

Притворова А. А., магистр практической психологии (МВШСЭН, Manchester University), социолог (МГУ им. М. В. Ломоносова), коуч, тренер, гипнотерапевт
aapritvorova@gmail.com, aapritvorova.ru, +7 916 781 68 52

Способы повышения эффективности коучинга

Краткое содержание: Коучинг — одно из направлений практической психологии, которое развилось благодаря интеграции техник спортивного тренерства, краткосрочной целеориентированной терапии, НЛП и других направлений трансформационной педагогики.

В данной статье разбираются основные принципы коучинга и рассматриваются приемы коучинга, которые уже доказали свою полезность и могут быть использованы для повышения эффективности трансформационного обучения как практикующими коучами, так и другими специалистами в области развития человеческого капитала.

Ключевые слова: коучинг, техники коучинга, нейрологические уровни, Тимоти Голви, осознанность, метафора в коучинге, трансференция, диалектика

Введение

Коучинг не учит, а помогает учиться.

Тимоти Голви

Коучинг — одно из направлений практической психологии, которую некоторые исследователи причисляют к психологическому консультированию, хотя споры на эту тему ведутся постоянно¹.

Развитие коучинга в XX веке началось благодаря Тимоти Голви, который разработал новый подход к теннисным тренировкам, основанный не на различии «правильного» и «неправильного» в сочетании с директивными указаниями, а на открытии внутренних ресурсов человека, его способностей, его собственного уникального способа играть в эту конкретную игру.

Идеи Голви в дальнейшем развил Джон Уитмор, Майлз Дауни и другие теоретики и практики коучинга. Одно из современных определений коучинга звучит так: «Постижение внутренней игры человека, его уникальности и всего, что ее сопровождает, в сочетании с навыками и моделями внешней игры, — в этом суть эффективного коучинга»².

Вопрос измерения эффективности коучинга до сих пор остаётся очень дискуссионным³ и практических исследований на эту тему крайне мало. Данная работа имеет своей целью краткий обзор некоторых существенных моментов коучинговой практики, которые, по мнению большинства авторов, влияют на её эффективность в целом.

Глава 1. Основные принципы коучинга

¹ См., например, Campbella M. A., Griffiths K. Preliminary evidence in the debate between life coaching and counseling // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2008, 1(2). Pp. 164–175.

² Дауни М. Эффективный коучинг. М.: Добрая книга, 2008. С. 254

³ Linley P. A. Coaching Research: who? what? where? when? why? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2006, Vol. 4, No.2 Pp. 1-7.

Для лучшего понимания принципов коучинга необходимо обозначить его основания. Джон Уитмор ставит в основу коучинга повышение осознания и ответственности клиента коуча (будь то один человек, группа или команда), и уже из этих принципов выводит конкретные техники работы. Осознание в его терминологии можно определить как качество и количество входящей информации, которую воспринимает человек.

Осознание

«Осознание — это не только необходимость смотреть и слушать... это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. Эта способность включает в себя понимание систем, динамики, взаимосвязи фактов и людей и, безусловно, в какой-то степени психологии. Осознание включает в себя и самоосознание: в частности, определение того, как эмоции и желания самого человека сказываются на его восприятии и когда». Осознание освобождает человека: «Я способен контролировать только то, что осознаю. То, что я не осознаю, контролирует меня»⁴.

На повышение осознания направлена, например, базовая коучинговая техника открытых вопросов, которые позволяют человеку самому собрать необходимую ему информацию из окружающей среды, а не опираться на сторонние оценки, указания или диагнозы. Этой точки зрения придерживается и Дж. К. Сمارт: «Не бывает конструктивной критики. Обратная связь сводится к наблюдениям, а не к осуждению»⁵. Таким образом, за счёт снижения влияния неосознаваемых факторов и помех и более качественной обратной связи повышается эффективность действия.

Ответственность

Ответственность, по словарному определению — готовность субъекта отвечать за совершенные действия, поступки и их последствия. Принятие человеком ответственности, по мнению Уитмора, тоже создаётся и укрепляется с помощью именно открытых вопросов, а не прямых указаний или косвенных внушений. «Ответственность требует выбора. Выбор подразумевает свободу». Повышение уровня ответственности также приводит к большей эффективности действий человека. Об этой задаче коучинга говорит и Томас Дж. Леонард: «коучинг — это не о том, чтобы делать клиентов подотчётными, а о том, чтобы делать их ответственными»⁶.

