

Айртон Кос

Вопрос, который меняет человека

Как коучинг
раскрывает потенциал,
запускает мотивацию
и превращает намерение
в действие



Айртон Кос
Вопрос, который
меняет человека. Как
коучинг раскрывает
потенциал, запускает
мотивацию и превращает
намерение в действие

<https://litres.ru/74396292>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга научит главному преимуществу сильного коуча: не тащить человека к решению, а задавать такие вопросы, после которых он сам видит выход и готов действовать. Вы разберётесь, как слушать глубже слов, замечать скрытые противоречия, обходить когнитивные искажения, возвращать клиенту ответственность и превращать осознание в конкретный план. Внутри есть техники вопросов, развивающей обратной связи, молчания, поддержки, модель «восьмёрки», «Колесо жизни», примеры диалогов и схема полноценной коучинговой практики. Книга особенно сильна тем, что соединяет

инструменты с философией уважения к свободе человека и христианским взглядом на личность. Если советы перестали работать, пора освоить метод, который заставляет работать не совет, а внутреннюю мотивацию.

Содержание

Предисловие: «Зажигание», «Переноска кирпичей», «Поиск сокровищ», расширение возможностей и содействие	5
Глава 1 — О коучинге	20
Удивительный факт:	21
Особенности коучинга	30
Обязанности тренера	42
Во-первых, то, что слышит коуч, не всегда совпадает с тем, что выражает клиент;	44
4. Помощь клиенту в принятии ответственности и способности отчитываться перед самим собой	48
Почему коучинг сегодня набирает такую популярность	53
Четыре обязательных компонента коуча	62
Глава 2 Основные принципы тренера	65
Философия коучинга и представление о человеке	67
Философия коучинга, техники коучинга и атмосфера коучинга	70
«Понимание» коучируемого	76
Конец ознакомительного фрагмента.	88

Айртон Кос

**Вопрос, который
меняет человека. Как
коучинг раскрывает
потенциал, запускает
мотивацию и превращает
намерение в действие**

**Предисловие: «Зажигание»,
«Переноска кирпичей», «Поиск
сокровищ», расширение
возможностей и содействие**

«Мне это кажется просто чудом. Как он мог тебя послушать? Сколько людей пытались его убедить, но безрезультатно. Его родители даже купили табличку и повесили дома, на которой было написано: «Прими то, что нельзя изменить, и измени то, что можно изменить, а главное — научись разли-

чать эти две вещи». Ничего не помогло, но почему-то он послушал именно тебя, и изменения оказались просто огромными».

Эти слова сказала мне одна жена. Это было осенним утром, когда я проводил коучинг для супружеской пары. После нескольких сеансов жена с удивлением обратилась ко мне с этими словами.

Меня же не удивляла эффективность коучинга.

Коучинг подобен катализатору, который пробуждает жизненную энергию, скрытую в сердце коучируемого; коучинг также подобен искре, помогающей коучируемому зажечь огонь жизни в своём сердце.

Не я изменила этого мужа, а процесс коучинга пробудил в нём внутреннее стремление к жизни, которое заставило его захотеть измениться.

Коуч — это «разжигатель».

Когда огонь жизни в человеке разгорается заново, он (она) приносит этот огонь и этот внутренний порядок в свою повседневную жизнь и на работу, и тогда в межличностных отношениях и жизненном положении происходят соответствующие изменения — позитивные и конструктивные.

Значение коучинга для личной жизни в наше время становится всё более очевидным.

Я до сих пор помню выражение лица одного молодого человека, сидевшего передо мной. По его фамилии я подумала, что он китаец, поэтому спросила, говорит ли он по-ки-

тайски; он улыбнулся и, немного смутившись, ответил, что не знает китайского, а его родители — корейцы.

По современным меркам этот молодой человек корейского происхождения был очень симпатичным, его внешность могла бы сравниться с телевизионными звездами; у него была отличная работа и хорошие условия, он отличался быстрым умом и имел чёткие и оригинальные взгляды на многие вещи — казалось, что он из тех, кого называют «избранными небесами», — но ему не хватало уверенности в себе.

Изначально он пришёл, чтобы обсудить вопросы карьерного роста, но когда мы обнаружили, что корень многих проблем заключается в его недостаточной уверенности в себе, он изменил цель и решил сначала узнать, как повысить свою уверенность.

У уверенных в себе людей и у неуверенных выражение глаз различается. Важным признаком уверенности в себе является комфортное отношение к самому себе; в английском языке это очень образно выражается так: «чувствовать себя комфортно в своей коже».

Когда он вновь обрёл уверенность, в его глазах засиял огонь — это был свет жизненного огня, горящего в его сердце, а также свет надежды.

Это также стало началом его подлинного, коренного изменения, и последующие профессиональные проблемы, о которых мы говорили, решались без особых усилий.

Он был очень благодарен и удивлён результатами коучин-

га, поэтому по собственной инициативе написал мне довольно длинную рекомендацию, поскольку инструменты, озарения и способы мышления, полученные им в ходе коучинга, он может применять в любой сфере жизни: «Это принесёт мне пользу на всю жизнь».

Меня это не удивляет: когда в человеке происходят значительные изменения, это похоже на то, как герой фэнси-романа прорывает какую-то давнюю «печать» или преодолевает «барьер» при повышении уровня мастерства, что позволяет раскрыть потенциал, ограниченный устоявшимися стереотипами мышления, и душевное состояние человека полностью обновляется.

Устоявшиеся мыслительные шаблоны — это модели мышления, бессознательно сформировавшиеся в процессе взросления, а также убеждения и взгляды на мир, на других людей и на самого себя.

Если сравнить традиции, культуру, образование или семью, в которых мы живем, с формой, формирующей нас, то эти убеждения и взгляды — это вылепленные из нее кирпичи, разного размера и формы, из которых строится наш внутренний мир. Некоторые из них формируют нас, а другие — ограничивают.

Коуч — это «кирпичник». В процессе коучинга он помогает коучируемому ослабить «кирпичную стену», которую нужно разломать, убрать кирпичи, не имеющие смысла для строительства, и обнажить истину, способную созидать;

или же помогает переместить ценные кирпичи в более подходящее место, обновив и даже заново построив внутренний мир коучируемого.

Поэтому польза коучинга заключается не только в том, чтобы помочь коучируемому решить принесённые им проблемы, но и в том, чтобы изменить самого коучируемого как личность.

Когда человек меняется изнутри и обретает новое лицо, его подход к вызовам и проблемам также преобразуется, и, как следствие, результаты становятся естественно и очевидно иными.

Такое «обновление» душевного состояния у некоторых происходит мгновенно, а у других требует некоторого времени, но отправная точка этого «обновления» зачастую находится именно в процессе коучинга.

Один инженер рассказал мне: «Вы раскрыли истинный ответ, который существовал в глубине моего сердца, но о котором я сам ещё не подозревал. Это по-настоящему поразило меня, я полчаса не мог вымолвить ни слова — не преувеличу, если скажу, что это было как озарение».

Фразу «озарение» я время от времени слышу от своих клиентов. Эти моменты «озарения» — это мгновения, когда они встречаются со своим истинным «я» или осознают глубинные причины происходящего, и истинная суть дела предстает перед ними с поразительной ясностью.

А то, что они видят, неизбежно влияет на их мысли и по-

ступки, и в их головах формируются новые, более фундаментальные решения. Такие моменты становятся важными поворотными точками, а порой даже моментами трансформации всей жизни. Ведь истина освобождает человека от оков.

