контакта с ведомым, значит что-то сделали неправильно. Проверьте свою технику общения! Рассмотрим некоторые приемы, которые помогают вам управлять контактом и состоянием ведомого в начале.

### **Техника установления контакта. «До первых слов».** **Образ первого впечатления \_\_ как мы восприняли ведомого?**

Сначала поговорим о впечатлении, которое производит на нас ведомый до начала первых слов. Самое важ-

ное в первом впечатлении - это схватить его образ целиком. Нам необходимо совместить,

что мы о нем слышали, каким вы себе его представляли и что вам показала действительность.

Теперь надо сравнить наши впечатления. Профессиональная работа с образом первого впечатления заключается в том, чтобы точно оценить только одну интегральную характеристику - устраивает вас этот образ или нет. Если почему-то образ ведомого вас не впечатлил, определите черты, которые вас не устроили, проверьте при последующем общении, так ли это на самом деле и определитесь в своем к ним отношении. Может быть, они требуют коррекции по ходу коучинга. А может быть и вам надо пересмотреть свой взгляд на них. Правило пересмотра следующее: каждая черта образа должна помогать достичь социального Успеха.

**...и увидел ли он нас так, мы этого хотели**

Вторая сторона первого впечатления - это то, как ведомый воспринял нас. Опытные специалисты готовят отношение к себе заранее, уже на стадии приглашения в коучинг. Поэтому для них первое впечатление ведомого является меньшей загадкой, но все же... Если его реакция не такая, какой себе ее нарисовал в своем воображении коуч, то надо иметь хорошее самообладание, чтобы не выдать своего разочарования и т.д.

Как говорят, «по одежке встречают». Встречают, прежде всего, 1) по обуви, 2) по прическе, 3) по деловой одежде, 4) по общему соответствию ситуации.. Что я могу сказать об одежде коуча в целом: в ней должен быть элемент праздника, элемент «приподнятости на суетой». Но при этом всего должно быть в меру. Пусть

попроще выглядит, но то, что вам «идет», и в чем вам самим удобно и хорошо.

### **Приветствие**

Первые слова, которые мы обычно произносим, это приветствие и имя человека. По тому как ведомый среагировал на первые слова, можно уточнить первоначальное впечатление, которое на него вы произвели и выбрать форму собственного представления.

Приветствия бывают двух видов: официальные и неформальные. Выбор конкретной формы приветствия зависит от

обстановки, в которой вы встречаетесь с ведомым;  
подготовленности встречи;  
необходимой степенью психологической дистанции.

### **Удобно расположитесь для работы...**

Нужно расположиться там, где удобнее работать.

*Правила посадки с ведомым:* Старайтесь не садиться прямо напротив. Нужно располагаться «наискосок» по отношению к ведомому. Это поможет уйти от подсознательной конфронтации между вашими телами. Лучше всего сидеть под углом 45 градусов справа от него.

После того, как мы определились с местом работы, надо уточнить продолжительность встречи. Это позволяет вам заранее распределить свои силы и время.

### **Управление состоянием ведомого через «комплименты/разговор «ни о чем»».**

В случае, если настроение и первоначальное состояние ведомого нас не устраивает, необходимо предпринять ряд действий, которые одновременно помогут изменить атмосферу контакта и проверить, насколько он нами управляем. Для этого удобно использовать комплименты различной тематики. Иногда комплимент является поводом для достаточно «развернутого» разговора на темы, которые непосредственно к изменению не относятся. Зато такие темы позволят связке коуч-ведомый «прощупать» друг друга и установить взаимопонимание. Таким образом, с помощью комплиментов, мы можем найти «горячие» темы для неформального общения.

Как уже говорилось, управление контактом строится по принципу «обратной связи». Поэтому, наряду с постепенным изменением состояния ведомого в нужную нам сторону, необходимо все время проверять его ответную реакцию. Если она нас устраивает и ведомый доволен - значит можно двигаться дальше. Если нет - надо оценить, насколько интересна ему та тема, которую вы предложили в качестве неформального общения. При этом ваш интерес к ней должен быть не только взаимным, но и искренним. Лучше не говорить вообще ничего, чем сказать формальность. Найдите что-то, что вам нравится в окружающем вас мире и скажите об этом.

### **Создаем хорошую атмосферу контакта**

Коучинг значительно ускоряется только потому, что коуч с вниманием относится к тому, во что человек вкладывает душу. Наряду с личными комплиментами не забывайте и об офисных. Традиционно считается, что комплименты относятся только к ситуации мужчи-

на - женщина. Но надо находить те теплые, приятные слова, которые подчеркнут ваше уважение и внимание к своему «визави». Причем для мужчин комплименты могут быть о его деле, его стиле работы, образе жизни, окружении, в т.ч. «авто» и аксессуарам, работоспособности. Как видно, поводов для комплиментов можно найти много. Было бы желание.

Наряду с комплиментами, хороший эмоциональный фон поддерживается с помощью шуток или анекдотов. Вообще, если коучинг проходит в скучной обстановке, это не доставляет удовольствие. Я всегда говорю, что лучшая шутка и анекдот тот, который родился здесь и сейчас, которые являются импровизацией. Если «по ходу дела» возникла какая-то неловкость, парадокс, неожиданность, его надо уметь обыграть так, чтобы разрядить обстановку.

### **Ликбез о коучинге, в т.ч. декларируемых целях и задачах встречи**

Главную цель в общем виде удобно сформулировать так:

Я здесь для того, чтобы помочь вам реализовать свой потенциал на все 100%.

Также здесь место и время, чтобы заняться небольшим «ликбезом» о коучинге и преимуществах сотрудничества с коучем. Собственно, это мы обсуждали раньше. Поэтому выберите то, что считаете нужным сказать о философии позитивного изменения и перейдите к обсуждению правил проведения коучинга.

### **Правила игры**

Параллельно с налаживанием отношений главное, что происходит в начале первой встречи - мы договариваемся о правилах и рамках игры, контракте и т.п. «мелочах». Также устанавливаем границы ответственное-

ти за результат изменений. Здесь же оговариваются нормы взаимной дисциплины в связке, которые помогают завершить коучинг скорейшим образом.

В контракт обычно включаются следующие положения:

- формулировка первичного запроса;
- предварительная формулировка результата работы;
- регламент работы (частота встреч, число встреч, оплата, опоздания и пропуски, применение санкций, отмена встреч по предварительной договоренности, завершение отношений);
- возможные методы и формы работы (тесты, анкеты, домашние задания, ролевые игры и т.п.);
- подтверждение решения о совместной работе или отказ от нее, а также подтверждение согласия с контрактом.

### **Обсудите дальнейший план работы**

Он должен быть изложен в максимально сжатом виде. Необходимо обязательно акцентировать выгоду ведомого в случае, если он примет этот план. Например,

*«Для того, чтобы максимально сократить время работы, я сначала задам несколько вопросов, а потом мы обсудим те варианты, которые могут быть нам интересны. Вас устраивает такой план нашей встречи?»*

## **Глава 2.4. Исследование ситуации ведомого и препятствий на пути социального успеха. Формирование вызова изменений (планки достижений)**

1. Ориентировка в «горячих» проблемах ведомого.
2. Выбор «значимой» проблемы с точки зрения коуча.
3. Анализ ситуации ведомого «по жизни». Потенциал среды. Формирование вызова изменений.
4. Выбор самого ведомого в качестве главного объекта-источника проблем в успешности.
5. Фокусировка ведомого на значимых проблемах, связанных с главным объектом-источником проблем.
6. Анализ вариантов решений горячей (заявленной) и значимой проблем.
7. Объективация важных выгод от решения заявленной и значимой проблемы, связанных с успешностью. «Цепочка» поиска важных выгод.

### **1. Ориентировка в ситуации и «горячих» проблемах ведомого**

Любое исследование ситуации ведомого начинается с обсуждения «горячей» проблемы/проекта ведомого -как он их себе представляет и понимает.

Во-первых, необходимо прояснить запрос, т.е. что ведомый ждет от коучинга.

Во-вторых, понять причины или препятствия на пути разрешения/воплощения проблемы /проекта, как их себе представляет ведомый.

В-третьих, оценить, действительно ли ведомый правильно осознает свою проблему в успешности. Например,

*Коуч: Насколько я помню, мы сегодня хотели поговорить о ваших взаимоотношениях с вашим начальником. Я так понимаю, что у вас уже сложился определенный взгляд на ситуацию. Что Вас все в ней устраивает и что хотелось бы изменить?*

*В: Да, в общем, все устраивает. Я же не могу поменять начальника. А все проблемы именно от него.*

*Коуч: Если я правильно понимаю, то вся ответственность за то, что вы сейчас менее успешны, лежит на вашем начальнике?*

*В: Ну, не так буквально, хотя я-то что могу сделать?*

*Коуч: А сами Вы ничего не можете или не хотите сделать для изменения ситуации? Но при этом Вы хотите стать более успешным?*

*В. Конечно, хочу.*

*Коуч: Тогда перекладывая ответственность за Ваш успех на него, чего вы добиваетесь? Как Вы думаете, кто в этой ситуации лишает Вас Успеха?*

Понятно, что в такой ситуации ведомый и коуч видят возможность позитивного изменения по-разному. Коуч предполагает суть изменения в осознании ответственности ведомого за свои действия. Последнему, кстати, это изменение бывает далеко не так очевидно, как это может показаться со стороны. Так возникает разность между горячей проблемой (ведомого) и зна-

чимой (той, что препятствует его успешности, по мнению коуча).

Иногда этого различия нет. Иногда оно скрыто и необходимо более длительное интервью, чтобы его вытащить на свет. Чаще всего, оно очевидно. Бывают даже ситуации, при которых коуч может заранее сориентироваться в соотношениях значимой и горячей проблем, но и в таком случае, важно, чтобы вы не опережали вашего ведомого, а двигались вместе с ним последовательно и планомерно. Иначе коучу будет сложно перейти к действительно значимым (с точки зрения коуча) для нашего ведомого вопросам.

Будьте внимательны! Иногда, особенно во внутриорганизационном коучинге, возникают ситуации, когда заказчик коучинга и ведомый разные лица. Здесь возможен ответ ведомого, что у него все хорошо и каких-то дополнительных усилий в виде коучинга не требуется. Пусть это не сбивает Вас - с коучем любой ведомый может действовать гораздо эффективней.

## **2. Выбор «значимой» проблемы с точки зрения коуча**

Декларируемая ведомым горячая проблема в успешности связана с конкретным объектом-источником проблем. Она, как правило, ситуативна и связана с решением какой-либо конкретной жизненной коллизии.

Объект-источник проблем	Виды горячих проблем ведомого	Примеры значимых проблем (взгляд коуча)
Человек (он сам)	Проблемы с безопасностью, здоровьем, жизнью, образованием, отдыхом, самореализацией	<p>1. Пребывание в неосознаваемой зоне комфорта.</p> <p>2. Отсутствие четких целей "по жизни".</p> <p>3. Перекалывание ответственности за результаты на внешнее окружение.</p> <p>4. Наличие неоправданных личных ограничений.</p> <p>5. Стремление удерживать "гиперконтроль".</p> <p>6. Скрытое удовольствие от позиции "Я-жертва обстоятельств".</p> <p>7. Гипертрофия собственной ответственности "Я должен"</p>
Его семья	Создание и сохранение семьи, сохранение здоровья членов семьи, дать хорошее образование членам семьи, организовать семейный отдых	
Эмоционально близкие и значимые люди, не входящие в семью	Сохранение и развитие отношения.	
Его имущество (квартира, дача, автомашины, бытовая техника и т.д. вплоть до самых мелких товаров - часы, авторучки, книги, ножницы и т.п.)	Проблемы с безопасностью, комфортностью, престижем.	
Его работа/' карьера	Наличие/ отсутствие работы, соответствие зоне финансового комфорта, престижность, возможность карьеры и адекватной самореализации.	