Другие принципы коучинга

Принцип о карте реальности даёт коучу возможность принимать любую картину мира клиента, не ведя с ней мысленного спора и не пытаясь (в идеале) вписать клиента в свою картину мира (о минимизации проекции и трансференции см. подробнее ниже). Таким образом, работа коуча становится мета-рациональной: он работает не с тем, что именно человек думает, а с тем, как он думает, насколько это ему помогает (либо мешает) в осуществлении его задач и планов.

Принцип о позитивности намерений и оптимального движения к цели также работает на принятие карты реальности и раскрытие потенциала. Этот принцип предполагает, что каждый человек стремится достичь своих целей наилучшим возможным для себя образом. Соответственно, для того, чтобы он мог достигать их быстрее и лучше, он может

⁴ Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. С. 40

⁵ Сمارт Дж. К. Коучинг, на пути к успеху. СПб.: Нева, 2004. С. 35

⁶ Leonard Th. J. Simply Brilliant. Colorado: Coach U Press, 1999. P. 25.

видоизменить свою карту реальности таким образом, чтобы стали возможными другие способы, более лёгкие и быстрые.

Майлз Дауни приводит такую формулу эффективности:

*Потенциал минус Вмешательство равно Результативности*⁷.

Таким образом, можно сделать закономерный вывод, что результативность процесса коучинга складывается из раскрытия потенциала и минимизации разного рода «вмешательств» (помех, шума, искажений и т. д.) как у клиента, так и у коуча. Рассмотрим более подробно некоторые техники коучинга, способствующие расширению и углублению осознания клиента и максимально полному раскрытию его внутреннего потенциала. Для удобства они схематически разделены на «внешние» (в большей степени относящиеся к форме взаимодействия коуча с клиентом) и «внутренние» (относящиеся в большей степени к «внутренней игре» коуча).

Глава 2. «Внешние» техники коучинга

Сильные вопросы

Сильные вопросы — основной метод работы коуча, который зачастую даже ложится в основу бытовых определений коучинга. Сильный вопрос аккумулирует в себе все принципы коучинга: веру в то, что человек обладает всеми необходимыми ресурсами и может их в себе открыть, понимание, что наилучшим образом это может сделать только он сам, стремление помочь ему в этом, сделать его более осознанным, при этом оставляя право выбора и полную ответственность за ним самим.

То, как описывается значение вопросов в эриксоновском гипнозе, хорошо иллюстрирует их значение и в коучинге: «Вы активизируете внутренний поиск, свободный от каких бы то ни было сознательных оценок... (задача не в том) чтобы навязать пациенту какие-то новые знания, а в том, чтобы обнаружить в его психике такие феномены, которые не зависят от критериев и заученных ограничений, заданных сознанием»⁸, «...чтобы инициировать процесс внутреннего исследования, поиска и признания способностей, которых она в себе не подозревала»⁹.

По Джону Уитмору, открытые вопросы — это вопросы, которые побуждают человека пристально и крайне внимательно наблюдать за тем, что происходит в действительности. К примеру, при игре в теннис это вопросы, которые побуждают игрока следить за мячом, пусть даже ответы на них не имеют фактического значения сами по себе (например, вопрос «Сколько оборотов делает мяч, когда летит на тебя?» или «В скольких сантиметрах над сеткой мяч пролетел сейчас?»). Кроме того, такие вопросы требуют концентрации и сугубо описательных ответов (а не оценок)¹⁰.

В работах Мэрилин Аткинсон для «усиления» вопроса есть такие методы:

- применение множественного числа для расширения поля поиска («Какие есть альтернативы?», «Какие есть еще варианты?»);
- превосходная степень («Какой самый лучший способ это сделать?»);
- побуждение к действию («Каков тот первый шаг, который приведет Вас к цели?»);

⁷ Дауни М. Указ. соч. С. 230.

⁸ Эриксон М., Росси Э. Человек из февраля. М.: Независимая фирма «Класс», 2001. С. 106.

⁹ Эриксон М., Росси Э., Росси Ш. Гипнотические реальности: наведение клинического гипноза и формы косвенного внушения. М.: Независимая фирма «Класс», 1999. С. 124.

¹⁰ Уитмор Дж. Указ. соч. С. 47.

— использование вдохновляющих и увеличивающих осознание слов («развитие», «вдохновение», «рост», «обучение», «прояснение», «создание» и т. д.);

— внедрение регулярности, систематичности, процессуальности («Какие системы Вы могли бы использовать для этого?») ¹¹.