Некоторые люди, занимающие руководящие должности, также делились со мной подобными ощущениями:

«Хотя я и сам понимал эти истины, они, казалось, перестали действовать на меня; но после процесса коучинга эти истины словно ожили и превратились в новую жизненную силу, бурлящую во мне».

«Не думал, что мои «слепые зоны» оказывают такое сильное влияние. Как только я их осознал, препятствия легко устранились, в душе стало гораздо легче, а мой душевный настрой значительно улучшился».

Коуч — это «искатель сокровищ», глубоко убеждённый в том, что внутри коучируемого скрываются богатые сокровища, о которых он, возможно, сам даже не подозревает.

Но коуч знает об этом и, руководствуясь искренним восхищением и желанием помочь, помогает коучируемому обнаружить эти внутренние ресурсы, использовать их и тем самым сделать свою жизнь более свободной и яркой.

Именно поэтому за пределами личной жизни навыки коучинга стали неотъемлемой частью лидерства. Лидер, как руководитель команды (в том числе и глава семьи), должен раскрывать потенциал команды, а для этого ему необходимы взгляд и навыки, направленные на развитие людей.

Многие руководители обращаются за ответами на вопросы, связанные с рабочей средой, например:

- Как стимулировать инициативу и чувство ответственности у сотрудников или подчиненных?
- Как управлять межличностными отношениями?
- Как сделать общение более эффективным?
- Как справиться со стрессом? Как помочь подчиненным справляться со стрессом?
- Как более эффективно управлять временем?
- Как управлять отношениями с вышестоящим руководством?
- Как приобрести манеры руководителя высшего звена?
- Как вести себя с авторитарными коллегами?

В процессе коучинга они также ощущают его волшебное воздействие и чувствуют, будто двери их разума открылись: «Почему, когда я разговариваю с тобой, мне кажется, что я стал умнее?»

На самом деле они не стали «умнее», а просто обнаружили ту мудрость, которая всегда была в них.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь им расшатать «кирпичи», закрывающие доступ к мудрости, дать им возможность увидеть эти кирпичи и помочь им убрать их — и тогда скрытая мудрость естественным образом засияет.

Осознав эффективность коучинга, некоторые менеджеры и пасторы специально превратили наши сессии коучинга в время, посвященное изучению того, как управлять и руко-

водить командой с помощью коучинга. Они очень проникательно осознали ценность коучинга как одного из видов лидерства.

Действительно, в наши дни многие устаревшие методы лидерства уже не соответствуют потребностям отдельных сотрудников и команд в эпоху высокой информационности.

Наличие навыков коучинга уже стало одной из важнейших черт современного лидерства, и причина этого проста: в нашу эпоху всё меняется слишком быстро, и лидерство должно идти в ногу со временем.

Показательным примером является откровенное заявление одной из наших клиенток, которая сформулировала цель обращения к коучу следующим образом: «Как мне научиться как можно быстрее проходить крутые повороты на скорости 120 километров в час, не переворачиваясь?»

Ее цель отражает чувства многих людей. Компания претерпевает стремительные изменения, в то же время внешние факторы — политика, экономика, международные отношения — создают для нее огромные вызовы. К этому добавляются семейные и личные потребности: взаимодействие внутренних и внешних факторов приводит к сильному стрессу.

Через полгода эта клиентка, благодаря эффективной помощи коуча в руководстве командой, сумела быстро пройти поворот, не перевернувшись, и благополучно преодолела сложный период, поэтому она пожелала продлить договор, чтобы коуч и дальше оставался для неё источником лидер-

ского потенциала.

Это лишь один из примеров того, как коучинг работает внутри организации.

В журнале «*The Journal of Positive Psychology*» опубликовано исследование, которое показывает: благодаря помощи коуча сотрудники организации способны быстро перейти от пассивного реагирования к активному, ориентированному на цели поведению и осуществлять позитивную саморегуляцию.¹

На самом деле, использование услуг коучей для повышения лидерских качеств и эффективности принятия решений уже давно является негласным секретом руководителей ведущих крупных компаний. Например, компания Pfizer, которая за последние два года стала известна всему миру благодаря вакцине от COVID-19.

Ещё 20 лет назад американское издание «*The Business Journal*» отмечало:

«На протяжении многих лет генеральные директора некоторых из самых успешных и крупных компаний постоянно прибегали к услугам коучей для руководителей, таких как генеральный директор Pfizer Генри Маккиннелл (Henry McKinnell), генеральный директор eBay Мег Уитман (Meg Whitman) и генеральный директор Charles Schwab Дэвид Поттрук (David Pottruck)». ²

Сегодня число компаний и организаций, активно продвигающих корпоративную культуру, основанную на коучинге,

быстро растет.

В эпоху столь стремительного развития и изменений способность к росту как для отдельных людей, так и для компаний стала одной из важнейших компетенций, поскольку только она позволяет людям и организациям идти в ногу со временем, в полной мере раскрывать свой потенциал и не просто выживать в конкурентной борьбе, но и развиваться.

Коуч — это тот, кто дает возможность.

Коучинговые навыки не только играют выдающуюся роль в личной жизни и на работе, но и придают семье здоровую жизненную силу.

Семья — это место, где царит любовь. Для большинства людей проблема заключается не в отсутствии любви, а в отсутствии правильных способов ее проявления. Если любовь выражается ненадлежащим образом, она часто теряет свою сущность или искажается.

Среди моих учеников, изучавших коучинг, есть как руководители предприятий, так и те, кто ими не является; некоторые прошли достаточно систематическое обучение, другие освоили лишь некоторые необходимые навыки; одни стремятся стать профессиональными коучами, другие же хотят применять методы коучинга в своей сфере деятельности...

Несмотря на эти различия, в первую очередь они применяют коучинг в своей семье, особенно в вопросах воспитания детей; во-вторых — в общении с супругом или супругой и другими членами семьи.

Они с воодушевлением рассказывают мне, как коучинг помог им осознать проблемы в их прежних моделях общения, как его применение помогло им лучше избегать «слепых зон» и когнитивных искажений, как это стимулировало у детей инициативность и способность брать на себя ответственность, как улучшились их отношения с детьми и как стало более плодотворным общение с супругами и близкими...

Казалось, что любви в доме стало больше, и в нем царила атмосфера любви.

На самом деле в этом нет ничего удивительного: дом должен быть местом, где люди поддерживают и помогают друг другу, где создается прочная основа для достижения высоких целей. Здесь любовь родителей, благодаря правильному подходу, помогает детям раскрыть свой потенциал; любовь супругов, благодаря правильному подходу, помогает им раскрыть потенциал друг друга...

Метод коучинга — это способ выразить любовь в меру, это искусство содействия, **а коуч — это тот, кто содействует, кто помогает людям развиваться.**

Хотя за пределами спортивного мира понятие «коуч» для китайцев всё ещё является относительно новым, я с радостью наблюдаю, что не только родители открывают для себя преимущества принципов коучинга, но и некоторые организации, специализирующиеся на укреплении семьи, осознают их ценность и стремятся внедрять их в практику там, где это

действительно необходимо. Мне выпала честь принять участие в этой работе по приглашению и вместе с ними содействовать построению гармоничных и счастливых семей.

Стоит отметить, что в христианстве церковь часто сравнивают с домом Божиим, а верующих — с братьями и сестрами. Поэтому в этой особой большой семье, если больше людей будут понимать принципы коучинга и обладать качествами коуча, то такие благородные стремления, как «не судить других», «быть светом и солью», «проявлять Божию любовь» и т. д., найдут более конкретные способы воплощения, позволяя любви проявляться в меру и с готовностью исполнять уникальное призвание, которое Бог дал каждому человеку.