Опытный коуч видит разрыв между декларируемой проблемой в успешности и значимой. Его можно заметить уже по ходу первых ориентировок в первичной ситуации-запросе. Значимая проблема ведомого в достижении успеха всегда, так или иначе, проявится в разговоре. Но не надо торопиться.

Во-первых, вы может ошибаться.

Во-вторых, надо аккуратно фокусировать внимание ведомого на вашей версии и слышать его мнение.

В-третьих, необходимо сделать так, чтобы он согласился с вашей версией проблем в успешности, а это уже нетривиальная задача. Особенно если ситуация, с анализа которой начинается коучинг, острая и требует быстрого решения. Здесь конечно, сначала надо оказать скорую психологическую помощь, а потом вернуться к коучингу.

Пока мы не знаем, какой из объектов-источников проблем наиболее важен для ведомого, мы будем блуждать «впотьмах». Дело в том, что первоначально заявленная проблема, связанная, например, с отношениями на работе, не всегда оказывается действительно так уж важной для ведомого. Реальный источник изменений может быть связан совсем с другим объектом - как правило, с самим ведомым<sup>27</sup>. Поэтому, коучу надо расширить рамки исследования ситуации ведомого.

<sup>27</sup> Это не отменяет других объектов-источников проблем. Но в начальных стадиях коучинга в качестве объекта источника проблем в успешности всегда выступает сначала сам ведомый. Хотя декларироваться могут совсем другие объекты.

### **3. Анализ ситуации клиента «по жизни». Потенциал среды. Формирование вызова изменений**

Итак, коучу надо оценить важность того или иного объекта-источника проблем для ведомого. В тоже самое время коуч уже знает, что самый большой ресурс развития заключен в самом ведомым. Об этом можно начинать говорить сразу, но вас могут не услышать. Поэтому, чтобы помочь сфокусироваться ведомому на главном объекте - источнике проблем, (т.е. выбрать в качестве объекта-источника проблем самого ведомого), необходимо определиться в его отношении к своей успешности.

Понимание ведомым социального Успеха удобно исследовать с помощью анализа изменений, которые он хотел совершить в своей жизни. Исследование начинается с того, что мы устанавливаем разность между тем, что ведомый добился «здесь и сейчас» и чего он мог бы добиться. Кроме того, нас интересует как он видит свою успешность в ближайшей и дальней жизненных перспективах. Мы раскручиваем тему удовлетворенности своим положением, зарплатой и задаем соответствующие вопросы.

*Коуч. Как вы понимаете социальный успех? Какие критерии? Что значит быть успешным для вас лично?*

*Коуч: Вы полностью удовлетворены своим текущим положением на работе, в семье, в обществе или .. ( и вот здесь мы и делаем паузу) .*

*Коуч: Приведите примеры социально успешных людей вашего круга? Что вам больше всего нравится в них? Что есть в них и*

*чего нет у вас? (Здесь мы начинаем фокусироваться на слабых сторонах ведомого).*

*Коуч: И еще вопрос - что можно было бы улучшить в вашем собственном поведении?*

По сути дела коуч сначала оценивает: какова собственная ситуация ведомого на сегодняшний момент? Необходимо зафиксировать сегодняшнее положение ведомого - у нас появится возможность иметь объективную точку отсчета.

Затем нужно предложить несколько типичных жизненных задач, по которым возможно определиться, в чем и в каких пределах хотел бы изменить свое сегодняшнее положение ведомый. Задайте вопросы:

*«Что устраивает в сегодняшней ситуации? Что бы вы хотели изменить в собственной ситуации? Что необходимо сделать в первую очередь?»*

В результате вы можете получить информацию о том, что можно было бы улучшить и что хотелось бы изменить ведомому в его сегодняшних отношениях с действительностью. Эту информацию удобно представить в виде таблицы<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Эта таблица - прекрасная основа для составления Жизненного Плана ведомого и его последующего обсуждения.

<b>Жизненные задачи</b>	<b>Что устраивает</b>	<b>Что не устраивает</b>	<b>В каких пределах хотели бы изменить срок/\$/ другое качество</b>	<b>Приоритет</b>
Работа, которой вы занимаетесь сегодня				
Уровень дохода лично Ваш / Вашей семьи				
Безопасность личная/семьи				
Возможность оказывать поддержку свои детям/родителям				
Возможность заниматься любимым делом				
Возможность приобрести новые материальные ценности, в т.ч. квартиру, машину, дачу и т.д.				
Самостоятельность/ Независимость				
Иное (укажите)				

3

По ходу обсуждения желаемых изменений коуч исследует представления ведомого о социальном успехе. Далее надо сравнить, отличаются ли они от представлений о возможностях успешности в данной социальной среде у коуча. Предварительно коуч, конечно же, должен составить свое мнение о потенциале среды близкого круга связи и возможности результативного изменения ведомого на основе своего опыта или выполнив ресурсный анализ среды.

Как мы знаем, у каждого ведомого есть три вида ресурсов - 1) среды, 2) материальные возможности и 3) личностные (внутренние) ресурсы. Сейчас надо оценить возможности социальной среды. Коучу надо вместе с ведомым решить, возможно ли изменение собственной ситуации и решение значимой проблемы ведомого с помощью данного направления деятельности.

Правильный алгоритм принятия решения	Неправильное принятие решения
Проводится оценка	
перспективности выбранных вида и направления деятельности с точки зрения обеспечения динамики социального успеха	только ситуации, связанной с «горячей проблемой» декларируемой ведомым
перспективности организации, в которой действует ведомый, с точки зрения обеспечения необходимых выгод социального успеха	
наличия технологий успеха	
возможности обучения	
возможности карьерного роста и т.п.	
отношения в референтном сообществе к личному развитию	

В результате анализа среды коуч сравнивает то, что уже добился сегодня его ведомый и то, что он мог добиться, по мнению коуча. Предвижу вопросы о компетентности коуча в озвучивании новой планки достижений. Но ответ прост - совсем необязательно здесь оперировать точными цифрами и подписываться иод

договором. Алгоритм прост. Коуч задает вопросы ведомому типа:

Как вы оцениваете, насколько вы могли бы быть успешнее в решении одной из жизненных задач?

Ведомый отвечает сообразно своему пониманию данной ситуации. Затем связка анализирует возможности среды и коуч снова озвучивает свой вопрос. Так продолжается до тех пор, пока не «нащупаются» те изменения (или планки достижений), которые «зажигают» ведомого и коуча. Эту стадию можно отметить по увеличению амплитуды поведенческих реакций в связке.

Сравнивая разность потенциалов и норм успешности своей среды и среды ведомого, коуч создает вызов и озвучивает новые планки социального успеха для ведомого. Этот вызов должен манить и энергетизировать связку коучинга, быть «вкусным» и для ведомого, и для коуча. Понятно, что калибровка вызова изменений выполняется последовательно и планомерно на протяжении всего коучинга, а не только в начальной стадии.

Калибровка вызова изменений (планки достижений) позволяет коучу выбрать из спектра значимых проблем «самую горячую» и начать ее объективировать для ведомого.

#### **4. Выбор самого ведомого в качестве главного объекта-источника проблем в успешности**

В результате исследования собственной ситуации ведомого и формирования вызова, связка, как правило, объективирует такое изменение и, соответственно, объект-источник проблем, который:

5

- 1) принципиально важен для успешности ведомого;
- 2) в настоящий момент по которому он может сам принять решение об изменении;
- 3) который связан с его горячей проблемой;
- 4) который (потенциально) содержит проблемы, «интересные» с точки зрения коуча (= содержит потенциал для развития ведомого).

Как Вы понимаете, в идеале такой объект-источник проблем — это сам ведомый. И коуч это прекрасно понимает. Но вот ведомый может продолжать утверждать, что изменение ситуации зависит не от него. Так как навязывать в подобной ситуации свое мнение ведомому глупо, то надо выяснить, видит ли ведомый значимые проблемы и как он к ним относится. Тем самым коуч фокусирует внимание ведомого на значимых проблемах, от которых зависит его изменение.

### **5. Фокусировка ведомого на значимых проблемах, связанных с главным объектом-источником проблем**

Понятно, что если объект-источник проблем имеет действительно важное значение для него, то проблемы, связанные с его использованием, сохранением, модернизацией будут решаться в первую очередь. Но среди этих проблем будут также более или менее приоритетные для конкретного человека. Разные проблемы одного и того же объекта, имеют разную «температуру» решения для ведомого.

Задача коуча заключается в том, чтобы, пока ведомый представляет свою ситуацию и желаемые изменения, определить возможную «горячую значимую проблему». Т.е. такую проблему, решение которой:

с одной стороны, будет реально и заметно влиять на успешность ведомого;

с другой, сам ведомый может ее быстро увидеть, принять и приступить к решению как можно быстрее.

Почему важны для выполнения эти условия? Потому что очень часто проблемы, которые коуч видит со стороны, ведомый не видит и не признает. Например, коучинг может затрагивать такие проблемы, на которые наложено внутреннее табу. Для того чтобы приступить к их решению, надо пройти долгий путь диалога и развития доверия в связке.

Конечно, выбирая «горячую значимую», коучу надо понять, почему именно она является «горячей» в настоящей момент. Эту проблему надо согласовать с ведомым, т.е. подтвердить выбор коуча у ведомого. Поэтому надо выяснить, какую из значимых проблем, связанных с изменением, сам ведомый считает первостепенной по необходимости решения и почему.

Наступает тонкий момент. Недостаточно определить самую «горячую» из значимых проблем с нашей точки зрения (коуча). Повторюсь, что опытный практик их видит сразу. Но ведомым, в силу защитных реакций и ограничений, часто они кажутся второстепенными в разрешении. Поэтому, надо уметь не только увидеть самому эту проблему, но и сделать так, чтобы ведомый ее смог или (захотел) увидеть. Вот где действительно надо уметь общаться профессионально.

Отношение ведомого к значимой проблеме может быть следующим:

- он может не признавать ее наличие;
- он признаете наличие и необходимость решения.

#### **А. Ведомый не признает значимую проблему горячей или не видит смысла в ее быстром решении.**

Начнем с наиболее часто встречающегося случая. При явном затруднении со стороны ведомого признать, что помимо декларируемой им в качестве горячей пробле-

мы, есть еще и значимые (не говоря уже о том, чтобы выбрать из значимых в свою очередь самую важную для себя) коуч должен продолжать фокусировку. Как правило, эта ситуация возникает, когда ведомый упорно не желает изменяться сам, а ждет изменения внешних обстоятельств. Поэтому лозунг наших дальнейших действий:

Во всех ситуациях коучинга ведомому надо меняться самому!

Задача, как вы понимаете, состоит в том, чтобы одну из значимых проблем превратить в горячую для ведомого. Т.е. сосредоточить его внимание на одной из проблем, решение которых зависит только от него. В общем случае, коуч может столкнуться со следующими ситуациями, при которых ведомый не считает значимую проблему «горячей»:

№ ситуации	Объект-источник проблем	Кредит доверия	Желания	Возможности
1	Обладает ценностью	Высокий	Нет	Да
2	Неценен	Высокий	Нет	Да
3	Обладает ценностью	Высокий	Да	Нет
4	Обладает ценностью	Низкий	Да	Да

### **Ситуация № 1. Ведомый «не видит» реальной важности проблемы**

Не всегда та или иная жизненная ситуация воспринимается ведомым как проблема, которая требует своего решения. Как правило, эта «слепота к изменениям» провоцируется тем, что ведомый находится в самодостаточной для него зоне социального комфорта. И думает он при этом примерно так: «Зачем напрягаться, когда со мной и так все хорошо?» При этом, конечно на словах он декларирует необходимость изменений, а на деле все остается по-прежнему.