Авторы «Коактивного коучинга», напротив, предостерегают от чрезмерного усложнения: «Порой наиболее эффективные вопросы — это именно те, которые звучат наиболее глупо» ¹². Рациональные системы аргументации могут быть очень изощренными, но иногда простой вопрос доходит сразу до сути.

Метафора

Метафора — это «иносказание, используемое для иллюстрации описываемых явлений» ¹³. Прежде всего метафора подключает образное мышление, которое крайне полезно в процессе коучинга по многим причинам: «По мнению антрополога и теоретика коммуникации Грегори Бейтсона, способность находить аналогии — это функция абдуктивного мышления, которое Бейтсон противопоставлял процессам индуктивного и дедуктивного мышления. Он утверждал, что абдуктивное мышление, или мышление по аналогии, приводит к большей творческой активности и является источником мастерства и гениальности, и полагал, что аналогии помогают нам сосредоточиться на глубинной структуре нашего опыта, а не на поверхностных различиях» ¹⁴.

Как сделать метафору сильнее? Прежде всего, конечно, лучше всего использовать метафору клиента, поскольку она гораздо лучше понятна ему самому, чем чужой образ, к тому же включает в себя много непроговариваемых факторов. Помимо этого, поднимать эффективность метафор и историй можно и нужно прежде всего подстройкой их на конкретного клиента, для чего необходимо повышение осознанности коуча и расширение набора метафор. Кроме того, в историях и метафорах важно затрагивать разные модальности восприятия и логические уровни ¹⁵.

Качественное формулирование цели

Положительная, осязаемая, достижимая, экологичная (сохранение выгод проблемного состояния), соответствующая окружению и контексту. Существует много определений у «качественной цели», одна из самых подробных классификаций дана у Уитмора: цель должна быть не только SMART (конкретной; измеримой; согласованной; реалистичной; определенной во времени), но и PURE (позитивной; понятной; уместной; этичной) и CLEAR (представляющей вызов; легальной; приемлемой с точки зрения окружающей среды; приемлемой в целом; письменно сформулированной) ¹⁶.

Подробная проработка цели является одной из основных техник коучинга и её эффективность зависит и от детальности, и от глубины, взаимосвязи конкретной цели с цельным контекстом жизни человека, его ценностями и устремлениями ¹⁷.

Формулирование «качественной цели» тесно связано с техникой создания образа будущего.

¹¹ Аткинсон М., Чойс Р. Т. Пошаговая система коучинга. К.: Companion Group, 2010. С. 125.

¹² Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. с. 104.

¹³ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. с. 354.

¹⁴ Дилте Р. Коучинг с помощью НЛП. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. С. 154.

¹⁵ Там же. С. 156.

¹⁶ Уитмор Дж. Указ. соч. С. 56.

¹⁷ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. С. 320.

Создание образа будущего

Это крайне широкое понятие включает в себя очень многие коучинговые техники, от помощи в формулировании конечной цели всего процесса до заключения контракта на сессию, от шкалирования чего бы то ни было до собственно представления детальных образов того или иного будущего.

Сама по себе методика визуального представления имеет огромное количество объяснений из самых разных областей. Например, Тимоти Голви¹⁸, основываясь на примерах из практики обучения теннису, выводит концепцию «второго Я», которое отлично от «первого Я» (проявляющегося в основном в процессе «мышления», «внутренней речи»), которое гораздо более эффективно в обучении и выполнении комплексных телесных действий — и которое прекрасно понимает язык образов. В психофизиологии существует понятие «идеомоторного акта» — «появление нервных импульсов, обеспечивающих какое-либо движение, при представлении об этом движении»¹⁹. Кроме того, относительно недавно были открыты так называемые зеркальные нейроны, которые «активны и при движении, и при наблюдении этого же движения, выполняемого другой особью»²⁰.

Таким образом, подробная визуализация желаемого конечного результата способствует воплощению этого результата в жизнь по целому ряду причин. Существует несколько способов сделать визуализацию более эффективной, например, её детализация и вовлечение в образ всех модальностей восприятия. Уместны будут здесь и вопросы по логическим уровням, позволяющие клиенту прочувствовать желаемое будущее не только на уровне «среды», но и на уровне самоопределения, внутреннего состояния и самоосознания.

