

От коуча к пробуждающему

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №13.**

Авторы: Роберт Дилтс

Темы, затрагиваемые в статье: Фундаментальное НЛП

Говоря в общем, *коучинг* — это процесс помощи людям и командам, заключающийся в том, чтобы они действовали на пике своих способностей. Он выявляет сильные стороны людей, помогает им преодолевать личные барьеры и ограничения для того, чтобы достигать наилучшего личного результата; способствует тому, чтобы они работали более эффективно как участники команды. Таким образом, эффективный коучинг требует акцента одновременно на задаче и на отношениях.

Коучинг усиливает производительные изменения, концентрируется на определении и достижении конкретных целей. Методология коучинга ориентирована скорее на достижение результата, чем на решение проблем. Она имеет тенденцию фокусироваться на решении, продвигать развитие новых стратегий мышления и действия в противоположность попыткам решения проблем и прошлых конфликтов. Решение проблем или коррекция свойственны таким направлениям, как каунселлинг (выслушивание, *counseling*) и терапия.

Происхождение коучинга

Термин "коуч" произошел от средневекового английского слова *coche*, обозначающего "карета, повозка". Действительно, это слово все так же имеет на сегодняшний день два значения: например, обозначает, что человек путешествует в "средстве передвижения" поездом или самолетом. Буквально "коуч" — это средство передвижения, которое

перевозит человека или группу людей от станции отправления к станции назначения.

Значение коучинга в образовании происходит от смысла того, что преподаватель "перевозит" или "переправляет" обучающегося через процесс сдачи экзаменов. Коуч в обучении означает "частный преподаватель" — "тот, кто дает инструкции или тренирует одного человека или команду исполнителей", или "тот, кто дает игрокам перед состязаниями основы мастерства и определяет стратегию команды". Процесс работы коуча определяется как "интенсивная тренировка (с помощью инструкции или демонстрации)". Таким образом, исторически сложилось, что коучинг обычно фокусируется на достижении улучшения в осуществлении какого-то конкретного поведения. Эффективный коуч данного типа (например, "коуч голоса", "театральный коуч", "коуч подачи в бейсболе") наблюдает за поведением человека и дает ему советы, руководит тренировками, чтобы улучшить исполнение в конкретном контексте или ситуации. Он помогает развитию поведенческой компетенции обучающегося с помощью внимательного наблюдения и обратной связи.

За последние годы, начиная с 1980-го, понятие коучинга приобрело более обобщенный и расширенный смысл. Коучинг организаций содержит разнообразные способы помощи людям действовать более эффективно, включая проектный, ситуационный и коучинг промежуточных результатов. *Проектный коучинг* охватывает стратегический менеджмент команды для того, чтобы получить более эффективный результат. *Ситуационный коучинг* фокусируется на конкретном улучшении или оздоровлении работы в заданном контексте. Коучинг промежуточных результатов помогает людям переходить с одной работы или роли к другой. Многие компании и организации выбирают коучинг данных типов вместо или в дополнение к тренингу. Так как коучинг более сфокусирован, контекстуализирован и имеет индивидуальную направленность, он зачастую более выгоден по цене, чем традиционные тренинговые методы, если рассматривать реальные изменения.

Другая быстро развивающаяся область коучинга — лайфменеджмент

(личностный рост). Личностный коучинг включает в себя помощь людям в достижении ими личных целей, которые могут быть довольно далеки от профессиональных или организационных целей. Так же, как и в коучинге промежуточных результатов, личностный коучинг помогает людям эффективно справляться с различными жизненными проблемами, которые могут возникнуть по мере того, как они продвигаются от одной стадии своей жизни к другой.

Большое "К" и маленькое "к" коучинга

Безусловно, личный коучинг, исполнительный коучинг и личностный коучинг поддерживают ряд различных уровней: поведения, способностей, убеждений, ценностей и даже личностного своеобразия. Эти новые и более общие виды коучинга — исполнительный коучинг и личностный коучинг — можно обозначить как "К" коучинг (заглавной буквой "К").