Между тем, завтра может быть поздно ее решать. Исходя из этики коуча, в этой ситуации надо принимать специальные меры для того, чтобы помочь ведомому принять правильное решение.

Внимание опасность! Прикрываясь заботой о благе ведомого, коуч может стремиться навязать ему решение тех проблем, которые ему малоинтересны и самому лично, и реально. Это кратчайший путь к потере профессионального и личностного доверия в связке.

### **Что делать?**

1. Исследовать зоны комфорта и изменять отношение к ним ведомого.
2. Воспитывать культуру ответственности за решение проблем через «миссию» и общие ценности.
3. Перейти к решению проблемы и действовать так, как будто бы она является значимой для клиента.

### **Оценка зон комфорта ведомого**

Коучу надо исследовать личные зоны комфорта, в которых находятся ведомые. Как только у вас есть на руках информация о сегодняшних успехах, надо начинать считать - сможем ли мы помочь ведомому переиграть эту ситуацию, т.е. можем ли мы сделать лучшее предложение, например по результатам успеха. Сравнивая выгоды от будущего изменения и зоны комфорта можно помочь ведомому скорректировать свое отношение к необходимости достижения новой зоны комфорта.

**Воспитание культуры ответственности за решение проблем через «миссию» и общие ценности.**

По ответам и невербальной реакции ведомого, можно определить, насколько вы «попали» в проблему, решение которой ему действительно интересно. Коуч должен постоянно обращать внимание на то, о каких проблемах идет речь, и насколько их решение может уместно для связки. Может случиться такая ситуация, что проблема, которая интересует ведомого, является малозначимой по сравнению с другими проблемами, связанными с владением конкретными объектами-источниками проблем. Коуч, в силу своего профессионального опыта, «видит» это и должен сделать все, чтобы изменить отношение ведомого к этой ситуации. Иногда нужно иметь смелость идти поперек сиюминутного желания ведомого и воспитывать в нем культуру ответственности к решению своих проблем. В этом случае коуч обязан открыто опираться на свою миссию и предназначение (заявить о ней). Правильное отношение ведомого к значимой проблеме можно сформировать. Для этого надо исследовать его позицию и определить:

во-первых, аргументы, почему он не считает «нашу» проблему значимой, хотя де-факто она является таковой. (Помните только, что коучинг действительно должен помогать решать эту значимую проблему!)

во-вторых, найти общие жизненные ценности с ведомым, через которые, впоследствии, можно будет «перебросить мостик» к необходимости решения значимой проблемы. Проверьте ценностную перспективу, т.е. краткосрочность и долгосрочность ценностных представлений.

в-третьих, объяснить причины своей настойчивости на необходимости «быстрого» решения значимой проблемы, которые связаны с осознанием ответственности коуча за исход процесса изменений.

**Переходим к решению проблемы и действуем так, как будто бы она является значимой для клиента.** (переходим к пункту б)

Последовательность «создания проблемы» в этом случае будет такой.

1. Подтвердите у клиента, что эта проблема «имеет место быть» среди прочих других, т.е. объективируйте проблему.
2. Проверьте возможности ведомого. Пусть он сам вам расскажет о них.
3. Обнаружьте вместе с ним те выгоды, которые могут быть ему интересны (см. п. 7), а также в плане ближайшей и долгосрочной перспективы последствий «нерешения» значимой проблемы (=стоимость отказа от ее решения).
4. Сошлитесь на опыт тех людей, которые авторитетны для ведомого.
5. В случае необходимости, проведите «обострение отношения» к проблеме через ее актуализацию или подключение «случаев из жизни».

**Ситуация № 2. Ведомый в качестве объекта изменения менее значим, чем какой-либо другой объект- источник проблем.**

По-другому эту ситуацию можно назвать так - «забыть о себе». Соответственно, и проблемы с собой связанные, важны, но... могут подождать. Изменение в приоритетности решения проблем может быть в тех случаях, когда перед ведомым стоят «острые» проблемы. Они связаны с немедленным разрешением по дру-

1

гим «объектам» менее любимым, но более значимым в тот момент для клиента.

Например, человек забывает о своих интересах и всю жизнь живет ради других.

### **Что делать?**

Постепенно повышать значимость самого ведомого и перейти к решению проблем, связанных с ним самим.

Действуйте так же как в ситуации №1.

### **Ситуация № 3. Ведомый утверждает, что нет возможности разрешения значимой проблемы.**

У ведомого может действительно не быть ресурсов. Или он может их не видеть.

### **Что делать?**

Проверьте, действительно ли нет такой возможности, или это ведомый считает, что ее нет.

Помимо жизненной ситуации и анализа ресурсов среды коучу необходимо исследовать материальные и личностные ресурсы, которые есть у ведомого.

Здесь нужно оценить материальные возможности и личностные ресурсы, которые:

- а) есть в распоряжении ведомого;
- б) могут быть направлены на достижение социального успеха.

Связке надо оценить, какие из материальных ресурсов ведомого можно задействовать для решения значимой проблемы немедленно, а какие надо наращивать. Оценка материальных возможностей ведомого может строиться по следующей схеме:

Материальные возможности ведомого	Что устраивает	Что не устраивает	В каких пределах нужно изменить для достижения успешности
<b>Объекты</b>			
<b>Финансовые возможности</b>			
<b>ЛПР</b>			
<b>Информация</b>			
<b>Время</b>			
<b>Связи</b>			

Также необходимо оценить достаточность личностных ресурсов, которые можно задействовать для изменения его успешности. Оценка личностных ресурсов ведомого строится по следующей схеме:

Личностные ресурсы ведомого	Что устраивает	Что не устраивает	В каких пределах нужно изменить для достижения успешности
<b>Личностные процессы</b>			
<b>Опыт</b>			
<b>Образование</b>			
<b>ЗУНЫ</b>			
<b>Здоровье</b>			
<b>Осознаваемые убеждения</b>			
<b>Психологическое состояние</b>			

На основании анализа ресурсов делается вывод об объективной возможности ведомого решать значимую проблему.

**Ситуация № 4. Клиент не считает продавца экспертом в решении подобных проблем.**

**Что делать?**

Заявите о себе как о специалисте в области решения подобных проблем и о том, что у вас есть подобный опыт. Одновременно проверьте свою технику управления контактом.

Далее нужно перейти к вариантам решения проблемы. Время от времени не забывайте проверять, меняется ли отношение ведомого к вам как эксперту и просто хорошему собеседнику.

**Б. Ведомый признает значимую проблему «горячей» и считает, что ее надо решать.**

В этом случае хочется сразу переходить к ее решению - постановки «планки достижений», составлению личного плана изменений, разработки технологии достижений и т.п. Но прежде, еще раз «здесь и сейчас», получите подтверждение его готовности! Для того, чтобы избежать срыва коучинга сначала задайте себе контрольный вопрос: «А действительно ли эта проблема так важна для его изменения, как мы об этом думаем?» И подтвердите свое понимание у ведомого.

Если я вас правильно понял, то ..... волнует вас сейчас, прежде всего?

Нужно, чтобы ведомый подтвердил важность проблемы, обнаруженной коучем.

Обратите внимание! Это подтверждение необходимо для того, чтобы не ошибиться с выбором проблемы. Если вы «промахнете» мимо подлинно горячей проблемы, то через некоторое время придется возвращаться и задавать ведомому новые вопросы, что в принципе, возможно, но не очень желательно.

Независимо от того, признает ваш ведомый или нет наличие и важность значимой проблемы надо выполнить анализ вариантов решения заявленной проблемы и сравнивать выгоды от возможных изменений в случае решения декларируемой и значимой проблем. В первом случае, выгоды позволят ведомому самому утвердиться в необходимости решения значимой проблемы. Во втором случае, это необходимо, чтобы подтвердить правильность выбора значимой проблемы коучем. Именно важные выгоды позволяют постепенно преодолеть разрыв между декларируемой горячей и значимой проблемой ведомого.

#### **6. Анализ вариантов решений горячей (заявленной) и значимой проблем**

Итак, мы обнаружили или разогреваем значимую проблему, превращаем ее в важную для ведомого. К этому моменту он должен уже высказать свою позицию по ней и, хотелось бы, чтобы был готов ее обсуждать и решать.

Коучу необходимо обсудить с ведомым варианты решений его заявленной проблемы, а также значимой проблемы, которую нащупал коуч. В идеале, конечно, коуч должен заниматься только значимыми проблемами, но это только в идеале. Поэтому начинайте, обсуждать варианты и выгоды от решения каждой из проблем.

После того, как проблема обнаружена и объективирована, спросите:

Как вы считаете, как ее можно решить?

Если проблема ведомому интересна, и он уже пытался ее разрешить, он расскажет о нескольких своих вариантах и что получилось в результате. Если ведомый затрудняется, то нужно иметь наготове несколько наводящих вопросов.

**А. Проведите анализ вариантов ведомого с точки зрения тех выгод, которые они обеспечивают.**

Обязательно фиксируйте

1. «+»и «-» вариантов решения проблем, которые есть в распоряжении ведомого.
2. Последствия, психологическую или реальную стоимость отказа от решения того или иного варианта. Это поможет вам сориентироваться в том, насколько объект- источник проблем действительно значим для ведомого.
3. Выгоды, которые, прежде всего, интересны ведомому в этом варианте.

**Б. Порядок анализа вариантов решения значимой проблемы с точки зрения коуча**

Целью обсуждения общих вариантов решения является ориентировка ведомого в соотношении выгоды-затраты от/на изменения. После того, как мы обсудили значимые проблемы ведомого, нужно сделать следующее:

- 1) обсудить варианты решения заявленной и значимой проблемы;
- 2) провести ориентировку риск/выгоды;

- 3) предложить ему выбрать тот или иной вариант с объяснением, почему он остановился на том или ином варианте;
- 4) разобрать интересующий вариант с параллельным выборочным сравнением различных преимуществ и выгод, которые может получить клиент по другим вариантам (если это целесообразно);
- 5) выделить ценностные критерии, на основании которых ведомый совершил выбор.

В результате вы должны подтвердить или скорректировать ведущий мотив изменения на основе совпадения значимых выгод от изменения и ценностных критериев.

### **7. Объективация важных выгод от решения заявленной и значимой проблемы, связанных с успешностью. «Цепочка» поиска важных выгод**

Независимо от того, совпали ли ведущие мотивы ведомого с тем, что предполагал коуч, в любом варианте решения необходимо обсудить важные выгоды, которые совпадают с иерархией ценностных представлений коуча и ведомого.

В случае если ведущий мотив изменения ясен, это поможет подтвердить важность проблем и выбрать наиболее устраивающий обе стороны вариант решения значимой проблемы. Более того, вы сможете подобрать важные выгоды, которые реально обеспечивают его интересы.

В случае, если ведущий мотив приобретения неясен для ведомого, это поможет состыковать ценностные представления участников коучинга о том, почему для решения значимой проблемы нужно выбрать способ, предложенный коучем (как предложенный наиболее профессиональным участником контакта).

В общем случае получается следующая «цепочка» поиска важных выгод:

<b>Предмет исследования</b>	<b>Действия коуча</b>
Заявленные выгоды от решения значимой/декларируемой проблемы	Зафиксировать выгоды
Иерархия ценностных представлений ведомого	Понять критерии выбора
Ведущий мотив изменения	Выбор ценностного фильтра адекватного ситуации
Подтверждение ведущего мотива изменения	Предложить общий вариант решения значимой проблемы
Реально важные выгоды	Собрать конкретный вариант (сопоставить реально важные выгоды с заявленными ведомым)

### **Создание важных для ведомого выгод от изменения. Подтверждение выбранного ведущего мотива (для коуча)**

Стартовать в переборе важных выгод необходимо с анализа ценностных представлений ведомого, находящихся на вершине иерархии. Это поможет вам быстро выйти на взаимопонимание с ним относительно реальности заявленных выгод и выбранного общего варианта решения значимой проблемы.