Вариантом техники «создания образа будущего» может быть названа техника «вызова». Вот как пишут о вызове авторы «Коактивного коучинга»: «Вызов побуждает клиента выходить за пределы ограничений, которые он сам установил для себя, совершать невероятные поступки. Если вызов достаточно эффективен, то клиент замирает, выпрямившись, и восклицает: «Да никогда, никоим образом! Я этого не могу!». Если его ответ именно таков, значит коуч на правильном пути. Представление коуча о возможностях клиента превышает созданное им самим понятие»²¹.

Таким образом, вызов также в некотором роде является созданием образа будущего, кардинально отличающегося от того образа, который есть у клиента. Когда клиент в той или иной степени принимает брошенный вызов, вместе с ним он принимает и какую-то часть этого образа возможного будущего.

Рефрейминг

Рефрейминг это в самом широком смысле создание нового контекста для мыслей, чувств, ощущений клиента. Можно сказать, что это также и расширение осознания (или углубление его).

Например, использование шкалы может быть классифицировано и как рефрейминг: когда у игрока спрашивают, насколько по шкале от 1 до 10 напряжены в данный момент его икры или затруднено его дыхание, это некоторым автоматическим образом помещает его

¹⁸ Гэллуэй (Голви) У. Т. Теннис: психология успешной игры (The inner game of tennis). Олимп-Бизнес, 2010. С. 87.

¹⁹ Большая Советская Энциклопедия, 1969-1978. Цит. по <http://slovari.yandex.ru>

²⁰ Косоногов В., Зеркальные нейроны: краткий научный обзор. Ростов-на-Дону, 2009. Цит. по: http://lit.lib.ru/k/kosonogow_w_w/kosonogow-zerkalxnyenejrony-kratkijnauchnyjobzordoc.shtml

²¹ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. С. 130.

непосредственное ощущение в гораздо более широкий контекст, в котором неявно присутствуют оба полюса ощущений — и максимальный дискомфорт, и максимальный комфорт. Есть пресуппозиция²² того, что человеческое тело, так же как и человеческое сознание стремится к оптимальному состоянию, таким образом, уже само осознание возможности обретения желаемого состояния существенно приближает к нему.

Точно так же вопрос коуча «Каковы Ваши успехи на этой неделе?» заранее переструктурирует ответ клиента, ориентируя его прежде всего на достижения и положительные стороны произошедшего и сделанного. «Всегда существует возможность иного рассказывания истории, с акцентом на иные события, переживания и смыслы (и это относится в равной степени к истории отдельных людей и целых народов)»²³. А вопрос «И что Вы хотели бы изменить в самое ближайшее время?» автоматически структурирует мышление клиента в системе «не устраивающее настоящее — комфортное будущее»²⁴.

Рефрейминг, пожалуй, наиболее наглядно из всех техник повышает уровень осознания клиента — как раз за счёт того, что он осознаёт более широкий контекст своих действий, мыслей, ощущений и других проявлений.

Логические уровни

Теория логических уровней (когнитивных уровней, уровней трансформации) создана Грегори Бейтсоном и содержит одну из возможных иерархий разнообразных процессов, происходящих внутри человека или группы: «Эти уровни включают (снизу вверх): 1) идентичность, 2) убеждения и ценности, 3) способности, 4) поведение и 5) окружение»²⁵. Особенность их взаимодействия такова, что изменения на более высоких уровнях влияют на изменения на уровнях, которые расположены ниже, тогда как обратное далеко не всегда верно.

Соответственно, можно предположить, что коучинговое взаимодействие на более высоких логических уровнях будет гораздо более эффективным. Так, вопрос «Каким человеком Вы хотите стать?» при прочих равных гораздо более эффективен для расширения осознания человека и изменения паттернов его мышления и поведения, нежели вопрос «В какой среде Вы бы хотели жить?» (хотя последний тоже, безусловно, может быть очень эффективным).

«Когда мы вступаем с кем-то в контакт на уровне идентичности, нам нет необходимости хитрить, скрывать или обманывать. Сила, которую получаешь, когда веришь в кого-то... огромна. То, во что вы верите по отношению к данному предмету, человеку или явлению, также ведёт к успеху»²⁶.

Обратная связь и поддержка

Для того, чтобы задать максимально широкий контекст взаимоотношений коуча и клиента, Роберт Дилтс использует притчу о дельфине, которая «является мощной аналогией и устанавливает принципы работы для коучей всех типов»²⁷.