Маленькое "к" коучинга больше сфокусировано на уровне поведения и относится к процессу помощи другому человеку, чтобы он достиг конкретной поведенческой цели или улучшил свои навыки на уровне поведения. Методы маленького "к" происходят в основном от модели спортивного коучинга, активизации сознательной осведомленности о ресурсах и способностях, а также развития осознанной компетентности.

Большое "К" включает помощь людям в эффективном достижении результатов на нескольких уровнях. Оно усиливает генеративные изменения, концентрируется на усилении идентичности и ценностей, а также доводит мечты и цели до реального воплощения. Оно направляет навыки маленького "к" и, кроме того, включает много чего еще.

Уровни обучения и изменения людей и организаций

Одна из наиболее полезных моделей НЛП для большого "К" — модель нейробиологических уровней. И коучинг, и моделирование часто обращаются к различным уровням обучения и изменения для того, чтобы добиться успеха. Согласно модели нейробиологических уровней (Дилтс, 1989, 1990, 1993, 2000 гг.), жизнь людей в какой-либо системе, а на самом деле и жизнь самой этой системы может быть описана и

понята на ряде различных уровней: окружения, поведения, способностей, убеждений и ценностей, личностного своеобразия и миссии.

Основной уровень, к которому следует обращаться коучингу и моделированию, — это уровень *окружения*, в котором система и ее участники действуют и взаимодействуют, т.е. *когда* и *где* происходят действия и взаимоотношения внутри системы или организации. Факторы окружения определяют контекст и ограничения, в рамках которых действуют люди. Организационное окружение, например, состоит из таких факторов, как географическое положение, здания, оборудование, обуславливающие "рабочее место", дизайн предприятия, офиса и т.д. А ещё влияния, которые данные факторы окружения могут оказывать на людей внутри организации. Можно также исследовать влияние и воздействие людей внутри организации на их окружение и на то, какую продукцию или идеи они вносят в окружение.

На другом уровне мы можем исследовать конкретные *поведения* и действия группы или отдельных людей, т.е. *что* человек или организация делают для окружения. Каков индивидуальный паттерн работы, взаимодействия или коммуникации? На организационном уровне поведение может быть определено в терминах общих процедур. На индивидуальном уровне поведение принимает форму конкретных рабочих операций, привычек, или действий, связанных с работой.

Другой уровень процессов включает стратегии, навыки и *способности*, с помощью которых организация или человек выбирает и направляет собственные действия в своем окружении, т.е. *как* они создают и управляют своим поведением в рамках заданного контекста. Для отдельного человека способности включают такие когнитивные (познавательные) стратегии и навыки, как обучение, запоминание, принятие решений и творчество, которые способствуют исполнению конкретного поведения или задачи. На организационном уровне способности связаны с наличием доступа к инфраструктурам для поддержки коммуникации, инноваций, планирования и принятия решений членами организации.

Эти уровни процесса сформированы *убеждениями и ценностями*, обеспечивающими мотивацию и руководство над стратегиями и способностями, используемыми для достижения поведенческих целей в окружении, т.е. *почему* люди делают то, что они делают, именно таким способом в данное время и в данном месте. Наши ценности и убеждения обеспечивают усиление (*мотивации и дозволенности*), поддерживающие или подавляющие индивидуальные способности и поведения. Ценности и убеждения определяют, как придается значение событиям, и составляют ядро оценки и культуры.

Ценности и убеждения поддерживают в людях или организациях чувство "*идентичности*", т.е. кто стоит за "*почему*", "*как*", "*что*", "*где*" и "*когда*". Процессы уровня идентичности (личностного своеобразия) включают понимание человеком своей роли и миссии относительно его видения и большей системы, участником которой он является. Обычно миссия определяется в терминах того, какую пользу приносит человек, играющий конкретную роль относительно других людей или большей системы. Идентичность отдельного человека или его роль выражаются в виде нескольких ключевых ценностей или убеждений, определяющих его приоритеты, которым человек будет следовать, выполняя свою роль. Это поддерживает более широкий ряд навыков и способностей, требующихся для того, чтобы проявлять личные ценности и убеждения. Эффективные способности порождают еще более широкий набор индивидуальных поведений и действий, которые выражают и адаптируют ценности в множестве отдельных контекстов и условий окружения.