Выбор ведомым одного из «общих вариантов» и сопоставление его с предполагаемым коучем ведущим мотивом (на основе ранее выбранного ценностного фильтра), позволяет нам подтвердить/изменить версию о ведущем мотиве изменения, который интересует ведомого в коучинге. Подтверждение мы получим тогда, когда ведомый выбирает тот вариант, который совпадает с тем, что вычислил коуч. В противном случае, ведущий мотив будет иным, чем можно было бы предполагать по «заявленным ценностям».

Например, на основе аудита риска и выгод, мы определили, что ведомому подходит, допустим, идеальный ценностный фильтр (клиент при изменении ориентируется только на свои желания). Тогда ведущим мотивом изменения должен быть - «придать своей жизни смысл» (в случае, если ключевая ценность «смысл жизни - это «Я»). Как правило, этот мотив характеризуется тем, что для его удовлетворения ведомый может подключать значительные ресурсы.

### **Анализ ценностных представлений ведомого и реально важные выгоды**

После того, как мы «разобрались» с заявленными выгодами и первоначальным мотивом покупки, могут возникнуть следующие ситуации.

- 1) Ведомый по ходу дела высказывает новые желания, что бы ему хотелось.
- 2) Ведомый не проявляет интереса к другим выгодам.

### **Создание неотразимого имиджа выбранного варианта решения**

При рассмотрении создания важных выгод коуч основывается на совпадении своих ценностей и ценностных представлений ведомого клиента по отношению к решению значимой проблемы (а может быть и шире - к виду деятельности бизнеса и определенным сферам личной жизни).

Между тем, одна из распространенных ошибок в коучинге состоит в том, чтобы упрямо обрисовывать ведомому те выгоды изменения, которые ему абсолютно неинтересны. У начинающих коучей существует стойкая уверенность в том, что ведомому надо сообщать, как можно больше выгод. Но, по большому счету, все

упирается только в одну — две значимых выгоды или значимых преимущества, которые попадают в ведомого, «западают ему в душу». Эти важные выгоды всегда будут основаны на ведущем мотиве приобретения. Если угодно, они являются его «ценностным отражением».

Поэтому запомните правило

**не грузите ведомого лишними выгодами,  
которые его ждут на пути к Успеху (!).**

Вообще публикацией выгод надо пользоваться очень аккуратно, понимая, что это одно из мощных средств достижения результата. Выгода сфокусирована на ведомом и для каждого из них своя. Встаньте на позицию ведомого и спросите себя: «Какая из выгод была бы для меня важна и подвигла меня бы на изменение в ситуации ведомого?» Этот вопрос, который мы часто просто забываем себе задать. Он необходим для того, чтобы определить какой из вариантов решения проблемы будет «неотразим для ведомого».

### **Продолжать управлять контактом**

Конечно для того, чтобы выйти с ведомым на такой разговор, необходимо иметь постоянно поддерживаемый и развиваемый кредит доверия со стороны ведомого по отношению к тому, как мы ведем коучинг. Поэтому мы и говорим, что управление контактом не превращается ни на минуту в ходе работы с ведомым. Просто фокус внимания при работе переносится на решение обсуждение ситуации и анализ изменений.

Для того чтобы точно выйти на доминантные мотивы изменения ведомого, надо продолжать управлять деловым контактом и развивать кредит доверия в связке. Поэтому параллельно с подбором устраивающего вари-

анта решения значимой проблемы, необходимо продолжать контролировать контакт с ведомым как минимум на предмет есть он или нет, и усиливается или ослабевает психологическая дистанция.

## **Глава 2.5. Формирование Личного Плана Изменений**

### **Спланировать цели, задачи и сроки личного изменения**

Наверное, уже понятно, что банальный вопрос: "Вы хотите быть успешным?" "упирается" в множество ограничений, которые ведомый тут же начинает накладывать на самого себя. Самый распространенный ответ многих из них: «Хочу, но....» Если ведомый действительно хочет изменить свою зону комфорта, то следующий шаг, который надо сделать, заключается в том, что необходимо наметить последовательность действий, которые помогают реализовать его возможности и ваше желание.

Планирование позволяет осуществлять четкие и конкретные, осмысленные действия. Классный план личного изменения, будучи зафиксирован на бумаге, не позволяет от него отказаться. Таким образом, выставлен определенный стандарт, т.е. установлен норматив, «намечена планка», которая позволяет нам точно установить сроки и цели достижения намеченных результатов.

Выбранный вариант решения значимой проблемы позволяет составить личный план изменений.

### **Все действия ведомого должны основываться на Личном Плане Изменений.**

В системном коучинге используются следующие варианты планирования работы: на несколько лет вперед (до 5 лет), годовой, помесечный, еженедельный, ежедневный.

Самый долгосрочный - это план задач «по жизни», т.е., то, что связка хочет добиться в своей жизни с помощью коучинга или шире, вообще выбранного направления деятельности. Сроки, в которые этот план должен быть выполнен, могут колебаться от нескольких лет до 10-30 лет. Этот план личных изменений может содержать до 100 пунктов, т.н. «План 100».

Для планирования среднесрочной перспективы личных изменений используют годовой период. Так например, для изменений в сфере бизнеса удобно говорить о составлении личного бизнес-плана (например, плана продаж) на год. Естественно, ОПИ должен быть «увязан» с вашим «планом по жизни» и задачами того подразделения, в котором вы действуете. Год - удобный практический срок. Он дает «хороший разбег». Ваши результаты могут колебаться из-за коэффициента сезонности. Но общий объем заработка/изменения статуса в год должен составлять ту цифру, которая «греет душу» ведомого.

### **Особенности составления Личного Плана Изменений (плана достижения мечты или решения значимой проблемы)**

При формировании личного плана изменений не ищите вместе с ведомым оправданий его сегодняшней ситуации. Не тратьте время! Найдите точные слова и осознанные цифры для того, чтобы подготовить «стартовую площадку» для «нового рывка». Связка должна быть требовательной к себе при постановке целей: ставьте более жесткие результаты и сроки. Если ваш ведомый хочет добиться большего Успеха в своей профессии, надо быть готовым к изменениям. Скоро вам предстоит узнать, что вы способны достичь больших результатов, нежели вы планировали сначала и на самом деле удивиться своим возможностям. Самое слож-

ное в формировании вызова и планки достижений -поставить реальные цели. Т.е., спланировать пределы, в которых он хотел бы изменить свою жизнь.

Выбранный и согласованный в связке вариант решения значимой проблемы позволяет в деталях составить личный план изменений. Как, и любой план, он должен содержать:

**задачи;**  
**их последовательность;**  
**результаты и сроки.**

В этом плане коучу надо намечать не просто цели и результаты, но и то, как связка узнает, что она их достигла. Последнее становится особенно важно, когда связка ведомый переходит к выполнению технологии достижений успешности. Иногда ведомый «промахивает» мимо очевидных результатов своей работы просто потому, что не знает, на что обращать внимание. И так бывает!

На основе выбранного варианта решения значимой проблемы надо наметить цели и результаты, т.е. зафиксировать конкретные показатели того, чего Вы хотите добиться и за какой срок.

У Вас должно войти в привычку, каждый раз, проверять два момента в самом начале любого этапа развития, обучения или работы:

- 1) необходимо наметить, что вы хотите получить;
- 2) второе - как вы узнаете о полученном результате.

Помните о том, что в коучинге существует 4 правила постановки целей.

*Правило 1. Цели, которые вы намечаете, должны быть реальными, объективными, контролируемыми и проверяемыми.*

Здесь:

- 1) реальность — это цель, которая соответствует нашим возможностям
- 2) объективность — независимость от Вашего собственного мнения;
- 3) конкретность — точность в определении количественных и качественных результатов;
- 4) легкость проверки — возможность независимой проверки, желательно с требуемой степенью точности.

*Правило 2. Цели оформляются в виде желаемых результатов. Вы должны четко представлять, что вы получите на «выходе», когда реализуете свою цель.*

Самыми лучшими показателями нашей работы я считаю:

- 1) новые зоны социального комфорта или деньги, которые вы заработали за время коучинга;
- 2) насколько вы довольны своим изменением. Себя не обманешь. Если вы меняете себя в мире и мир вокруг вас с удовольствием, то и ваш социальный вес/ статус будет расти.

*Правило 3. Осознанное достижение намеченных целей. Проверьте, каких целей вы добиваетесь.*

Вы действительно хотите добиться именно, того, что себе наметили? - Часто люди говорят о том, чего хотели бы добиться, но ничего не делают для того, чтобы это решение выполнить. Получается, что принимают они

одно решение, а на самом деле выполняют совсем другое. Решение, которое принимают в таких случаях неконкретно, необъективно и сложно поддается проверке. К нему можно относиться по-разному. Но вы получаете именно тот результат, который вы хотите получить на самом деле. Что бы ни говорили о том, что вы хотели чего-то иного.

Задайте себе еще один проверочный вопрос:

**Как часто вы проверяете, насколько вы добиваетесь решения намеченных задач?**

*Правило 4. Необходимо назначить срок получения результатов.*

Отведите себе время для мониторинга результатов. Например, для того, чтобы изменить свою зону социального комфорта требуется не меньше, чем полгода-год. Для начинающих с «О» - нужно от 9 месяцев до одного года.

## **Последовательность составления Личного Плана Изменений**

Первый шаг: Поставим себе цели.

В системе есть простое положение - цели должны, во-первых, быть, и, во-вторых, быть зафиксированы в виде Жизненного и личного бизнес-планов.

Второй шаг: Проанализируйте цели с точки зрения адекватности их достижения. Проведите ресурсный анализ возможностей ведомого.

Третий шаг: В случае необходимости, проведите корректировку целей и запросов.

Четвертый шаг: Рассчитайте необходимое время для их выполнения.

Пятый шаг: Наметьте план действий, который нам надо для этого сделать.

### **Иерархия задач в Личном План Изменений.**

Все, что мы обсуждаем в плане системного подхода к продажам, нужно точно разложить по различным «полочкам» своего мозга. Тогда возникнет то, особое состояние ясности следующего шага, которое и позволяет нам в конечном итоге обрести уверенность в своих силах. Поэтому проверяйте себя постоянно, когда вы работаете с личными возможностями и постоянно задавайте себе два вопроса:

Понял ли я, что нужно делать? Понял ли я, как это сделать и в какие сроки?

После постановки целей, задач и сроков изменения осталось только выделить те изменения, которые для связки важнее всего. Для этого пронумеруйте индикаторы (проекты) от 1 до 3. Знак «1» мы отдадим самым важным для ведомого жизненным планам на сегодняшний день, а знак «3» поставим у тех, что «могут подождать». Таким образом, мы разделили все пункты по важности и степени срочности.

Теперь необходимо «прикинуть», сколько потребуется денег, чтобы выполнить все ваши планы. Это сделать просто. Сейчас не нужен точный просчет, нужна прикидка.

Когда цифры готовы, нарисуйте график зарплат (изменения статуса или другого количественного эквивалента), которые вам нужно получать в месяц, чтобы реализовать все эти проекты. Помните о том, что график строится в зависимости от приоритетности жизненных проектов.

Шестой шаг: Определите срок начала выполнения намеченного в Личном Плане Изменений.

Седьмой шаг. Отслеживайте сроки выполнения и ведите контроль за выполнением плана.

Итак, в связке появляется Личный План Изменений на ближайший год/несколько лет. Теперь можно искать способ, как его осуществить, решить поставленные задачи и добиться спланированных изменений.