²² Эту идею широко используют и Дж. Уитмор, и Т. Голви, к ней апеллируют и многие другие психологи и тренеры, в том числе отечественные, в частности, Алексей Коляда в его тренингах «Открытие голоса», «Свобода движения» и т. д.

²³ Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. С 232.

²⁴ Дилтс Р. Указ. соч. С. 54.

²⁵ Там же. С. 140.

²⁶ Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб: Питер, 2008 г. С. 27.

²⁷ Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. СПб.: Прайм-Евроснак, 2004. С. 154.

Суть притчи в том, что дельфина обучали новым трюкам при помощи определенной последовательности действий, а именно:

— каждый раз, когда дельфин показывал на публичной демонстрации новое действие, дрессировщик свистел в свисток и давал дельфину рыбу;

— когда на следующем представлении дельфин в течение примерно двух третей времени повторял то, что давало результат в прошлый раз, дрессировщик не давал ему рыбу;

— поскольку с каждой демонстрацией тревога дельфина росла, дрессировщик отступил от правил и стал время от времени давать дельфину «незаработанную рыбу», чтобы сохранить контекст отношений и обучения.

Итогом этой последовательности стало то, что «...когда дельфина выпустили в демонстрационный резервуар для пятнадцатого представления, он показал сложное шоу, включающее восемь совершенно новых действий, четыре из которых никогда не наблюдались у представителей этого вида прежде»²⁸.

В истории о дельфине содержится немало важных принципов коучинга, в том числе: направленность каждой «демонстрации» и отношений в целом на научение и улучшение деятельности; обучение самому обучению как необходимая часть успешной работы; влияние системы в целом (зрители) на отношения дрессировщика и дельфина; сравнительная эффективность и релевантность обратной связи, зависимость ее эффективности и от информации (свисток), и от мотивации (рыба); необходимость внутренней мотивации и мотивированной изнутри деятельности со стороны дельфина; необходимость определенного уровня позитивной обратной связи (рыба) для сохранения отношений; положительное подкрепление и структурирование поведения дельфина с целью добиться не какого-то конкретного поведения, а любого *нового* поведения в принципе.

Таким образом, одной из самых главных задач коуча является «создать пространство, в котором можно было бы смело искать ответы»²⁹. Здесь уместно будет вспомнить один необычный случай из практики Милтона Эриксона: пациентка отказалась говорить с ним о своём неврозе, но тем не менее попросила его быть ее психотерапевтом. Когда он согласился помочь в меру своих возможностей, она сказала «В таком случае вечером около одиннадцати я подъеду к вашему дому и запаркую машину, мысленно представлю себе, что вы сидите со мной рядом, и начну продумывать свою проблему...». В итоге, после нескольких (точного числа не знал даже сам Эриксон) таких «консультаций» она справилась со своим неврозом. И можно согласиться, что «...эта потребность в другом человеке, в психотерапевте - пусть даже воображаемом - подтверждает мысль Мартина Бубера о том, что только в отношениях с другими людьми мы можем реализоваться и получить помощь в развитии»³⁰.

Глава 3. «Внутренние» техники коучинга

Безоценочность

Безоценочность — это альфа и омега процесса коучинга, здесь сходятся все его теоретики и практики. Как пишет Тимоти Голви, «Если после ударов игрока мячи летят в аут, я готов это подтвердить и даже показать причину, почему так происходит. Но это не дает никакого права объявлять его бэкхенд «плохим» ударом, а его самого — «плохим» игроком. Стоит мне произнести эти слова, как я сразу спровоцирую напряженность в процессе обучения... Суждения ведут к напряженности... Удар проходит гладко, когда

²⁸ Дилте Р. Указ. соч. С. 157.

²⁹ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. С. 28.

³⁰ Эриксон М. Мой голос останется с вами. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005. С. 260.

тело расслаблено, а расслабленности можно достичь только тогда, когда вы принимаете свои удары такими, какие они есть»³¹. Этому же принципу и следует Уитмор: «не говорите баскетболисту, что он промахнулся, от этого ему станет только хуже.... Описание идет на пользу, а критика обычно отвлекает»³².

Можно предположить, что вера в потенциал человека, как всякая импликация и пресуппозиция, самореализуется. Если коуч подлинно верит в способности человека, эта вера проявляется во всём: в его речи, в формулировках его вопросов, в телесных проявлениях, во всём его поведении.