«Утка первая чувствует тепло весенней реки» — по мере того как волна коучинга постепенно набирает силу в наше время, я, как одна из таких «уток», с нетерпением жду широкого применения методов коучинга в семье; и что ещё важнее, — распространения коучингового мышления в семье.

В целом коучинг — это, по сути, определенный образ мышления, а также искусство общения и искусство вдохновения; в нем есть техники, но он не сводится только к ним. **Коучинг включает в себя философию, методы, инструменты и практику.**

Будь то обычный человек, предприниматель, руководитель компании, лидер организации или правительства, пастор, сотрудник церкви или родитель — использование коучинга в качестве поддержки не только позволит обрести вы-

дающуюся способность к росту самому себе, но и раскрыть потенциал других, помогая соответствующим людям, командам, организациям и семьям достичь большей эффективности, укрепить взаимоотношения и сделать жизнь лучше.

В сфере коучинга тренеры, исходя из своих индивидуальных особенностей и потребностей «рынка», делятся на различные специализации, например: карьерный коуч, коуч для топ-менеджеров, коуч по снижению веса, коуч по повышению уверенности в себе, коуч по отношениям, коуч для предпринимателей и т. д.

Что касается методов и инструментов коучинга, то здесь каждый применяет свои уникальные подходы.

Что касается форм коучинга, то существуют чисто коучинговые, структурированные и смешанные подходы.

Однако независимо от того, как происходит эта специализация, какие инструменты и методы используются, каков стиль и форма работы, все коучи руководствуются рядом общих принципов.

Именно эти базовые принципы рассматриваются в данной книге.

Эти принципы соответствуют ключевым компетенциям коучинга, продвигаемым «Международной федерацией коучинга» (ICF), а также моему собственному взгляду на человека; речь идет об основах коучинга для начинающих.

Кому предназначена эта книга: тем, кто хочет применять коучинговые методы на работе, в семье и в повседнев-

ной жизни, а также тем, кто хочет стать профессиональным коучем.

Поэтому, **когда в книге используется термин «коуч», он относится не только к профессиональным коучам, но и ко всем, кто применяет методы коучинга.**

Профессиональные коучи, возможно, проводят полноценные коучинговые беседы, выделяют специальное время для коучинга, используют различные коучинговые модели, развивают и помогают другим раскрыть свой потенциал.

Непрофессиональные коучи же могут гибко применять принципы коучинга и некоторые распространенные коучинговые модели в своей жизни, на работе и в служении в соответствии с потребностями, чтобы качества коуча стали частью их личности, а методы коучинга — дополнительными крыльями, помогающими лучше преодолевать жизненные препятствия.

Прочитав эту книгу, вы сможете начать применять принципы коучинга в повседневной жизни, на работе и в служении, а также заниматься самокоучингом, наслаждаясь результатами и удовольствием от этого процесса, что станет первым шагом на пути к углублению ваших знаний и навыков.

Надеюсь, что всё больше китайцев обретут менталитет коуча, освоят методы коучинга или станут профессиональными коучами, чтобы органично оказывать влияние во всех сферах личной жизни, работы и служения, влияя сначала на

одного человека, а затем на целую группу людей, так что свет звездочек постепенно превратится в яркое сияние.

Ли Вэньпин (РСС, основатель Коучинговой академии CFB)

[Coachingforbetterinternational. com](http://Coachingforbetterinternational.com) betterlivingcoach. com

Июнь 2022

Глава 1 — О коучинге

Стратегии, таящиеся в сердце человека, подобны глубоким водам, и только мудрый человек может их извлечь.

— Притчи 20:5

Каждый из нас должен стремиться радовать ближнего, чтобы он получил пользу и был укреплён.

— Послание к Римлянам 15:2

Что такое коучинг?

Скажи мне — я забуду; научи меня — я, возможно, запомню; вовлеки меня — и я буду учиться.

— Франклин

Хотя в предисловии я уже дал несколько эмпирических объяснений того, что такое коуч, таких объяснений недостаточно; здесь нам нужно немного глубже понять особенности коучинга.

При первом упоминании слова «тренер» на ум в первую очередь приходят спортивные наставники, такие как тренеры по плаванию, теннису, лыжам и т. д.

Действительно, понятие «тренер» сначала использовалось в спорте, но за последние несколько десятилетий оно вышло за пределы этой сферы, распространившись на образование, бизнес, личную жизнь и другие области, и приобрело значение, отличное от значения спортивного тренера.

Удивительный факт:

американский тренер по плаванию Шерм Чавур (Sherm Chavoor, 1919–1992) подготовил спортсменов, которые в общей сложности завоевали 31 олимпийскую медаль по плаванию, в том числе 21 золотую.

В 1968 году Ассоциация тренеров по плаванию США признала его лучшим тренером года, в 1968–1972 годах он занимал должность тренера олимпийской сборной США по плаванию, а в 1977 году был введен в Международный зал славы плавания.

Неудивительно, что человек, пользующийся такой славой в мире плавания, сам был выдающимся пловцом, не так ли?

Именно так думали его олимпийские спортсмены. Однажды, после получения награды, в порыве радости члены команды подняли своего тренера на руки и бросили его в бассейн — то самое место, где они бок о бок сражались и завоевывали славу.

Результат: тренер едва не лишился жизни. Потому что он... не умеет... плавать.

Просто невероятно! Как такое возможно?

На этот противоречащий здравому смыслу и логике факт у кого-то есть ответ, причём ответ убедительный, благодаря которому бесчисленное количество людей устремилось к его методу.

Этот человек — Тимоти Галвей (Timothy Gallwey), бывший капитан теннисной команды Гарвардского университета и известный американский тренер по теннису. В 1974 году он опубликовал книгу «Внутренняя игра в теннисе» (*The Inner Game of Tennis*).

Это революционное для спортивного мира произведение, в котором указывается, что «внутренняя игра» спортсмена не менее важна, чем «внешняя» — если не важнее.

Внутреннее соревнование — соревнование, происходящее в душе спортсмена, в котором соревнуются его психологические установки, это борьба с самим собой.

Внешнее соревнование — соревнование, происходящее на внешней арене, в котором соревнуются физические навыки и способности спортсмена.

Превосходный спортсмен должен победить свои внутренние сомнения, страхи, самоограничивающие убеждения и взгляды, чтобы лучше проявить свою конкурентоспособность во внешних соревнованиях.

Сразу же после выхода эта книга произвела огромное впечатление.

Вскоре Гао Вэй обнаружил, что среди его слушателей было много менеджеров из деловых кругов, и все они записывали в свои блокноты не то, как тренировать спортсменов, а то, как руководить командой.

Впоследствии Гоуи опубликовал серию книг о «внутренних соревнованиях», в том числе посвященных музыке, ра-

боте и стрессу.

Один из его учеников, британский автогонщиксэр Джон Уитмор (Sir John Whitmore), также стал убежденным приверженцем этой теории. Позже Уитмор получил разрешение от Гоуэя применять его теорию в своем спортивном клубе.

Спортивный клуб Уитмора процветал, но из-за нехватки тренеров по теннису он пригласил двух тренеров по лыжам, чтобы они временно помогли.

Изначально никто не возлагал на них особых надежд, но, как оказалось, результаты, которых добились эти два лыжных тренера, были даже лучше и быстрее, чем у профессиональных тренеров по теннису.