## Глава 2.6. Проектирование и выполнение технологии достижения

Личный план изменений часто требует переосмысления технологий, которые применяет ведомый в своей профессиональной деятельности. Прежде всего, это касается технологий межличностного общения, но точно также речь может идти и о самых сложных предметных технологиях. Иногда технологии достижения просто не существует и ее надо проектировать. Этот процесс может выходить за рамки отношений в связке и требует «подключения» руководства и наиболее успешных, эталонных сотрудников организации ведомого.

### **Оценка необходимости применения данной техники в технологии достижения**

Часто возникает необходимость оценить правильность применения той или иной техники в ходе выполнения технологии достижения или наоборот - необходимость ее применения. В этом случае важно точно определить желаемый результат и конечную цель, которую вы хотели бы добиться с помощью той или иной технологии.

Такую оценку необходимо вести постоянно в ходе выполнения личного плана изменений. Необходимо точно сверять техники, которые использует в своей работе ведомый и конечный результат. Оценить необходимость применения данной техники в технологии достижения можно с помощью стандартов эффективной деятельности. В процессе коучинга у связки есть возможность объективировать (зафиксировать) различные технологические стандарты.

Под стандартами мы понимаем определенные качественные и количественные показатели, соответствующие различным уровням профессиональной опытности: для новичков, среднего уровня и высокоэффективных ведомых. Показатели должны отвечать ряду критериев. Среди них такие как объективность, возможность измерения и т.д. Стандарты разрабатываются для различных этапов, связанных с деятельностью сотрудников.

**Виды технологических стандартов эффективности.** Стандарты могут быть зафиксированы в виде цифр или технологий (последовательности действий).

Стандарты первого вида - это определенные показатели или нормативы работы. Часто указывают срок, за который необходимо его выполнить. Цифровые стандарты бывают двух видов: финансовые и нормативные. Самый простой вариант финансового стандарта - сколько хочет ведомый зарабатывать за год и сколько он должен зарабатывать в месяц. Сумма месячного дохода может быть принята в качестве нормы. В качестве более сложных финансовых стандартов могут быть приняты<sup>29</sup> бюджеты структуры/подразделения и личный годовой бизнес-план ведомого. Нормативные стандарты фиксируют результативные пропорции и соотношения.

Стандарты второго вида - описание эффективных действий, которые необходимо выполнить, чтобы достичь требуемого резуль-

<sup>29</sup> В том случае если они могут служить эталоном для сравнения в текущем году.

тага. В качестве примера такого стандарта можно рассматривать зафиксированные технологии и процедуры.

За сухими данными стандартов скрывается поэзия. Стандарт - это «личная<sup>30</sup> высота», которую необходимо взять. Эта высота должна манить, соблазнять связку. Она должна быть так привлекательна, чтобы ее захотелось добиться. Для этого связке необходимо мобилизовать все свои возможности. В то же время мы должны понимать, что она нам по силам. «Планка» должна быть реальной и обоснованной. Без этого ничего не получится. Таким образом, стандарт определяет и фиксирует наши цели, т.е. то, что мы хотим достичь.

Стандарты являются одновременно эталоном и нормативом, который позволяет измерить результативность наших действий. Стандарт тотален. Он проникает во все сферы жизни и бизнеса. При желании можно выставить стандарт и для домохозяек. Все они являются основой для построения эффективных технологий. Стандарты в коучинге позволяют определить, что необходимо знать, какими навыками нужно владеть конкретному человеку для того, чтобы реализовать план личных изменений. Такие стандарты легко поддаются контролю и, соответственно, служат надежной обратной связью для выявления и корректировки того, насколько велика потребность в корректировке профессиональной технологии, применяемой ведомым.

Наличие и эффективность стандартов профессиональной деятельности зачастую зависит от самоорганиза-

<sup>30</sup> "Личная высота", т.к. каждый из участников связки выстраивает свой личный стандарт, который сравнивается с социальноуспешным в данной среде.

1

ции ведомого. Если самоорганизация низкая то, нередко, одновременно с изменением ведомого коуч участвует в создании стандартов проведения его основной деятельности. В случае, если самосознание себя и своих проблем у ведомого высокое (=можно говорить о планомерном и управляемом развитии), то в связке проверяется соответствие существующих стандартов деятельности и личного плана изменения ведомого. Это позволяет оценить валидность (правомерность) существующих стандартов деятельности и необходимость их корректировки.

Стандарт «не догма, а руководство к действию». Это «живой» инструмент, который развивается одновременно с ростом связки в целом и ведомым, в частности. Стандарты ужесточаются по мере набора сил, но от этого становятся только еще более привлекательными. Они постоянно корректируются, чтобы оставаться «маяками, освещающими нам дорогу».

### **Проектирование пошаговой технологии достижений**

На основе стандартов на каждом из этапов деятельности мы выстраиваем успешную пошаговую технологию достижения успеха ведомым. Знание этой «внутренней» технологии позволяет уйти от отношения к изменению результативности как к «черному ящику». Пошаговая технология не только облегчает работу, но и позволяет абсолютно четко «вести» анализ эффективности действий ведомого на каждом из этапов его профессиональной работы. Каждому из них, конечно, присущи свои акценты и ключевые техники. Если они выполняются - текущий этап успешно «проходится». Тем самым осуществляется возможность перейти к следующему. Любое отклонение от эффективной стратегии прохождения каждого из этапов, заставляет ведо-

мого дополнительно тратить силы и «напрягаться» на последующих стадиях.

Многие люди относятся к технологии выполнения своей повседневной работы как раз и навсегда данному. Они часто даже не задумываются, что жизнь меняется. Развивается конкуренция и технологии успешной деятельности также нуждаются в постоянном пересмотре. Любую человеческую деятельность можно перевести (с большим или меньшим успехом) можно разделить на составные части и описать через технологию.

**В системном коучинге пошаговая технология выстраивается следующим образом:**

В общем случае, когда предстоит разработать технологию успешной деятельности можно воспользоваться следующими рекомендациями для проектирования.

1. В основе технологии - моделирование деятельности ведомого, которую всегда можно представить в виде определенного цикла действий.
2. Анализ цикла деятельности проводится в форме интервью с экспертами и наиболее успешными представителями данного вида деятельности.
3. Производится разбиение этапов деятельности на типичные ситуации
4. Дается описание пошаговой успешной последовательности действий в типичных ситуациях. Создаются определенные сценарии действия для ведомого .
5. Интервью с экспертами и наиболее успешными представителями необходимо также для определения стандартов эффективной деятельности.
6. Из интервью можно вычлениить те речевые паттерны, которые эффективно работают в данном цикле деятельности.

8. Интервью редактируют и используют для составления сценариев поведения и текстовых клише различных этапов цикла эффективной деятельности.
9. Составляются технологические маршрутные карты выполнения успешной технологии деятельности.
10. Происходит отработка и закрепление новых технологических навыков.

### **О сценарировании поведения и применении текстовых клише**

Принцип сценарирования и клиширования является последовательным соблюдением принципа эффективности. На основе этого принципа мы можем конструировать конкретные техники, которые используются для организации эффективной деятельности ведомого на различных этапах его деятельности.

Клише представляет собой «высказывания», сконструированные и расставленные в определенном порядке (сценарии поведения руководителя/сотрудника). Хороший технологический сценарий содержит последовательность текстовых клише. Набор клише и алгоритм их применения служит основой для импровизированного поведения ведомого. Сценарий и клише позволяет заранее быть готовым ко многим ситуациям и действовать в них более эффективно. Это возможно, так как сценарий, по сути дела, это полный текст обращения ведомого к третьему лицу в той или иной ситуации, связанной с изменением. Главное, чем интересно клише - оно позволяет тратить минимальное время и силы на подготовку и отработку «клишированного» участка работы.

Клише — одна из тех техник, которую «ведомые» осваивают с трудом, но раз освоив, охотно используют ее впоследствии. Разработка клише достаточно трудоемкое занятие. Дело осложняется еще и тем, что зача-

стую, сами ситуации развития представляют из себя такие «многоходовки», что эффективно клишировать их практически невозможно. Поэтому, полные клише разрабатываются для сравнительно простых ситуаций, таких как например переговоры с руководством по ясной проблеме, телефонный контакт и т.п.

Отношение к клише у многих отрицательное. (Связано это с тем, что они просто не умеют использовать их использовать). Человек изначально относится к клише, как к чему-то инородному. Часто отказ пользоваться клише мотивируют тем, что ведомый сразу же распознает «заученный текст» и это вызовет отторжение с его стороны. И поделом. Клише надо читать «не так, как пономарь, а с чувством, толком, расстановкой». Каждое клише должно быть «пропущено через наше сердце». Его надо не просто отчитывать, но еще и подстраивать к языку конкретного ведомого.

Клише должны быть отрепетированы, но не «вызубрены».

Когда вы отрабатываете клише нужно иметь магнитофон для записи текста. Сначала в связке фиксируется текст, который ведомый произносит в своей обычной работе. После записи текст удобно «пройти с карандашиком» для того, чтобы выверить совпадения и отклонения от уже разработанных клише. Текст клише «не догма». Его можно настраивать и корректировать «под себя». Главное, чтобы корректировка осуществлялась осознанно и вы могли объяснить, почему произошло то или иное отклонение от клише.

### **Эффективное использование рабочего времени**

Если технология достижений создана правильно, то стоимость часа работы вашего ведомого должна увеличиваться каждый год. Рабочее время хорошего специалиста отличает три условия:

---

5

- а) оно имеет конкретную стоимость;
- б) в любой момент рабочего времени он находится на том или ином этапе эффективной деятельности;
- в) все люди, окружающие его, делятся на реальных или потенциальных партнеров или информаторов. Ведомый должен сказать себе: "Я работаю ровно час, но в этот час, окружающий мир состоит из моих партнеров (настоящих или будущих)". Тогда успех работы обеспечен.

## Глава 2.7. Изменение личных ограничений

Я давно знаю, что только небольшая часть людей готова к изменениям. Абсолютное большинство устраивает то, как они сейчас живут, чтоб они об этом ни говорили. В противном случае они бы давно изменили свой образ жизни и уже достигли бы того, о чем все время только говорят.

*И. В. Рыбкин*

### **Осознание участниками связки самих себя как главного инструмента изменений**

Можно выстроить классный план личного изменения и спроектировать правильную технология профессиональных и личных достижений. Но если участники связки не разберутся с самими собой, другие знания, умения попросту будут бесполезны. Сложность в том, что некоторые личностные проявления для человека остаются загадкой. Они могут помогать или, наоборот - «фонить» и мешать выполнению личного плана изменений, так же как и отказ признать наличие значимых проблем.

С одной стороны, если организм самого коуча «настроен» плохо, ведомый подсознательно будет чувствовать фальшь в его поведении. Чаще всего, это происходит, когда его слова не соответствуют поведению. Даже, если ведомый не сможет отследить, откуда «идет» сбой в отношениях, коучинг будет развиваться с большим трудом из-за неосознанной неприязни ведомого человека к такому ведущему процесса изменений.

С другой - ведомый, который слабо понимает самого себя, все время сваливается в поиск, прежде всего, «одностороннего» решения своих проблем «по жизни». С точки зрения коуча, чаще всего, оно будет максимально облегчено и не представлять никакого реального интереса. Естественно, ведомый будет искать в этом случае относительную неудачу в своем изменении приписать коучу. Но кому понравится, когда за ваш счет будут решать только свои проблемы? Поэтому, надо посвящать специальное время, чтобы правильно «настроить» каждого участника связки коуч-ведомый на правильное решение проблем, должное выполнение плана изменений и технологии достижений. Нужно определенным образом настроить себя, чтобы «услышать другого» и найти взаимовыгодный вариант.