Дауни уточняет, почему так важно для коуча сохранять нейтральность в оценке событий и взвешенную осознанность относительно происходящего: «Люди сами несут ответственность за результаты, которых достигают в жизни. Эффективный коучинг — это сочувствие, но он не прячется от действительности, напротив, он пробуждает осознанность и оставляет ответственность за игроком или сотрудником»³³.

Использование карты мира клиента

«Карта мира» — термин из нейро-лингвистического программирования, но сам по себе подход основывается на гуманистической психологии Карла Роджерса и подходе Милтона Эриксона, который всегда сам шёл «к клиенту с задачей контакта в его модели вместо того, чтобы ожидать, что клиент придет к нему»³⁴.

В коучинге часто используют лишь необходимые элементы подстройки к картине мира: так называемые «ценностные слова», подстройка по модальностям, использование образов и слов клиента, тогда как в эриксоновском гипнозе (и наследующем ему НЛП) существует более широкий выбор средств «настройки» на другую картину мира. Такая «настройка» многократно углубляет взаимодействие клиента и коуча и делает его гораздо более эффективным.

Для коуча важно не столько конкретное содержание мышления, сколько сам его способ: «Коучинг — это «прослушивание» процесса мышления человека. Самое важное в работе коуча — уметь хорошо слушать. Эффективный коучинг на рабочем месте создает для клиентов своеобразное зеркало, чтобы они могли увидеть свой собственный процесс мышления. Как коуч, я не слушаю содержание того, что говорит клиент, поскольку я пытаюсь «услышать», как он думает, а также то, как сосредоточено его внимание и как он определяет ключевые элементы ситуации»³⁵.

Использование коучем карты мира клиента помогает клиенту реализовать его потенциал наилучшим образом³⁶ — за счёт использования его собственных внутренних ресурсов, а также отсутствия затрат времени и энергии на освоение новой картины мира (например, картины мира коуча).

Минимизация проекции и трансференции (осознание особенностей клиента)

Мысль Тимоти Голви о сосредоточении на настоящем моменте актуальна как для клиента, так и для самого коуча. «...практически невозможно что-то хорошо рассмотреть или прочувствовать, если Вы в этот момент *думаете*, как вам *нужно* двигаться. Забудьте о

³¹ Гэллуэй (Голви) У. Т. Указ. соч. С. 29.

³² Уитмор Дж. Указ. соч. С. 66.

³³ Дауни М. Указ. соч. С. 256.

³⁴ Бэндлер Р., Гриндер Д. Паттерны гипнотических техник Милтона Эриксона. СПб: Прайм-Еврознак, 2007. С. 118.

³⁵ Голви Т. Работа как внутренняя игра. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 174.

³⁶ Дилтс Р. Указ. соч. С. 66.

том, что *нужно*, и сживитесь с тем, что *есть*»³⁷. В компетенциях Международной Федерации Коучинга это называется «глубинным слушанием», авторы «Коактивного коучинга» описывают это как «третий уровень слушания», слушание «...на все 360 градусов... Третий уровень включает все, что Вы можете заметить с помощью ваших органов чувств: что Вы видите, слышите, чувствуете и ощущаете — тактильные ощущения в той же степени, что и эмоции... Этот уровень слушания иногда называют слушанием окружающего мира. Коуч фиксирует температуру, энергетический уровень, освещенность и темноту, причем и буквально, и фигурально. Клиент брызжет энергией или закрыт? Он спокоен, присутствует в ситуации полностью или же не совсем, или жестко себя контролирует? Все это можно узнать на третьем уровне. Коуч должен научиться доверять своим чувствам в этом вопросе и всегда может спросить клиента: «Мне кажется, что вы находитесь в очень темном месте. Это действительно так? Что происходит?»³⁸.

А вот как пишет о начале коуч-сессии Дэвид Клаттербак: «Я прошу клиента подумать минуту или две о том, какой он хотел бы чтобы между нами произошёл разговор — и какого в результате этого он хотел бы разговора с самим собой. Ключевой момент — ... моё желание экспериментировать вместе с вами, с целью найти самый эффективный способ ведения этой коучинговой беседы»³⁹.

Уитмор пишет, что «психологические процессы, которые должны научиться распознавать и минимизировать все те, кто учит, тренирует или руководит другими, называются проекцией и трансференцией. Проекция означает восприятие, или постижение, в другом человеке своих собственных положительных и отрицательных черт и качеств. Трансференция — это перенос паттернов поведения и чувств, изначально пережитых со значимыми личностями в своем детстве, на тех людей, с которыми мы имеем отношения в настоящем»⁴⁰.