В чем же дело?

Уитмер и Гоуэй, движимые сильным любопытством, тщательно изучили это явление и обнаружили, что секрет заключался в том, что они *не были* специалистами по теннису.

Не являясь экспертами по теннису, они не могли давать авторитетных указаний или советов в процессе тренировок.

Что же делать?

Они могли сосредоточиться лишь на том, чтобы помочь спортсменам повысить самосознание: задавая вопросы, они побуждали спортсменов самостоятельно оценивать, наблюдать и анализировать свои движения, выработать конкретные планы улучшений и применять их на практике, а затем, исходя из результатов, вновь оценивать, наблюдать, анализировать и корректировать свои действия.

Неожиданно оказалось, что такой процесс значительно ускорил раскрытие потенциала спортсменов и их прогресс.

Ведь такая «диагностика» и «рецепт» полностью адаптированы под конкретного спортсмена, проработаны до мельчайших деталей, с помощью тренера, который вдохновляет, но выводы делает сам спортсмен — это наиболее подходящий для него план.

Уитмер и Гоуэйосознали:

спортсмен — это не пустая чаша, ожидающая, пока тренер наполнит её знаниями; он скорее похож на семя дуба, которое уже само по себе содержит весь потенциал, необходимый для того, чтобы вырасти в большое дерево. Если тренер способен помочь им самостоятельно обнаружить проблему, то ученики сами найдут способ её решить.

Уитмер и Гоуи обнаружили, что процесс коучинга — это не обучение и не наставление, но он обладает невероятной созидательной силой для коучируемого и прекрасно согласуется с теорией «внутренней игры».

Исходя из этого, Уитмер впоследствии стал консультантом и коучем в сфере бизнеса; в 1992 году он опубликовал книгу «Коучинг для достижения результатов» (*Coaching for Performance*), которая стала бестселлером по всему миру и была переведена на более чем двадцать языков.

В частности, разработанная им модель GROW стала широко известной (о ней мы расскажем позже), а «коучинг для руководителей» (Executive Coaching) начал постепенно на-

бирать популярность.

Чтобы удовлетворить потребности рынка в коучах, курсы по коучингу стали включаться в программы некоторых бизнес-школ и вузов, таких как британская Бизнес-школа Хенли (Henley Business School) и Европейский институт делового администрирования (INSEAD).

В связи с потребностями развития этой новой отрасли неизбежно появились собственные академические исследования, а также рецензируемые журналы.³

Некоторые группы, предоставляющие профессиональные услуги, начали заниматься исследованиями и практикой в области коучинга,⁴ а в ответ на потребность появились уважаемые в профессиональном сообществе специализированные сертификационные организации, контролирующие соблюдение этических и профессиональных стандартов отрасли.⁵ К ним относится Международная федерация коучей (ICF); о продвигаемых ею ключевых компетенциях коуча см. приложение.

Бенджамин Франклин (Benjamin Franklin) сказал: «Скажи мне, и я забуду; научи меня, и я, возможно, запомню; вовлеки меня, и я буду учиться».

Франклин как личность имел полное право говорить об обучении. Он славился своей эрудицией, мастерством общения и многогранностью талантов: он был политиком, дипломатом, учёным, изобретателем, мыслителем, предпринима-

телем, писателем, экономистом, музыкантом, издателем, типографом, журналистом, благотворителем и политическим философом.

Он изобрел молниеотвод, новый тип печи, очки с двумя фокусными расстояниями и одну из первых систем прогнозирования погоды.

Его исследования оказали значительное влияние на экономическую теорию известного экономиста Адама Смита, а также на известную демографическую теорию Мальсаса.

Он основал Пенсильванский университет, входящий в число университетов Лиги плюща, а также создал первую в США публичную библиотеку и добровольную пожарную команду; кроме того, он был первым генеральным почтмейстером США.

Он является одним из отцов-основателей США, изображённым на 100-долларовой купюре, одним из авторов и подписантов Декларации независимости, а также единственным в истории США отцом-основателем, подписавшим все три важнейших документа: Декларацию независимости, Парижский договор и Конституцию США.

Однако он получил всего два года начального образования.

Он говорил, что важнейшим способом обретения знаний и мудрости для него было «участие».

И именно стимулирование людей к активному задействованию умственных способностей для участия в процессе яв-

ляется тем принципом, благодаря которому метод коучинга оказывается столь эффективным в «развитии личности».

Определение коуча:

Слово «коуч» (coach) в английском языке первоначально обозначало повозку, помогающую человеку добраться из отправной точки до места назначения.

В современной коучинговой индустрии это слово точно отражает функцию коуча: помогать людям добраться из того места, где они находятся сейчас (отправная точка), туда, куда они хотят попасть (цель).

Когда мы используем термин «тренер» в китайском языке, он фактически имеет три значения.

Это вид услуги — «коучинг», существительное. Например: «Что такое коучинг?»

Это действие, представляющее собой услугу, глагол. Например: «Помоги мне, тренер».

Это человек, предоставляющий услуги коучинга (существительное). Например: «Тренер Ван, как вы смотрите на эту проблему?»

Если дать определение коучингу как способу оказания услуг, можно сказать, что **коучинг — это особый диалог, направленный на расширение возможностей, в котором с помощью конструктивных вопросов и ответов выявляются и раскрываются способности коучируемого к самоосознанию, его внутренняя мотивация и потенциал. Коучинг помогает коучируемому сформу-**

лизовать цели и план действий, провести самоанализ и корректировку, обрести новые знания, новое осознание, ресурсы и поддержку, а также взять на себя ответственность за достижение поставленных целей.

С учетом того, что было рассмотрено в предисловии, можно также сделать вывод, что, как поставщики услуг, **коучи — это люди, развивающие других людей.** Они —

«Зажигатели» — те, кто разжигает огонь жизни в душе человека, а также те, кто раздувает угасший пепел, давая пламени доступ к кислороду, чтобы оно вновь разгорелось. Роль коуча заключается не в том, чтобы наполнять ведро знаний коучируемого водой, а в том, чтобы разжечь в нем уверенность, стремление и внутреннюю мотивацию.

«Переноситель кирпичей» — тот, кто помогает коучируемому расшатать укоренившиеся «кирпичные стены», препятствующие росту и развитию, помогает убрать эти кирпичи или разместить их в нужном месте, вызывая новое осознание и самопознание.

«Искатель сокровищ» — помогает подопечному обнаружить и раскрыть свои «сокровища», стимулируя раскрытие потенциала.

«Вдохновляющий» — с помощью методов коучинга помогает подопечному обрести способности, необходимые для достижения целей.

Одним словом, это «помощник в самореализации» — благодаря профессиональному мастерству коуча помо-

гает подопечному реализовать жизненные цели, обрести смысл, ответить на призвание и исполнить своё предназначение.

Особенности коучинга

Ранее мы определили, что такое коучинг, а теперь обсудим особенности коучинговых услуг. В целом коучинговые услуги обладают следующими тремя основными особенностями:

Ориентация на будущее.

Ориентация на настоящее, акцент на действиях, уверенное продвижение вперед.

Цели и план действий формулируются и реализуются самим коучируемым.

Особенность коучинга № 1: фокус на будущем .

Коуч фокусируется на будущем, поэтому уделяет особое внимание тому, как двигаться к нему.

Независимо от того, что произошло в прошлом, акцент делается на том, как двигаться вперед от настоящего момента, а не тратить много времени и энергии на то, чтобы сосредоточиваться на прошлом, копать в прошлом и задавать слишком много вопросов типа «почему» в отношении прошлого.