### **Иметь намерение измениться**

Позитивный подход - это разумный оптимизм; понимание успешности; уверенность в своих силах. Многие говорят: «легко сказать, но сложно осуществить». На самом же деле это не так уж и сложно. Для этого надо знать, что вы действительно можете очень многое. Сила нашего внутреннего намерения велика! Именно, внутри нас, таятся самые сильные ресурсы изменения нашего окружающего мира.

### **Вы знаете свое сокровенное желание?**

Хороший пример можно привести, если вспомнить историю со "сталкером". Как известно, сталкер приводил путешественников на порог комнаты, которая исполняет желания. Сам же он, не шел «причащаться к чуду», так как не смог понять, какое сокровенное желание находится в нем самом. Он оставил эту ситуацию Судьбе. Есть люди,

которые, подобно Сталкеру, проживут всю свою жизнь, так и не узнав правду о себе.

Но, затем мы и говорим о необходимости системы коучинга, чтобы помочь выполнить задачи намеченного личного плана изменений ведомого. Он предельно тесно связан с нашим внутренним намерением. Если он — «липовый», то никакие технологии не помогут. В этом жестокая и красивая правда Жизни.

Намерение — сила несознаваемая. О подлинном намерении можно судить по тому, что вы и ваш ведомый уже добились к сегодняшнему моменту. Это очень важно. Можно кричать, что вам нужно много денег, но всю жизнь не иметь их. Можно перестать говорить, начать выполнять намеченное, и, через непродолжительное время, уже зарабатывать столько, сколько вам надо.

Нужно соединить желание и возможности. Нет ничего более привлекательного, чем выполнять то, что мы себе наметили и добиться этого. Осознайте, наконец, что сделать это в наших силах. Смотрите, сколько людей ставит себе, казалось бы, недостижимые цели и добивается их. Может быть первая тысяча долларов, которую вы заработаете, тоже покажется вам чем-то далеким и недоступным. А может быть не 1000, а десять тысяч? Пределов для совершенства нет. И материальный эквивалент в этом случае очень хорошо работает. Хотя, и не вся правда заключается в деньгах, которые вы сумели заработать. Если хотите нематериального эквивалента - то переведите все, что я сказал выше в удовольствие от жизни. Если Вы собой довольны - это здорово. Но есть ли предел совершенству?

Для осознания своих подлинных намерений выполните следующее упражнение. Задайте себе вопросы:

Мы должны узнать, что хотим «на самом деле»? Оцените, вы добились на сегодняшний день всего, чего хотели или нет? Может быть, вас устраивает достигнутое?

Помните, что Вы сможете измениться только в том случае, если захотите чего-то другого (большего, иного и т.п.)!

**Ваше желание измениться основа основ и  
Ваше намерение лучше жить  
должно быть подлинным!**

М.Норбеков приводит замечательную историю из своей практики. Позволю здесь кратко ее пересказать. Он разослал письма 600 неизлечимо больным людям о том, что он может им помочь вылечиться. Откликнулось 78. Для того, чтобы отобрать тех, кто действительно хотел вылечиться, он устроил несколько проверок. Среди них было «мнимое опоздание» (ассистент объявил, что Норбеков задерживается, хотя он в это время сидел в зале и внимательно наблюдал) и другие подобные испытания. В результате отбора осталось 15 человек. Они стали заниматься с мастером, и из них не умер никто. Из остальных 583, осталось в живых 6 человек. Норбеков объясняет это так: «У них не было подлинного желания вылечиться. Они только говорили о том, что оно у них есть».

Намерение «лучше жить» должно подтверждаться поступками. Это очень легко проверить. Или вы выполняете план изменений или нет. Или применяете технологию достижений или нет. Третьего не дано.

### **Примите главное решение**

Судьба бросает нам с Вами ВЫЗОВ! Сейчас Вам и вашей связке предстоит принять свое САМОЕ ГЛАВНОЕ РЕШЕНИЕ:

**Готовы ли Вы дать себе один год на то, чтобы добиться успеха в выбранной связкой области изменений?**

**Готовы ли Вы последовательно и систематически осознавать и изменять зоны комфорта, чтобы изменить в результате всего себя и окружающий мир?**

Если ДА, то,

**'• Вперед к Вершинам Успеха!**

Отбросьте свою лень и сомнения, когда принимаете это решение! Для того, чтобы все получилось, необходимо, чтобы Вы верили и делали так, как это надо делать по плану личных изменений, используя технологию достижений.

**Владеть самодисциплиной, чтобы выполнить намеченное**

Часто нам важно, чтобы пришел, кто-то, «третий», и сказал: «Твое время пришло - тебе пора двигаться дальше» или, «Пора начать новое дело», или «Надо провести еще ряд изменений в своей жизни, которые помогут решить эту проблему». Коуч приходит к своему ведомому и его приход станет для него тем толчком, которого ему не хватало.

К ведомому придет коуч. А кто придет к коучу? Точно такую же решимость должен демонстрировать коуч по отношению к самому себе. Иначе многое из того, что мы с вами обсуждаем, окажется безвозвратно потерянным. Самое главное, будет упущено время. Вы должны быть решительны по отношению к себе и своему изменению. Вам предстоит действовать. Профессия коуча - профессия активная, которая не терпит сомнений

и колебаний, если решение вами уже принято. А то, что решение принято, в этом я не сомневаюсь, иначе вы просто бы не дочитали до этой страницы. Поэтому технология личного изменения требует серьезной самодисциплины прежде всего от самого коуча.

Помните - Вы можете и должны Быть Успешны. Ради самого себя и своих детей! Не дайте ни единого шанса, всяким «откладываниям на завтра», которые сопровождают вас и вашего ведомого.

Дисциплина - понятие для русских достаточно сложное. У нас широкая и свободная душа, поди, загони ее в рамки. Понятие контроля, по многочисленным наблюдениям у многих изначально ассоциируется с подавлением личности и использованием людей в качестве «винтиков социального механизма». Насколько это справедливо в наше время? Скорее мы страдаем от отсутствия культуры самосовершенства и позитивного изменения. Хорошая и умная самодисциплина плотно связана с планом реализации наших возможностей, как коуча, так и ведомого.

После разработки плана личных изменений и технологии достижений выполните шаги «самодисциплины».

Шаг 1. После того как поставлены цели, установите приоритеты и наметьте контрольные сроки выполнения целей.

Шаг 2. Рассчитайте «стоимость отказа» от реализации всего плана личного изменения или конкретного участка.

Шаг 3. Наметьте время и содержание самоотчета.

Шаг 4. Поставьте себе «внешнего контроллера» (кого хотите - менеджера, тренера, опытного продавца, но, обязательно, успешного человека).

### **Где брать энергию для личного изменения?**

Почему у одного участника коучинга сильное внутреннее намерение, а у другого - слабое? Откуда берется сила вашего намерения и решимость выполнить намеченное? Где брать энергию для изменений?

Всем нам знакомо состояние особого подъема, когда мы готовимся к каким-нибудь важным делам. Такое же состояние надо удерживать в себе все время в момент продажи. Существует такое понятие как "энергия изменения". Она характеризуется определенной активностью и готовностью к действиям.

Знаете ли, каков уровень вашей энергии сегодня? Есть ли у вас особое состояние (кураж, драйв) при работе в своей связке?

Если у вас сегодня день, когда вы чувствуете, что в вас не достаточно энергии, надо обязательно ее в себе отыскать. Существуют много различных способов - поставить любимую песню, подумайте о чем-нибудь приятном. Вы сразу заметите, как постепенно начнут появляться новые силы.

*Самый главный источник возрождения энергии, - это делать то, что вы хотите делать!*

Всегда в жизни вы должны делать то, что вам хочется делать. Потому что, получать удовольствие от того, что вы классно занимаетесь своим делом — это очень большой успех в жизни. К сожалению, нас также приучали к тому, что удовольствие и дело — это удел

3

представителей творческих специальностей, но никак не тех, кто занимается «делом». Все это неправильно. Любой, кто хорошо делает свое дело - получает стимул для его дальнейшего продолжения. Необходимо периодически проверять, делаете ли вы в вашей работе то, что действительно хотите делать. Многие из наших ведомых упорно не желают этого понимать. Каждый раз, когда мы анализируем свои удачные и неудачные действия, необходимо проверять, а действительно ли вы действовали так, как вам этого хотелось.

**Если вы будете делать то, что вам нравится — вы будете чувствовать себя хорошо.**

Нам обязательно надо настроить себя на хорошее психологическое самочувствие. Это, как правило, связано с ощущением позитивных ожиданий. Наш кураж, «драйв» рождаются от предвкушения удовольствия от классного выполнения своей работы.

*Второй источник энергии личных изменений - ваша фантазия.*

Если вам не хватает уверенности в себе - нафантазируйте себе успех. Представьте себе, что вы уже однажды добились его. Переведите себя в то состояние, которое, по вашему мнению, ему сопутствует. Начните работать с ведомым из этого состояния.

*Третий источник энергии личных изменений - используйте силу самовнушения. Вращивайте внутри себя уверенность в собственных силах.*

Существует еще одна техника работы с уверенностью - это самопрограммирование на успех. Самостоятельная психологическая подготовка всегда осуществляется в виде той или иной формы аутотренинга. Как

известно, в аутотренинге используется механизм самоуверения. В программировании задействуется воля, которая является одним из самых сильных личностных инструментов, позволяющих совершать позитивные изменения.

*Четвертый источник энергии личных изменений - зарядитесь позитивным отношением от мира, природы и вашего успешного окружения.*

В любом моменте жизни старайтесь найти или сохранить позитивность. Ищите ее в себе! Окружайте себя успешными образами людей, которые уже добились Успеха. Не обращайтесь внимание на неудачников и нытиков. Они могут испортить жизнь не только себе, но и кому угодно. Настойчиво тренируйтесь и добейтесь того, что в вашей работе будет царить непобедимое жизнелюбие и вера в хорошее. Живите с улыбкой! Люди, окружающие вас, будут встречаться с вами с удовольствием. Мы все тянемся к успешным людям. Поэтому, они будут уважать вас и стараться воспринять ту информацию, которую вы им несете. Позитивный настрой в решении проблем, рождается из взаимности успешных людей.

*Пятый источник энергии личных изменений - взгляните в «лицо» своим профессиональным страхам и узнайте свои личные ограничения!*

В нашем организме существует множество скрытых ресурсов, о которых мы даже не догадываемся. И иногда признание в собственном страхе может открыть для нас новые возможности. Именно это наше знание позволяет действовать так, как если бы мы не боялись. Используется принцип поговорки: "Глаза боятся, а руки делают". Ваш ведомый можете сколько угодно переживать по поводу того, что не умеет пока грамотно ис-

пользовать только что спроектированную новую технологию достижений. Но, пока он не начнет ее выполнять, ничегошеньки не случится. В этом есть огромный психологический смысл.

Успешные люди постоянно занимаются самоанализом, который позволяет им, выявлять те фрагменты личных технологий, которые нуждаются в усовершенствовании. Воспользуйтесь их советами. Приучитесь к постоянному самоанализу. Каждая ситуация, неважно успешная она или нет, это основа для развития. Поэтому важно, чтобы вы подробно использовали эти ситуации при подготовке к изменениям в своей связке.

### **Как управлять страхами и использовать энергию личных ограничений в позитивном направлении?**

Шаг 1. Признать, что негативные установки в нас есть.

Часто люди, как только услышат о личных ограничениях, сразу бросаются отрицать их наличие. На это бессмысленное сражение с самим собой расходуется много сил и энергии. Нам это не нужно! Достаточно только *признать, что эти ограничения имеют место быть* и перейти к следующему шагу. Сам факт осознания существования этих установок и убеждений, уже, во многом, оказывает разрушительное действие.