Существует еще один уровень, который можно назвать уровнем духовности. Этот уровень относится к осознанию людьми большей системы, к которой они принадлежат и участниками которой являются. Это восприятие относится к ощущению человеком того, *для кого и для чего* выполняются его действия, оно придает чувство смысла и цели его действиям, способностям, убеждениям и личностному своеобразию.



Подводя итоги, коучинг и моделирование должны затрагивать несколько уровней или факторов:

- **Факторы окружения** определяют внешние возможности или ограничения, которые люди или организации должны распознавать и на них реагировать. Они включают обдумывание того, *где и когда* отдельные люди и организации добиваются успеха.
- **Поведенческие факторы** — это конкретные пошаговые действия, предпринимаемые для достижения успеха. Они включают то, что конкретно необходимо сделать или чего достичь для достижения успеха.
- **Способности** относятся к ментальным картам, планам или стратегиям, ведущим к успеху. Они руководят тем, как действия отбираются и отслеживаются.
- **Убеждения и ценности** обеспечивают подкрепление, которое поддерживает или тормозит отдельные способности и действия. Они относятся к тому, почему выбран конкретный путь к глубинной мотивации, управляющей поведением и настойчивостью людей.
- **Факторы идентичности** относятся к ощущению людьми своей роли или миссии. Эти факторы влияют на то, кем себя ощущает человек или группа людей.
- **Факторы "духовности"** относятся к взглядам людей на большую систему, частью которой они являются. Эти факторы включают в себя

то, для кого и для чего предпринимаются отдельные шаги или путь (цель).

Уровни поддержки для обучения и изменения — дорожная карта для большого "К" коучинга

Задача заглавного "К" коучинга — обеспечивать клиенту необходимую поддержку и "помощь ангела-хранителя", который помогает успешно развиваться, расти и совершенствоваться на всех уровнях обучения и изменения.

Руководство и забота

Руководство и забота относятся к предоставлению поддержки во всем, что касается *окружения*, в котором происходят изменения. Руководство — это процесс, в котором мы руководим человеком или группой на пути от текущего состояния к желаемому. Пресуппонируется, что "проводник" уже был там раньше и знает лучшую дорогу (или, как минимум, просто знает дорогу) к тому, чтобы достичь желаемого состояния. Забота или опека обозначает, что проводник заботится о том, чтобы окружение было безопасным и поддерживающим. Он занимается тем, что следит за внешним контекстом и удостоверяется в том, что в наличии имеются все необходимые ресурсы и что нет внешних отвлекающих воздействий, которых можно избежать, или лишних вмешательств со стороны.

Коучинг

Традиционный коучинг (т.е. маленькое "к" коучинга) фокусируется на уровне поведения, включая процесс помощи другому человеку в том, чтобы он улучшил свое индивидуальное *поведение* или достиг своей индивидуальной цели. Методы коучинга на этом уровне в основном пришли из спортивной модели и поддерживают осознанную осведомленность о ресурсах и способностях, а также развитие осознанной компетентности. Они включают выявление и усиление способностей людей с помощью внимательного наблюдения и обратной связи, а также содействие в том, чтобы они действовали совместно с другими участниками команды. Эффективный коуч этого типа наблюдает за поведением людей и дает им советы и наставления о том, как им улучшить свою работу в конкретных контекстах и

ситуациях.

Обучение

Обучение — это помощь людям в развитии их *познавательных навыков и способностей*. Цель обучения обычно состоит в том, чтобы помочь людям увеличить их компетентность и "мыслительные навыки", относящиеся к сфере обучения. Обучение сфокусировано больше на овладении основными познавательными способностями, чем на конкретном исполнении чего-либо в отдельно взятой ситуации. Учитель помогает человеку развить новые стратегии мышления и действия. Обучение гораздо больше концентрируется на новом обучении, чем на исправлении того, что делал человек раньше.