Например, если коучируемый жалуется на плохие отношения с XYZ, коуч, ориентированный на будущее, сосредоточится на том, каких отношений с XYZ хочет коучируемый и как построить такие отношения, а не на том, почему в прошлом отношения с XYZ были плохими.

В ходе этого процесса, если это необходимо, может потребоваться некоторое изучение причин, но это не является главным.

Ориентация на будущее *позволяет избежать ограничений причинно-следственного мышления.*

Жизнь сложна, а причинно-следственное мышление зачастую упрощает эту сложность и сопровождается крайне субъективными суждениями.

Ведь один и тот же результат может быть обусловлен сотней различных причин, но, рассматривая ситуацию со своей точки зрения и будучи ограниченным объемом информации и кругом обзора, человек может понять лишь одну или несколько причин, а иногда даже принять коррелятивную причину за причинно-следственную.

А чтобы по-настоящему выяснить причины, даже профессиональному детективу приходится затрачивать огромные усилия и время, и при этом он не всегда может докопаться до истины, не говоря уже об обычном человеке. Время, силы и прочее также редко позволяют глубоко исследовать прошлое.

К тому же поиск причин часто заставляет человека переходить в режим поиска виновных, и даже если причина будет выяснена, коучируемый с большой вероятностью погрузится в психологию жертвы, что не принесет пользы в плане построения жизни и обеспечения лучшего будущего.

Сосредоточение на будущем, *когда цели определяют ша-*

ги, а Полярная звезда указывает направление, позволяет избежать недостатков и ограничений причинно-следственного мышления и направить основные усилия на построение новой жизни, а не на постоянный анализ старой. Это кратчайший путь к эффективному раскрытию потенциала: не заикливаться на сожалениях о прошлом, а двигаться к лучшему будущему.

Сосредоточенность на будущем также является основным отличием коучинга от психологического консультирования и психотерапии.

Психологическое консультирование и психотерапия уделяют основное внимание тому, что произошло в прошлом, какое влияние это оказало на настоящее и каковы причины этих событий; их цель — понимание и исцеление. Психологическое консультирование и психотерапия имеют свою уникальную ценность.

Это не значит, что коучинг полностью игнорирует прошлое.

В процессе коучинга, в зависимости от конкретной ситуации коучируемого, может возникнуть необходимость вернуться к некоторым ключевым событиям; однако цель такого возвращения — не раскопать прошлое, а отпустить его, пройти через него, чтобы «упаковать багаж», поставить точку и смочь повернуться лицом вперед, чтобы продолжить путь.

Одним словом, это делается для того, чтобы превра-

тить пережитое в опыт.

Поэтому для тех, кто хочет улучшить свою жизнь, достичь новых высот в какой-то области или добиться прорыва в определённом направлении — одним словом, для тех, кто стремится двигаться вперёд, — услуги коуча окажутся особенно эффективными.

Однако это не означает, что коуч бессилён в вопросах, касающихся психического здоровья; напротив, коуч может сыграть значительную роль, но его вклад отличается от психологического консультирования и терапии.

Коуч чем-то напоминает психологического «физиотерапевта»: помогая клиенту применять правильную «позу», силу и угол наклона для совершения соответствующих действий, он способствует правильному использованию тех психологических «групп мышц», которые нуждаются в тренировке, что приводит к их укреплению, постепенному оздоровлению и возможности продолжать двигаться в жизни в позитивном направлении.

Однако это возможно только при условии, что коучируемый может «действовать безопасно».

Иными словами, если человек получил серьёзную психологическую травму, его «нога» должна быть сначала заламана и вылечена до определённой степени, только после этого можно приступать к «физиотерапии».

Людям с серьёзными травмами не следует пропускать этап лечения; если требуется медикаментозное вмешатель-

ство, необходимо обязательно обратиться к психологу, а коучинг может служить одним из вспомогательных методов.

Будучи коучем, нужно не только быть уверенным в своей роли, но и осознавать её ограничения, ставя во главу угла интересы клиента и помогая ему найти наиболее подходящие для него услуги.

Это также является частью профессиональной этики коуча. Методы коучинга очень эффективны, но не обязательно подходят каждому человеку или для каждой ситуации в жизни одного и того же человека.

Ко мне однажды обратился человек, страдающий шизофренией, с просьбой стать его коучем. Когда я выявил ключевую проблему, я прекратил коучинговые отношения, поощрив его обратиться за более эффективной медицинской помощью и конкретной поддержкой в повседневной жизни. При этом я сам, выступая в другом качестве, оказывал ему помощь в меру своих возможностей, но не в качестве официального коуча.

Отказ от вступления в коучинговые отношения порой является проявлением подлинной ответственности коуча, ведь коуч — это тот, кто помогает другому достичь успеха, ставя во главу угла благо клиента и предпочитая даже «потерять» одного клиента.

Коучинг можно назвать хорошим способом предотвращения усугубления психологических проблем. Когда коучируемые научатся более эффективно управлять своими эмоция-

ми, стрессом, целями и временем, а также лучше справляться с конфликтами, это принесет огромную пользу их здоровью.

Благодаря четкой особенности коучинга — ориентации на будущее — коуч часто может оказать клиенту более эффективную помощь. Зачастую клиенты, обращаясь за помощью, сосредотачиваются на проблемах в своей жизни и стремятся их решить. Коуч помогает клиенту раскрыть свой потенциал для решения проблем, и это хорошо, но еще не идеально.

Коуч также может, используя подходящий для клиента подход, помочь ему увидеть будущее, почувствовать его притяжение и пробудить глубокую мотивацию, благодаря чему клиент переходит от пассивного реагирования на события и проблемы к активному проектированию, планированию и построению своего будущего.

Один молодой отец, столкнувшийся с серьезными трудностями в отношениях, обратился за помощью. Благодаря высокой эффективности коучинга однажды он сказал мне: «Я обнаружил, что мне больше не о чем говорить».

Я поздравил его с тем, что «уже не осталось проблем», о которых можно было бы говорить, и мягко направил его внимание на те аспекты, о которых он ранее упоминал, касающиеся его жизненных устремлений. Очевидно, это придало ему сил, и у него появился целый ряд новых тем для разговора.

В тот день он пришёл к важному выводу: «Нельзя ждать,

что желаемая жизнь сама свалится с неба, нужно самому её проектировать, планировать, строить и обретать».

Он почувствовал прилив сил, и его сердце наполнилось мотивацией.

Коуч — это тот, кто дает силы.

Особенность тренера № 2: сосредоточиться на настоящем, уделять внимание действиям и уверенно двигаться вперёд.

Только действия могут привести к реальным и эффективным изменениям.

Коуч помогает людям зафиксировать цели и действия в календаре.

Важность этого шага очень хорошо сформулировал Тони Роббинс (Tony Robbins): (Если ты говоришь о цели — это мечта; если ты представляешь её — это возможность; но если ты вписываешь её в график — она становится реальностью.)

Коуча можно назвать «реалистичным идеалистом», который помогает раскрыть в подопечном мудрость практического человека.

Говоря о коучах как об «идеалистах», имеется в виду их глубокая вера в потенциал человека.

Говорят, что коучи «реалистичны», потому что они уделяют внимание конкретным шагам и практической реализации, а не пустым разговорам, а «реальным разговорам» — они обсуждают идеалы, но при этом остаются приземлёнными.

ми.