Хитрость в самопринятии состоит в том, что человек должен принимать себя таким, как он есть. Во всех проявлениях своей жизни. Но, вы можете действовать, а значит быть, лучше или хуже. Как бы вы не проявляли себя - это делаете Вы. Возьмите на себя ответственность за свои действия. А если вас,

что-либо, не устраивает в себе, раскройте новые грани своей личности.

Шаг 2. Перестаньте искать оправдание своих неудач во внешних обстоятельствах.

Одного признания наличия ограничений мало. В ограничительных установках заключена великая энергия. Сейчас она направлена на самоостановку в развитии, на ограничение вашего собственного успеха. А нужно перенаправить в устраивающее нас русло.

### **Примите ответственность за свои действия!**

Если вы согласны с этим базовым утверждением, то нам надо переставать искать самооправдания наших неудач во внешних ситуациях: стране, родителях, компании, клиентах и т.д. Участники связки коучинга должны понимать, что возможности изменений зависят только от них самих.

Шаг 3. Найдите для каждой из негативных установок позитивный вариант.

В чем надо менять себя? Вот здесь-то нам и помогут «личные самоограничения». Они «высветят» необходимые точки нашего профессионального и личностного развития. Поэтому самоограничения наряду со зримыми препятствиями, являются еще и маршрутом нашего изменения.

Шаг 4. Выполните зафиксированный позитивный вариант.

## Глава 2.8. Развивающий анализ

Основная задача развивающего анализа в коучинге -это осознание и подтверждение изменений, происходящих в связке в целом и с ведомым, в частности. Анализ в коучинге необходим для того, чтобы не «пролетать мимо» намеченных результатов. Что получают коуч и ведомый по окончании проведения коучинга? Результатом системного коучинга являются:

во-первых, созданный план изменения ведомого; во-вторых, реальные действия по его выполнению; в-третьих, реальное улучшение качества жизни ведомого.

### **Системный анализ состоит из следующих блоков**

#### *Блок «Коуч»*

На этом участке анализа мы даем общую оперативную оценку действиям коуча (т.е самим себе) на основе выполнения своего Жизненного Плана и плана проведения коучесессий за отчетный период.

#### *Блок «Ведомый»*

В этом блоке мы проводим оценку перспективности работы (правильности выбора) с данным ведомым, его сегодняшнему состоянию и своевременности выполнению изменений.

#### *Блок «Технология»*

В этом блоке мы проверяем правильность исполнения того или иного участка технологии коучинга.

**Анализ «по Коучу»**

Для того чтобы объективно и профессионально оценить вашу ситуацию как коуча, конечно мало воспользоваться только финансовыми результатами, т.е. оценить стоимость часа вашей работы. Надо, чтобы были выставлены корпоративные и личные стандарты Успеха. Именно, на основе этих стандартов (напоминаю, что в свою очередь, они выстраиваются на Личном Плане Изменений) и можно строить объективный анализ своей работы в коучинге. Естественно, что выполнение стандартов, напрямую, связано с технологией, которую вы применяете для того, чтобы добиться успеха.

Технология коучинга, также, с одной стороны, должна быть зафиксирована, а с другой - все время подвергаться переоценке (и корректироваться в деталях при необходимости) для повышения своей конкурентоспособности.

**Результат анализа «по коучу» —  
оценка реальности выполнения личного  
плана изменений, или, если это необходимо,  
его корректировка.**

**Анализ «по Ведомому»**

Оценка ведомого позволяет коучу действовать более эффективно. Ведь часто они тратят на ведомых больше времени, чем изначально планируют. Соответственно их доходы падают. Общее правило здесь таково: если на ведомого перерасходовано время, то надо изменять условия ведения и вести более дорогой коучинг либо «недостачу» восполнить за счет других заказчиков. Впоследствии надо более внимательно подходить к выбору, с кем работать,

**Поэтому анализ любого контакта надо  
начинать с непосредственной оценки ведомого.**

**Непосредственная оценка ведомого** состоит из трех моментов:

Во-первых, нам надо ответить на вопрос: является ли этот человек нашим ведомым? Здесь надо оценить существующую и перспективную зону финансового комфорта, и его стремление к их изменению. Это крайне важная характеристика, так как именно она изначально дает основания для работы с ведомым в качестве такового. И т.д. и т.п., в соответствии с главными и дополнительными ХРВ. В коучинге многие предпочитают зарабатывать информацию с «боем», при личных встречах с клиентом. И помните о том, что если в настоящий момент вы не знаете нужных данных о своем ведомом, то мы не знаем, с кем работаем и опять «стреляем наугад». Или, что еще хуже, может быть, мы вообще теряем время на работу с тем, кто вообще не хочет изменяться?

Во-вторых, знаем ли мы, что ему интересно на текущий момент нашей работы с ним. На все 100% это можно выяснить, конечно, только при личной встрече в связке. Последовательно исследуя проблемы в достижении социального успеха и оценивая варианты их решений, мы ищем важные выгоды, которые будут интересны данному конкретному ведомому. Помните, что для этой оценки необходимо также зафиксировать отношение клиента к объектам-источникам проблем (самому ведомому, его семье и ближнему кругу, его делу и т.п.)

### **Анализ «по применяемой технологии работы с ведомым»**

В системном коучинге технология зафиксирована следующим образом:

- 1) по целям встреч;

- 2) в качестве последовательности определенных действий коуча;
- 3) по применяемым техникам, которыми должен уметь владеть коуч.

В принципе любой контакт в коучинге может быть зафиксирован в виде сценария коуч-ведомый-среда. Соответственно, при «разборе полетов» удобно воспользоваться сценарием для того, чтобы оценить правильность действий коуча или ведомого. Элементы, необходимые для его разработки мы разобрали в данной работе. Степень детализации зависит от опыта коуча. Работающий сценарий создает неопределимые удобства при анализе эффективности связки коуч-ведомый. Он позволяет сравнить и степень отклонения достигнутого результата от намеченного, и выявить технологические погрешности.

### **Анализ по целям и достигнутому результату**

Любой анализ начинается с того, что мы фиксируем достигнутый результат. При этом надо точно определять для себя, какой результат мы себе намечали перед «стартом». Основные цели и результаты коучинга сведены в таблицу.

Название эпизода коучсессии	Цель	Результат
<b>1. Первичный контракт</b>	Установить контакт с ведомым. Объяснить задачи коучинга, заключить контракт участия в коучинге.	Получить согласие ведомого на коучинг, а также подтвердить готовность выполнять контракт в течении ходе коучинга
<b>2. Анализ жизненного плана ведомого</b>	Оценка возможного изменения Жизненного плана. Ресурсный круг условия успешной деятельности.	составление матрицы ЖП;

<p><b>3. Диагностика возможностей области деятельности, продукта/услуги, личности и личностных ограничений</b></p>	<p>«Кто Я?» Уверенность в себе. Осознание своих сильных и слабых сторон. Ресурсный круг ограничения. Диагностика активности и жизненной позиции. Возможности профессионального выбора и соответствия области деятельности (навыков, способностей, умений и профессионализма). Рабочие характеристики организации своего дела. План по организации ресурса деньги-время. Оценка сферы деятельности, интересов - работа руками, головой, информацией. Предрезюме коуча: качество оценки себя, рынка и самопозиционирования ведомого.</p>	<p>Аудит ценностей и ресурсов личности на основе реестра ценностей-ресурсов. Поиск разрыва в применяемой технологии. Формирование целей вызовов.</p>
<p><b>4. Повышение планки требований (личной стоимости). Разработка Личного Плана Изменений.</b></p>	<p>Повышение субъективной оценки личной стоимости ведомого на рынке (в виде самооценки или стоимости товаров и услуг, которые он представляет). Выбор направления главного удара для выполнения Личного Плана изменений. Выбор организации. Миссия и ценности. Выбор «Я» и моя будущий успех. Личный План Изменений.</p>	<p>Составление Личных Планов Изменений (ЛПИ) с учетом измененной личной стоимости</p>
<p><b>5. Аудит и проектирование технологий достижения</b></p>	<p>А) разработка предметных технологий достижения успеха для ведомых из бизнес-организаций; Б) то же для бюджетных предприятий; В) то же для творческих сфер и спортивных кругов.</p>	<p>Пошаговое описание личной технологии достижения ЛПИ.</p>
<p><b>6. Формирование необходимых навыков для выполнения технологии достижения.</b></p>	<p>Используем три варианта работы с навыками. 1) либо реанимировать то, что забыто; 2) либо применить то, что есть; 3) либо сформировать новые навыки.</p>	<p>Аттестация конкретных ЗУНов для выполнения технологии достижения</p>

7. Работа с личными ограничениями	Анализ и поддержка личностных изменений. Старые и новые зоны комфорта Осознание изменений в ближнем и дальнем окружении. Схемы управления действительностью и формирование комфортной среды для своего существования.	Изменение средней суммы заработка по группе
-----------------------------------	---	---

### **Опасности при установке целей. Ригидность цели**

Существует достаточно распространенная ситуация при коучинге которую я называю «ригидность целей». Она характеризуется тем, что коуч и ведомый изначально правильно заявляют свои цели, но в процессе контакта, они или забывают их выполнить, или происходит своеобразная подмена одних целей другими. Надо понимать, что работа «по постановке целей», и, тем более, по анализу причин достижения или невыполнения намеченного результата, всегда должна быть достаточно гибкой.

В любом случае в связке должна быть возможность изменить или переназначить цели контакта в коучинге. Процесс изменений может внезапно ускориться. Уже на первой встрече с ведомым вы можете заключить с ним соглашение об изменении. Точно так же коучинг может замедлиться в силу тех или иных причин и цели могут быть «размазаны» на несколько последующих встреч.

Чтобы не попасть в ситуацию, при которой цели жестко и ригидно установлены коучем и являются, больше сдерживающим фактором, нежели стимулирующим, необходимо вести постоянную оценку выполнимости поставленных целей в пределах сегодняшнего контакта с ведомым. В этом случае, у нас есть хороший шанс своевременно корректировать возможные результаты и

напрямую влиять на скорость развития наших взаимоотношений.

Анализ «по целям» заканчивается тогда, когда на основании полученных результатов при работе с ведомым, мы можем оценить - добились мы заявленных целей или нет.

### **Оценка достигнутого результата**

После этого необходимо сделать вывод о том, устраивает ли коуча достигнутый результат при выполнении подлинных целей или хотелось чего-то большего. Постфактум мы можем установить свои «декларируемые» и «подлинные» цели. Если результат не устраивает - необходимо оценить, насколько, мы могли бы «добиться большего» при работе с ведомым. А также где найти ресурсы для того, чтобы действительно добиться «этого большего».

### **Развилка по технологии коучинга**

Сначала необходимо определить, что нужно анализировать - технологии управления контактом или реализации потенциала ведомого (решения значимой проблемы, препятствующей изменению). Анализ «по технологии» начинается с того, что коучу надо субъективно оценить, есть и нравится ли вам контакт с ведомым. Если вы затрудняетесь в определении с контактом, то значит, что вы еще ему не проданы и заниматься надо тем, что исследовать ваше владение подстройками и другими техниками управления контактом «по обратной связи».

Если вы оцениваете контакт с ведомым как хороший (как минимум, вы всегда можете назначить встречу с ведомым без особых проблем), то необходимо разбираться с технологиями реализации потенциала ведомого. Зная эту развилку, легко сосредоточиться на том,

что нам действительно важно оценить в процессе коучинга. Успех анализа будет, во многом, зависеть от того, насколько четко вы определились с главной развилкой в целях. Дело в том, что реально ведомый будет изменяться лишь в том случае, если он доверяет своему коучу.

### **Самопроверка исполнения техник управления контактом коучем**

В ходе ее надо оценить насколько адекватно и своевременно вы применяете те или иные техник управления контактом. Часто, свой анализ мы начинаем с обсуждения той или иной техники, которая вызывает наибольшие затруднения. Не торопитесь! Сначала проведите анализ «по достижениям» и помните о правиле «маленьких побед».