В качестве средства адекватно справиться с такого рода психологическими механизмами он предлагает делегирование полномочий клиентам и тщательное задавание вопросов на обратную связь, в том числе о том, что хотелось бы изменить в самом процессе коучинга, каким образом можно сделать его более эффективным.

Здесь также уместно вспомнить о «стратегии не-знания»: «Милтон Эриксон утверждал, что он, работая с клиентом, всегда пересматривал и перепроверял все свои пресуппозиции. Два ли глаза у клиента (у него может быть стеклянный глаз)? Две ли у клиента руки (если клиент носит перчатки, у него может быть протез)? Все ли волосы клиента его собственные (а вдруг это парик)? И так далее. Всемирно известный целитель и преподаватель Моше Фельденкрайс утверждал: «В каждом случае я начинаю работу как будто в первый раз и задаю себе больше вопросов, чем когда-либо задавал мне любой из моих помощников или критиков»⁴¹.

Таким образом, чем полнее и точнее коуч настроен на данного конкретного клиента, чем меньше его личное «вмешательство», тем эффективнее процесс коучинга в целом.

Критический отбор техник и подходов

В своей статье «Осознанный коуч»⁴² Дэвид Клаттербак пишет, что сегодня очень многие коучи развивают свою практику в рамках лишь одной теории, например, гештальт-терапии или НЛП. И хотя они могут использовать самые различные техники, но тем не

³⁷ Гэллуэй (Голви) Т. Указ. соч. С. 121.

³⁸ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. С. 152.

³⁹ Clutterbuck D. Coaching reflection: the liberated coach // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2010. №3:1. P. 76.

⁴⁰ Уитмор Дж. Указ. соч. С. 53.

⁴¹ Дилтс Р. Указ. соч. С. 124.

⁴² Clutterbuck D. Op. cit. Pp. 73-81

менее есть определенная ловушка в предположении, что одна теория наилучшим образом подходит для всех клиентов. Далее он резюмирует, что критическая рефлексия по поводу своей практики — одно из самых главных средств повышения эффективности коучинговой практики — и что самые эффективные коучи, как правило, не столько наследуют какой-то одной философии, сколько развивают свою собственную, постоянно расширяя ее и прорабатывая.

Таким образом, фокус внимания эффективного коуча смещается с техник, процессов или даже собственно целей клиента на само пространство взаимодействия («Достаточно ли мы оба расслаблены, чтобы позволить проблеме и решению проявиться наилучшим образом? Нужно ли мне применять какую-то технику или процесс? И если нужно, то какая из многих известных мне наилучшим образом подойдет к данному конкретному контексту клиента?»⁴³), на целостное восприятие клиента и глубинное удивление всем его проявлениям.

Диалектическое восприятие коучинга

*Что есть духовность,
как не постоянное расширение перспективы?
Пробуждение, опыт суфиев.
Пир-Вилайят-Инайят-хан*

Есть определенного рода парадокс в работе коуча, который, с одной стороны, должен быть предельно настроен на клиента и минимально задействовать свои «личностные» черты в коучинге, а с другой стороны, является личностью и только в таком качестве и может являться эффективным коучем.

Джон Уитмор высказывается на эту тему недвусмысленно: «Самим фактом своего присутствия Вы оказываете воздействие. Содержание коучинга составляют желания клиента, но контекст организуется в присутствии коуча. Поэтому если моё видение в достаточной мере глобально и духовно, я буду задавать другие вопросы, даже о каких-то обыденных вещах. Моё присутствие оказывает воздействие и я должен быть в этом вопросе честен. Поэтому, чтобы соответствовать, нам необходимо отдавать себе полный отчет о том влиянии, которое мы оказываем, и не делать вид, что его не существует»⁴⁴.

Таким образом, личность коуча является для процесса коучинга одновременно и «вмешательством», и «потенциалом». Например, еще одним подтверждением того, что для изменения необходимым условием является взаимодействие, является мысль Лотмана «Смыслообразование не происходит в статической системе. Для того чтобы акт этот сделался возможным в коммуникативную систему должно быть введено некоторое сообщение... акт творческого сознания — всегда акт коммуникации, то есть обмена. Творческое сознание можно в этом свете определить как такой акт информационного обмена, в ходе которого исходное сообщение трансформируется в новое. Творческое сознание невозможно в условиях полностью изолированной, одноструктурной и статической системы»⁴⁵.