Цель такой привязки к реальности — помочь коучируемому воплотить идеалы и достичь целей.

Поэтому на каждой встрече коуч обычно совместно с коучируемым разрабатывает как минимум один план действий.

Такой план разработан индивидуально, сформирован и утверждён коучируемым при помощи коуча; он очень конкретен, поддаётся измерению, обладает высокой реализуемостью и имеет заранее установленный срок выполнения, поэтому вероятность того, что коучируемый действительно предпримет действия и воплотит план в жизнь, очень высока.

А как только действия будут реализованы, появятся и результаты этих действий.

Именно поэтому Конфуций придавал большое значение действию, подчеркивая, что «джентльмен должен быть «проворным в действиях»».

Действиям уделяется большое внимание и в Библии, где их значение сравнивается с отношением души к телу: «Тело без души мертво, так и вера без дел мертва», ибо «вера совершенствуется делами» (Послание Иакова 2:26, 22).

Так совершается вера, так же совершается и достижение цели.

Как тот, кто помогает достигать совершенства, тренер глубоко понимает значение действия и, помогая воплотить его

в жизнь, способствует совершенствованию того, кого он тренирует.

На самом деле, действие — это закон Великого Пути жизни.

«Путь», предшествовавший всему и сотворивший всё, после воплощения в человеке постоянно действовал: «Отец Мой действует доныне, и Я действую» (Евангелие от Иоанна 5:17). И Он сказал тем, кто желает подражать Ему: «Если вы знаете это, то блаженны вы, если будете исполнять это» (Евангелие от Иоанна 13:17).

Лао-цзы также видел «Дао», порождающее всё сущее, которое «бесконечно циркулирует, не зная пределов».

Стоит отметить, что действие может быть внешним, физическим; а может быть и внутренним, психологическим. Разобраться в какой-то мысли, управлять каким-то эмоциональным состоянием, изменить какой-то образ мышления и т. п. — всё это тоже является действием, причём внутренним.

Внутреннее действие должно проявляться через внешние слова, поступки, выбор и образ жизни. Без этих проявлений это, скорее всего, останется лишь мыслями, а не тем внутренним действием, которое, как мы говорим, приносит изменения.

Особенность коучинга № 3: цели и план действий формулируются и реализуются самим коучируемым .

Задача коуча — помочь коучируемому обнаружить, раскрыть и задействовать свой потенциал и внутреннюю мотивацию.

вацию, чтобы достичь поставленных целей.

Это означает, что коуч редко дает прямые советы или ответы, как это делают психологи, тренеры, консультанты, духовные наставники и советники.

Однако, хотя коуч и не предоставляет ответов, он помогает найти их; он не дает «золото», но помогает добыть «золото»; он не дает «экспертных рекомендаций», но предоставляет высококачественную информацию—помогая коучируемому обнаружить и извлечь мудрость, заложенную в нем самом.

Важная причина такого подхода заключается в следующем: хотя опыт или советы коуча сами по себе могут быть очень хорошими, для коучируемого это не всегда так.

Это немного похоже на одежду, созданную высококласным модельером: она действительно превосходна, и когда её надевает модель или когда она висит на вешалке, она вызывает восхищение. Вопрос в том: если она хорошо смотрится на модели и хорошо выглядит на вешалке, будет ли она так же хорошо смотреться на клиенте, который её купит?

Ответ: возможно, да, но чаще всего она не подойдет, поэтому индивидуальный подход просто необходим.

То же самое касается плана действий: он должен соответствовать ситуации коучируемого.

Это можно сравнить с тем, как выбраться из ямы. Если коуч даст такой совет: «Возьмитесь за веревку, свисающую с края ямы, она прочная, поднимитесь по стене ямы — и вы

выберетесь», — будет ли это хорошим советом?

На первый взгляд — да, верно? Это логично, соответствует потребностям и условиям; теоретически, если подопечный поступит так, он должен выбраться из затруднительного положения.

Но возникает вопрос: а что, если у коучируемого нет силы в руках? Или у него травма поясницы? Или он боится подниматься таким образом?

Все эти обстоятельства могут помешать подопечному воспользоваться хорошим советом тренера, и тогда этот совет не будет реализован на практике и не принесет подопечному реальной пользы.

Совсем иначе обстоит дело, если цели и план действий формулируются самим коучируемым: в этом случае разработанный план будет учитывать его уникальные обстоятельства и потребности.

А когда ответственность лежит на коучируемом, это позволяет задействовать его внутреннюю мотивацию и потенциал. Только когда у человека есть внутренняя мотивация, эффективность и результаты действий могут быть максимальными.

Поскольку коучинг обладает тремя вышеупомянутыми характеристиками — ориентация на будущее, опора на настоящее и ответственность клиента — его результаты обычно проявляются мгновенно. Благодаря этому коуч испытывает радость от быстрого оказания помощи,

вместе с коучируемым переживая один за другим небольшие успехи, а также переходя от количественных изменений к качественным, наблюдая скачок и трансформацию в жизни.

До того как стать профессиональным коучем, я долгое время занимался традиционной журналистикой. Традиционная журналистика отличается от современной интернет-журналистики тем, что результаты работы редко бывают столь наглядными. Однажды мой старый одноклассник из старшей школы прислал мне статью без подписи, и я обнаружил, что это была моя старая статья. Тогда у меня возникли смешанные чувства, и одно из них было таким: как будто бросил камешек и услышал звук его падения только спустя много лет.

А в роли коуча я часто испытываю ощущение, будто наблюдаю, как цветы распускаются прямо на глазах — это очень наглядно и быстро, словно прогулка по саду, где мы видим, как разнообразные растения и цветы, следуя своим особенностям, стремительно растут и распускаются, наполняя нас удивлением и радостью.

Обязанности тренера

Сегодняшняя сфера коучинга чем-то напоминает «мир боевых искусств»: здесь существуют самые разные школы, и взгляды на обязанности коуча также различаются.

Согласно концепции Международной федерации коучинга, **обязанности коуча заключаются в следующем :**

Выявлять, уточнять и согласовывать цели, которые клиент хочет достичь.

Поощрять самопознание клиента

Помогать клиенту находить собственные решения и стратегии

Помогать клиенту взять на себя ответственность и отчитываться перед самим собой

Ниже приведены более подробные пояснения по этим четырём пунктам.

1. Выявление, уточнение и согласование с целями, которые хочет достичь клиент

Выявление цели: некоторые клиенты приходят на коучинг, не имея четкой цели, а лишь сталкиваясь с проблемами. Как коуч, вы должны помочь клиенту обнаружить конкретную цель, скрытую за проблемами и трудностями, словно расчищая заросли, чтобы увидеть противоположный берег, и позволить этому берегу направлять взгляд коучируемого, заставляя его шаги устремляться вперед, а не погру-

жаться в прошлое и нынешние проблемы или страдания.

Уточнение целей: это динамический процесс в коучинге, важность которого заключается в трёх аспектах.

Во-первых, то, что слышит коуч, не всегда совпадает с тем, что выражает клиент;

во-вторых, первоначальная цель клиента не всегда является его истинной целью; иногда только после некоторого исследования коучируемый обнаруживает истинную цель, скрытую под поверхностной;

в-третьих, в ходе коучинга первоначальная цель может быть достигнута раньше срока или измениться, и тогда необходимо согласовать с клиентом, как использовать оставшееся время.