Менторство

Менторство включает наставничество над человеком, чтобы он сам открыл свои собственные компетенции, находящиеся на бессознательном уровне и смог преодолеть внутреннее сопротивление и препятствия. Это достигается путем веры в человека и подтверждением его или ее позитивных намерений. Ментор помогает человеку формировать или влиять на *убеждения и ценности* позитивным образом, "резонируя", освобождая или открывая внутреннюю мудрость самого человека, зачастую через личный опыт ментора. Этот тип менторства часто воспринимается как часть человека. Таким образом, присутствие самого ментора становится больше не нужным. Люди могут нести в себе "внутреннего ментора" как того, кто их выслушает и даст совет во многих жизненных ситуациях.

Спонсорство

"Спонсорство" — это процесс распознавания и признания ("видения и благословения") сущности или *идентичности* другого человека. Спонсорство включает поиск и защиту потенциала в других людях, фокусируясь на развитии идентичности и глубинных ценностей. Эффективное спонсорство происходит от приверженности развитию того, что уже есть внутри человека или группы людей, но что пока не проявлялось в полную силу. Это достигается с помощью таких постоянных сообщений, как "Ты существуешь", "Я вижу тебя", "Ты высоко ценим мной", "Ты значимый/особенный/уникальный", "Добро

пожаловать! Ты наш", "У тебя есть что-то, что ты можешь дать другим". Хороший "спонсор" создает контекст, в котором другие могут действовать, расти и преуспевать. Спонсоры обеспечивают условия, контакты и ресурсы, позволяющие группе или отдельному человеку, которого спонсируют, фокусироваться, развиваться и использовать свои собственные способности и навыки.

Пробуждающий

Пробуждающий заходит за границы коучинга, обучения, менторства и спонсорства, чтобы включить *уровни видения, миссии и духовности*. Пробуждающий поддерживает другого человека, создавая контексты и опыты, выявляющие лучшее из того, что человек понимает о любви, себе и духовности. Пробуждающий "пробуждает" других через свою собственную целостность и конгруэнтность. Пробуждающий соединяет других людей с их собственными миссиями и видениями с помощью того, что сам находится в полном контакте со своими собственными видением и миссией.

Эта дополнительная группа компетентностей — руководство, забота, коучинг, обучение, менторство, спонсорство и пробуждение — определяют набор навыков большого "К" коучинга. Это необходимые навыки, независимо от того, тренирует ли человек небольшую баскетбольную команду либо коллегу, который пытается улучшить свои навыки коммуникации, проектную группу в компании, человека, делающего жизненно важный выбор или главу мультинациональной корпорации. Каждый из этих уровней поддержки требует различного качества отношений со стороны коуча и различных наборов инструментов. Инструменты менторства, например, отличаются от инструментов обучения, наставничества и пробуждения.

Многие ситуации потребуют комбинации или последовательного применения ряда инструментов, навыков и типов поддержки. Целью моей новой книги "От коуча к пробуждающему", Мета Публикейшенз, 2003 г. (*From Coach to Awakener* <http://www.journeytogenius.com/cartbook2.htm>), Мета Publications, 2003) является определение типов контекстов и ситуаций, которые побуждают коуча с большой буквы "К" занять конкретную

роль (руководителя, ангела-хранителя, коуча, учителя, ментора, спонсора, пробуждающего) с целью применения точного набора инструментов для каждой роли. Другими словами, для того чтобы подготовить необходимый набор инструментов, эффективному коучу необходимо владеть всем спектром свойств коуча с большой буквы "К". (Прим. перев.: книга издана на русском языке, "Коучинг с помощью НЛП", Прайм-Еврознак, 2004 г.).

Перевод: Инна Иголкина, М.А. NLP,