Можно предположить, что два этих полюса и образуют ту необходимую оппозицию коучинговой работы, которая даёт синергетический эффект коучинга. Вот как об этом пишут авторы «Коактивного коучинга»: «Два аспекта жизни — бытие и действие — образуют занимательную антитезу. Действие — это нечто сконцентрированное,

⁴³ Clutterbuck D. Op. cit. P. 78. Схожую теорию — «находиться в бытии, а не в делании» — излагает на своих вебинарах и тренинга российский коуч-тренер Станислав Гринберг.

⁴⁴ Bachkirova T., Kauffman C. The evolution of coaching: an Interview with Sir John Whitmore // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2008. №1:1. Pp. 11-15.

⁴⁵ Ю. М. Лотман. Феномен культуры. Чему учатся люди. Статьи и заметки. М., 2009 г. С. 140.

направленное, намеренное. Бытие — это то, что просто погружает человека в поток жизни. Действие связано с понятиями новизны, созидания и ответственности; бытие просто позволяет чему-то свершиться, отпускает или принимает то, что уже есть. Действие форсирует события, чтобы они развернулись некоторым определенным путем; бытие находится в гармонии с потоком жизни. Чтобы подход к коучингу — и к жизни — был полным, он должен уделять внимание обоим этим аспектам. Коуч должен уметь как бы одновременно нести в руках и воду, и огонь»⁴⁶.

Заключение

Итак, краткий обзор основных коучинговых принципов и техник и способов повышения их эффективности позволяет предположить, что основными способами повышения эффективности коучинга являются: повышение осознанности коуча, расширение набора используемых техник, общее повышение уровня его осознанности, критический подход к своей практике, организация детальной обратной связи и минимизация проекций, трансференций и других неосознанных психических механизмов и процессов.

Коучинг — сложная практика, нуждающаяся в постоянном развитии и совершенствовании, как теории, так и практики, как клиента, так и самого коуча. Только при этом условии будет становиться всё более эффективным процесс коучинга, и всё более очевидным — тот самый синергетический эффект, который часто называют «магией коучинга».

⁴⁶ Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Указ. соч. С. 204.

Список литературы

- Аткинсон М., Чойс Р. Т. Пошаговая система коучинга. К.: Companion Group, 2010.
- Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995.
- Бэндлер Р., Гриндер Д. Паттерны гипнотических техник Милтона Эриксона. СПб: Прайм-Еврознак, 2007.
- Голви Т. Работа как внутренняя игра. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Гэллуэй (Голви) У. Т. Теннис: психология успешной игры (The inner game of tennis). Олимп-Бизнес, 2010.
- Дауни М. Эффективный коучинг. М.: Хорошая книга, 2008.
- Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004.
- Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб: Питер, 2008 г.
- Косоногов В., Зеркальные нейроны: краткий научный обзор. Ростов-на-Дону, 2009. Цит. по: http://lit.lib.ru/k/kosonogow_w_w/kosonogow-zerkalxnyenejrony-kratkijnauchnyjobzordoc.shtml.
- Лотман Ю. М.. Феномен культуры. Чему учатся люди. Статьи и заметки. М.: Центр книги Рудомино, 2010 г.
- Смарт Дж. К. Коучинг, на пути к успеху. СПб. : Нева, 2004.
- Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004.
- Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.
- Эриксон М. Мой голос останется с вами. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2005.
- Эриксон М., Росси Э. Человек из февраля. М.: Независимая фирма «Класс», 2001.
- Эриксон М., Росси Э., Росси Ш.. Гипнотические реальности: наведение клинического гипноза и формы косвенного внушения. М.: Независимая фирма «Класс», 1999.
- Bachkirova T., Kauffman C. The evolution of coaching: an Interview with Sir John Whitmore // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2008. №1:1. Pp. 11-15.
- Clutterbuck D. Coaching reflection: the liberated coach // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2010. №3:1. P. 73-81.
- Campbella M. A., Griffiths K. Preliminary evidence in the debate between life coaching and counseling // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2008, 1(2). Pp. 164–175.
- Leonard Th. J. Simply Brilliant. Colorado: Coach U Press, 1999. P. 25.
- Linley P. A. Coaching Research: who? what? where? when? why? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2006, Vol. 4, No.2 Pp. 1-7.