Согласованность с целями, которые хочет достичь клиент: для коуча цели коучируемого заслуживают глубокого уважения. Иногда у коуча могут быть собственные взгляды или идеи, но хорошо подготовленный коуч не позволит своим взглядам или идеям помешать ему оказывать услуги коучируемому, то есть помогать ему в достижении целей, оставаясь в согласии с его целями.

Иногда возникают ситуации, которые значительно выходят за пределы психологического комфорта коуча, и он не может воспринимать цели клиента как свои собственные и работать с полной самоотдачей. В таком случае коучу, возможно, следует рассмотреть возможность прекращения ко-

учинговых отношений надлежащим образом, например, порекомендовав клиенту другого специалиста, более подходящего для него/нее. Если коучинговые отношения продолжаются, долг коуча — качественно обслуживать клиента.

Это также подчеркивает важность предварительной беседы перед установлением коучинговых отношений: коуч и клиент могут воспользоваться этой возможностью, чтобы понять, подходят ли они друг другу, и соответствуют ли услуги, предлагаемые коучем, ожиданиям клиента.

Один опытный коуч рассказала, что к ней однажды обратился мужчина с просьбой стать его коучем. Когда она поняла, что цель, которую он хочет достичь, полностью выходит за пределы её зоны комфорта, она отказалась, несмотря на его настойчивые просьбы и готовность заплатить высокое вознаграждение.

На самом деле это проявление ответственности перед клиентом: не соглашаться на работу только потому, что клиент готов заплатить больше, чтобы не тратить впустую время обеих сторон и деньги клиента, а также дать ему возможность найти более подходящую помощь.

Для начинающих коучей типичной ловушкой является установление целей за клиента или самовольное принятие собственного понимания за его цели без предварительного уточнения, в результате чего дальнейшая работа с клиентом идет не в том направлении, и коуч не может должным образом выполнять свою роль.

2. Поощряйте самопознание клиента.

Самопознание обладает невероятной силой, которая напрямую приводит к реальным изменениям и намного превосходит эффект от простого получения информации.

Однажды я рассказывал своей дочери о чудесах Блейс-Каньона в США; несмотря на то, что я описывал их очень живо и красочно, она лишь проявила интерес, но не придала этому особого значения. Позже у меня появилась возможность взять её с собой в поездку, и когда мы остановились в Брайс-Каньоне, её глаза засияли, она поспешно пошла вперёд, и из её уст полились слова хвалы Творцу. Эта спонтанная реакция — сила открытия, которая кардинально отличается от эффекта, достигаемого простой передачей информации.

Самооткрытие — вот настоящее открытие. Самооткрытие вызывает глубокое волнение.

Сяо Лань стремилась жить в соответствии со «своим истинным я», но сталкивалась со многими неудачами и испытаниями. Тогда я задала ей вопрос: «Как ты относишься к этим двум понятиям: „свое истинное я“ и „истинное я“?»

Через неделю мы снова встретились, и она была очень воодушевлена, считая, что это разграничение и прояснение очень ей помогли. Для неё «истинное я» — это её идеальный образ себя, или та прекрасная личность, полная потенциала, — состояние, в котором она хочет жить; а «настоящее я» — это она в реальности, то состояние, в котором она живёт сейчас, с множеством моментов, которыми она недовольна и

которые хочет улучшить; между ними есть большая разница.

Осознав это различие, она всю неделю старалась приблизиться к состоянию «истинного я», и в её речи и поступках произошли немалые изменения.

Я задала ей всего один вопрос, но этот вопрос привёл к новому самопознанию, тронул её душу и изменил её жизнь.

3. Помощь клиенту в выработке собственных решений и стратегий

Ключевое слово здесь — «генерируемые клиентом». Подробнее см. третий пункт предыдущего раздела «Особенности коуча».

4. Помощь клиенту в принятии ответственности и способности отчитываться перед самим собой

Ответственность за проблемы и цели, с которыми клиент приходит к коучу, лежит на самом коучируемом.

В основе определения вышеуказанных обязанностей коуча лежат две психологические предпосылки, а также два утверждения и две убеждения:

Вера в то, что коучируемый является экспертом в своей жизни и работе.

Вера в то, что каждый коучируемый обладает врождённой творческой способностью, достаточными внутренними ресурсами и является целостной личностью.

Вы можете спросить: раз коучируемый сам является экспертом, зачем тогда обращаться к коучу?

Это очень уместный вопрос. Простой ответ: коуч может помочь ему в полной мере раскрыть свой потенциал эксперта, стать лучшей версией себя или ещё более выдающимся специалистом.

Это похоже на то, как олимпийский спортсмен может быть более ловким, чем его тренер, и быть экспертом в своём виде спорта; но тренер может помочь ему стать ещё лучше и достичь поставленных целей.

Ценность коуча заключается не в том, знает ли он больше, чем коучируемый, а в том, что он знает, как помочь коучируемому стать лучше, достичь своих целей и приблизиться к своим мечтам.

Если использовать кулинарию в качестве аналогии, можно сказать, что подопечный обладает ингредиентами (качествами эксперта и внутренними ресурсами), необходимыми для приготовления вкусного блюда, а коуч предоставляет подходящую кастрюлю (пространство коучинга) и регулирует огонь (процесс коучинга), чтобы раскрыть преимущества ингредиентов, обеспечить их взаимодействие и в итоге создать прекрасное «блюдо».

Одним словом: коуч — это человек, развивающий других, это тот, кто помогает им раскрыть свой потенциал; процесс коучинга — это процесс содействия развитию другого человека посредством особого диалога.

Зачем развивать людей?

В сфере развития компаний существует неоспоримый факт: самые мудрые компании — это те, которые умеют инвестировать в развитие сотрудников; именно они живут дольше всех, обладают наибольшей способностью адаптироваться к изменениям и лучше всего способны к инновациям, прокладывая новые пути.

Эти компании не только выживают в условиях жесткой конкуренции, но и растут, развиваются.

Что же говорить о родителях — все они хотят, чтобы их

дети хорошо развивались и росли здоровыми.

Китайские родители, как правило, щедро инвестируют в своих детей, не задумываясь ни на секунду, но когда дело доходит до трат на себя, дело обстоит иначе: они долго раздумывают и даже скрупулёзно считают каждую копейку. Китайские родители понимают важность развития своих детей, но не всегда осознают важность собственного непрерывного роста и развития.

На самом деле саморазвитие и рост родителей позволяют им стать лучшими родителями и полноценными личностями, что, в свою очередь, помогает детям расти и развиваться — и это не менее важно, чем развитие и рост самих детей.

Однако «человек, стремящийся к развитию», о котором говорится в этой книге, имеет причины, более широкие и глубокие, чем вышеупомянутые «выгода» и «польза».

«Развитие человека» также основано на определенном взгляде на жизнь, на всеобщем призвании: «Я (Христос) пришел, чтобы люди имели жизнь и имели её с избытком» (Евангелие от Иоанна 10:10).

Иными словами, в жизни существует различие между качеством и количеством, между скудностью и изобилием; а сделать жизнь изобильной — это священное призвание Господа жизни для каждого человека, а также цель воплощения «Слова».

Если нужно глубже понять это, можно взять в пример дерево: есть деревья, которые едва дышат и с трудом выжива-

ют; есть пышные и зеленые, усыпанные цветами и плодами; а есть и такие, которые находятся где-то посередине.

Они воплощают разные степени изобилия жизни дерева. Буйное дерево воплощает в жизнь то изобилие, которое было предначертано в семени, — это образ жизни, данный Творцом.