Поэтому сначала мы анализируем удачные моменты выполнения той или иной техники, а потом определяем фрагменты, где произошел сбой или подмена, неэффективная работа на свои проблемы и т.д.

### **Контрольные точки исполнения технологии системного коучинга в связке коуч-ведомый**

При работе с контрольными точками помните, что вы должны получить подтверждение в виде следующих результатов своей работы в связке коуч-ведомый:

**Налажен контакт** **Определена значимая проблема**  
**Значимая проблема переведена в «горячую»**  
**Предложены варианты решения и разработан личный план изменений** **Выбрана планка изменений**  
**Разработана и внедрена технология достижений**  
**Осознаны и отработаны личные ограничения**

### **Сохранен контакт на длительное время Уложились в отведенное время**

Внимание! Только в случае получения данных результатов можно считать технологию работы с конкретным ведомым созданной, а анализ по данной ситуации законченным.

### **Организация эффективного контроля за соблюдением технологии достижения успеха ведомым**

Контроль за соблюдением технологий должен помогать ведомому увеличивать свою эффективность. Обычно весь контроль сводится к отчетности по финансовым результатам. Это необходимо, но показатели общей суммы договоров практически ничего не скажут о причинах успеха или неудачи. Как минимум, надо выделить те контрольные точки, которые позволят коучу и ведомому совместно управлять процессом оценки выполнения технологии успеха. Поэтому в системном коучинге используются:

- контроль за использованием рабочего времени ведомого (контроль распределения текущего рабочего времени);
- контроль за выполнением личного плана изменений;
- контроль за пошаговым выполнением технологии достижения успеха;
- контроль за соблюдением финансовых и нормативных стандартов успешности ведомого.

Могут быть и другие контрольные точки в зависимости от целей и задач коучинга.

## **План исправлений. Выводы на будущее. Коррекция и сроки**

Каждый анализ должен заканчиваться конкретными выводами, которые вы делаете по результатам сессий коучинга за месяц, за неделю, за день. Необходимо, чтобы эти выводы сопровождались конкретными рекомендациями типа «Что необходимо сделать коучу и ведомому, чтобы контакт между ними продолжился наиболее эффективно?» В этом случае важно, чтобы ваши рекомендации были зафиксированы и намечены сроки для их реализации.

Необходимо уточнить точки коррекции (исправления) вашей существующей техники. Для этого нужно:

сначала зафиксировать общий список исправлений, затем назначить каждому из исправлений приоритеты и, наконец, окончательно установить сроки, в которые вы сможете сделать исправление в технологии при работе с ведомым.

Сроки исправлений назначайте на ближайшее время (в рамках текущей недели). Общее пожелание - не откладывать на потом и не затягивать с исправлениями и корректировкой.

**Важно!** Вы должны подтвердить ваше решение. Никакие высказывания типа: «Ну, я попробую...» не «проходят» в данном случае. Так как, позиция попробую, способствует тому, что техники проваливаются. Здесь надо не пробовать, надо исполнять!

Без выводов «на будущее» анализ практически бесполезен. Многие из умных идей именно так и «уходят в песок», оставляя даже самый замечательный анализ без последствий.

## Глава 2.9. Формирование цепочки передачи

Коучинг может быть ежедневным на каком-то этапе, потом все реже и реже. Через полгода, год или 2 года, встречи могут происходить раз в 3 месяца, раз в полгода, а потом может быть раз в год. Но эта встреча всегда будет интересна не только для ведомого. Это взаимный процесс, позволяющий сделать некоторое осмысление своих действий и посмотреть на себя со стороны. Сделать отчет о проделанной работе и достигнутых результатах. Для меня, как для коуча, эти встречи важны также потому что мы видим нашу общую эффективность, которая влияет на эффективность дальнейшей работы клиента. Ему становится интересно, как я работал, что применял, какие это дало результаты. И, самое интересное, ему становится интересно передавать ценность изменения другим.

*Из диалогов Падара и Рыбкина.*

«Цепочка передачи» — финальная стадия коучинга. Дело в том, что действительно понять что-то можно в том случае, если вы попытаетесь объяснить это другим. Поэтому важно чтобы коучинг не застывал в одном человеке, а передавался «из рук в руки» словно живой глоток нового понимания. Это крайне необходимо многим людям в нашем непростом мире. Если наши ученики будут нести идеологию совместного ус-

пеха и позитивного развития дальше - это подтверждение вашего Личного Успеха! (Но это не залог того, что вы никогда как коуч не остановитесь).

### **Как построить «цепочку передачи»?**

Сразу предупреждаю, что это дело избранных и не всем из ваших ведомых предстоит стать коучами. Но помните, что

#### **коучинг доступен абсолютно всем!**

Сначала вы исследуете и занимаетесь развитием собственных ценностей. Затем, по истечении определенного времени, целенаправленно создаете круг единомышленников. Для этого вместе со своими ведомыми и вашими учениками в коучинге вы совместно формируете общий успешный образ окружающего вас мира.

В самом общем виде техника создания нового образа жизни для участников цепочки передачи выглядит так.

Ваше общение как коуча с ближним кругом неминуемо начинает его менять. Люди, задействованные в круге, привыкают к тому, что совместный успех возможен. Они действительно могут достигать гораздо большего вместе, чем в одиночку. Как минимум, участники коучинга осознают, что есть проблемы, препятствующие успеху и их можно и нужно решать с помощью коучинга. Такой вариант решения становится для вашего ближнего круга правильным стандартом и нормой жизни. То, на что в начале общения в связке у вас уходили часы и дни, в последующих коучсессиях будет занимать минуты.

Коуч-системщик все время помнит о том, что помогает связке изменить и принять новый образ жизни. Успешны те, кто создает возможность лучшей жизни

для своего ведомого. За всеми внешними приемами, в большинстве приятными (иногда не очень, как например, столкновение человека с неудачными ситуациями личного опыта) должна быть идея достижения новых уровней Социального Успеха. Этот новый образ позволяет нам решить главную проблему - в сознании каждого участника коучинга поселяется мысль о том, что возможно жить лучше, нежели он живет и это изменение зависит только от усилий связки. Это очень мощный мотиватор - остается только, чтобы ваши семена упали на благодатную почву. В добрый час нам всем!

Построение совместного образа успешного мира продолжается исследованием реальной иерархии ценностей, которая сейчас есть у связки. Затем происходит формирование гармоничной (правильной) иерархии ценностей на основе поиска и разрешения ценностных конфликтов внутри каждого из участников коучинга.

К хорошему привыкаешь быстро. Поэтому вводите в жизнь ведомого новые стандарты качества жизни и постоянно подводите его к мысли, о том, что он достоин большего. Это поможет вам менять уровень социального успеха связки и легче справиться ведомому со своим внутренним сопротивлением изменениям. Многие ведомые, которые начинают пользоваться коучингом, через некоторое время уже не могут себе представить, как это они жили без философии позитивного изменения и совместного успеха.

Осознаваемые ценностные приоритеты позволяют говорить о формировании культуры использования технологии и инструментов коучинга для постоянного развития участников связки и их ближайшего окружения.

Успех заразителен. Естественно, что к участникам коучинга будут тянуться. И к коучу, и к ведомому. В свою очередь уже ему придется принимать на себя активную роль в помощи изменения успешности новых людей, которые вовлекаются в увлекательнейший процесс совместного успеха.

## Вместо заключения. Этика коучинга социального успеха

Коучинг в моей версии, как вы уже успели заметить, предполагает сильную дозу управления поведения другого человека. Поэтому очень важно, как коуч осознает свою этическую ответственность. В коучинге всегда есть вопрос: Кто мы такие, чтобы брать на себя ответственность за судьбы ведомых? Этика в применении технологий коучинга состоит в следующем. Хороший коуч отличается от многих своей активной позицией на рынке. Он не ждет, пока ведомый забредет к нему. Он сам прикладывает усилия к тому, чтобы найти его, и помочь решить проблемы, связанные с его развитием.

Во время коучинга поведением другого человека нужно и необходимо управлять для того, чтобы добиться взаимовыгодного результата. Когда коуч опытный, он уже знает о чем нужно говорить. При этом его внимание сосредоточено, в первую очередь, на том, как человек себя ведет, а не на том, что он говорит. Отслеживать поведение клиента необходимо для того, чтобы организовать управление контактом на всех уровнях - и сознания, и подсознания. Дело в том, что значительная часть своего поведения мало осознается людьми. Она находится в зоне привычного бессознательного поведения. Поэтому важной частью управления контактом, становится задача узнать то, что, сам ведомый «про себя» не успевает осознать. Узнать и воспользоваться этим знанием для совместного блага участников встречи. Конечно, использование такого рода техник, возможно, только при полном понимании этической стороны дела. А именно - ради кого и зачем вы совершаете коучинг.

Мы должны с вами точно понимать, что, если вы работаете, только «ради долларов в глазах», только ради того, чтобы улучшить свое материальное положение, то, даже владение продвинутыми технологиями управления контактом типа коучинг вам не поможет. Односторонняя выгода подрывает основы долгосрочного договора развития, основанного на взаимном доверии, разрушает «поле» будущих ведомых, в конце концов, ваш совместный успех. Владение технологиями коучинга поможет вам эффективно строить общение с ведомым. Но каждый участник связки должен осознавать, зачем он принимает то или иное решение. Осознание своей ответственности в том или ином поступке - основа взаимовыгодного решения проблем связанных с изменением. Это поможет быстрее и эффективнее организовать контакт, а также реализовать коучинг.

# Содержание

От автора. Социальный успех — или деньги, или статус, а где же удовольствие? .....	5
Благодарности .....	7
Введение. Персональное консультирование или системный коучинг?.....	8
Глава 1.1. О системе коучинга.....	18
Глава 1.2. Краткая последовательность действий связки «коуч-ведомый» в системном коучинге .....	32
Глава 1.3. Философия Позитивного Изменения и Совместного Успеха (принципы Успешности) .	37
Глава 1.4. Что нужно коучу знать о ведомом? Модель принятия решения об изменении .....	61
Часть 2. Технология коучинга социального успеха	99
Глава 2.2. Общая технология реализации потенциала ведомого .....	126
Глава 2.3. В самом начале коучсессий .....	138
Глава 2.4. Исследование ситуации ведомого и препятствий на пути социального успеха. Формирование вызова изменений (планки достижений) .....	145

Глава 2.5. Формирование Личного Плана Изменений .....	171
Глава 2.6. Проектирование и выполнение техноло гии достижения .....	178
Глава 2.7. Изменение личных ограничений.....	186
Глава 2.8. Развивающий анализ.....	197
Глава 2.9. Формирование цепочки передачи .....	207
Вместо заключения. Этика коучинга социального успеха .....	211

И. РЫБКИН  
Коучинг Социального Успеха

Сдано в набор 20.04.05. Подписано в печать 31.05.05.  
Формат 84x108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Гарнитура Peterburg.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 11,76. Тираж 1000 экз. Заказ № 2182.

ООО Издательство  
«Институт Общегуманитарных Исследований»  
119071, г. Москва, Ленинский проспект, 18

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в издательско-полиграфическом  
комплексе «Звезда».  
614990, г. Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34



Рыбкин Иван Валерьевич, основатель и руководитель «Школы продаж РЕСО», коуч-консультант, оргконсультант, тренер по продажам. Автор системного подхода к технике продажи, а также нескольких книг и десятка методических статей в области обучения и развития персонала, техник продаж, формирования высокоэффективных групп, организационной культуры, внутрифирменного обучения. В активе автора более 80 тренинговых программ.

ISBN 8-88230-174-2



9 785882 301742