Как коуч, встречаясь с коучируемым в конкретное время и в конкретном месте, вы получаете возможность и честь помочь ему в его уникальной ситуации и обстоятельствах прожить в данный момент наилучший образ жизни, приблизившись к тому изобилию, которое предначертано ему Богом.

Это работа, имеющая необычайное значение: она заключается в том, чтобы помочь подопечному соединиться с источником полноты жизни и **воплотить мечту, заложенную Творцом в «семя»**.

Коуч — это человек, «развивающий людей», а это означает, что такое **«развитие» имеет две линии**:

Внешнее направление — помощь коучируемому в достижении целей, например, в преодолении определенного вызова, решении конкретной проблемы, осуществлении какого-либо желания **и т. д.**

Внутреннее направление — в процессе достижения цели помочь коучируемому стать человеком, способным достигать поставленных целей. Например, стать человеком, способным противостоять вызовам; стать человеком, умеющим решать проблемы; стать человеком, способным воплощать

свои желания в жизнь.

Поэтому чем качественнее цели коучируемого, тем лучше он (она) сможет воплотить образ, заложенный в его «семени», тем лучше сможет раскрыть свой внутренний потенциал, принять более глубокие цели и даже принять жизненную миссию, шаг за шагом воплощая в жизнь свою уникальную и яркую жизнь.

В целом:

задача коуча — стать партнером и союзником коучируемого, с помощью уникальных навыков коучинга помочь ему обнаружить и прояснить цели, которые он хочет достичь, максимально раскрыть его потенциал, помочь ему найти решения и стратегии, а также взять на себя ответственность за продвижение вперед в карьере, жизни и личностном росте.

Почему коучинг сегодня набирает такую популярность

В наше время информация доступна, не выходя из дома, что позволяет людям формировать собственное мнение о вещах на основе более обоснованных аргументов. Это привело к некоторым изменениям во внутренних потребностях людей в рамках структурированных организаций и к повышению требований к самостоятельности в принятии решений.

Например: сотрудники не слепо доверяют руководителям, общественность не слепо доверяет авторитетам, дети не слепо доверяют родителям... Родительский стиль «я говорю — ты слушаешь» в сочетании с системой поощрений и наказаний, а также управленческий подход «я распределяю — ты выполняешь» в сочетании с системой поощрений и наказаний в компаниях и организациях сталкиваются с серьезными вызовами.

В то же время быстрые изменения эпохи предъявляют требования к скорости реагирования, и многие дальновидные предприятия и организации всё чаще демонстрируют тенденцию к уплощению структур, в то время как «колодезные» структуры постепенно устаревают.

Другими словами, «система равенства» постепенно вытесняет «иерархическую систему».

Дэниел Пинк (Daniel Pink) в своём бестселлере «Движу-

щая сила» на основании результатов исследований Массачусетского технологического института и ряда других университетов отмечает: механизмы поощрений и наказаний, а также системы мотивации больше не подходят для современного мира, полного энергии и творчества.

Дело в том, что поощрения и наказания снижают внутреннюю мотивацию человека, его максимальную производительность, творческий потенциал и положительное поведение, а также приводят к зависимости от внешних стимулов, препятствуя долгосрочному мышлению и самостоятельному планированию.

Он считает, что внутренняя мотивация человека состоит из трех компонентов:

Потребность в автономии: жить по-своему.

Потребность в мастерстве: уметь достигать высокого уровня в том, что человек считает важным.

Потребность в цели: желание внести вклад в дело, которое превосходит самого себя.

Эти три основные потребности, в конечном счёте, на самом деле сводятся к потребности в самостоятельности: к самостоятельности в том, как распоряжаться своим временем, как выполнять свои задачи, как ставить перед собой жизненные цели и определять своё призвание.

Некоторые компании уделяют особое внимание именно этой потребности в самостоятельности; хотя они и не могут удовлетворить её полностью, они всё же пытаются удовле-

творить её частично и благодаря этому получают значительную выгоду.

Например, в плане организации рабочего времени некоторые компании позволяют сотрудникам тратить 20 % рабочего времени на разработку проектов по своему усмотрению. На первый взгляд это может показаться чрезмерной «поблажкой» для сотрудников и растратой ресурсов компании. На самом деле это не так: именно таким образом появились такие чрезвычайно успешные проекты, как «Post-it» от 3M, Gmail и Google Translate от Google.

Некоторые компании, в частности Netflix, также уделяют внимание автономии сотрудников в вопросах распределения времени: они перешли от ориентации на фиксированный график «с девяти до пяти» к ориентации на результат, не вмешиваясь в то, как сотрудники распоряжаются своим временем, и не занимаясь «микроменеджментом» — главное, чтобы были достигнуты цели. Кроме того, сотрудникам предоставляется «беспредельный отпуск».

Предоставление «неограниченного отпуска» кажется тенденцией среди крупных компаний. Многие выпускники вузов, только начав работать, сразу же получают такой «неограниченный отпуск» в своих компаниях. На самом деле, при ориентации на задачи сотрудники не могут брать отпуск «бесконечно», а будут корректировать своё расписание, чтобы удовлетворить неотложные потребности компании.

Компания предоставляет сотрудникам гибкий график, а

сотрудники, в свою очередь, отдают компании «личное время» в традиционном понимании. Такой подход дает как компании, так и отдельным людям больше свободы.

Помимо этих политик, направленных на удовлетворение потребностей сотрудников в самостоятельности, многие предприятия также замечают, что современные люди становятся более чувствительными к своим внутренним потребностям — потребности быть замеченными, услышанными и глубоко уважаемыми — и поэтому пытаются удовлетворить такие потребности.

Говорят, что современная конкуренция — это конкуренция за таланты. Чтобы эти слова не остались пустыми фразами, необходимо максимально эффективно раскрыть инициативу и потенциал сотрудников. В этом случае выиграют не только сотрудники, но и сама компания или организация.

Кроме того, давление на рабочем месте в условиях конкуренции по-прежнему велико: сотрудники, менеджеры всех уровней и руководители несут свои собственные бремена. В сочетании с внешними факторами — политической и экономической обстановкой, стихийными бедствиями и человеческими трагедиями, а также с вызовами в личной жизни и семье — потребности каждого человека становятся индивидуальными и носят достаточно личный характер, что усиливает потребность в индивидуально адаптированных услугах.

Как же раскрыть потенциал членов команды, удовлетворив их глубинные потребности? Как максимально повысить

мотивацию и творческий потенциал людей?

Один из ответов — коучинг. Возникновение индустрии коучинга стало ответом именно на эти требования современности.

Среди компаний из списка «500 крупнейших в мире» 80 % используют услуги коучинга, что стало одной из важных причин их успеха и сохранения этого успеха.

Согласно внутренним данным одной из коучинговых компаний, полученным в конце 2021 года: после 6–12 сеансов индивидуального коучинга участники отмечали, что их способность справляться со стрессом выросла на 20 %, ясность профессиональных целей — на 27 %, а 94 % опрошенных выразили желание, чтобы компания и в дальнейшем рассматривала коучинг как приоритетную льготу.

Многие, исчерпав корпоративный лимит на коучинг, готовы продолжать пользоваться этими услугами за свой счет, рассматривая это как инвестицию в собственное профессиональное развитие.

Что касается компаний, внедривших услуги коучинга, таких как Chevron — одна из крупнейших в мире транснациональных энергетических компаний, — то после того, как она наняла коучей для своих менеджеров и руководителей по всему миру, 94 % участников сочли, что помощь коучей принесла им огромную пользу⁶.

Этот показатель в 94 % согласуется с данными обратной связи от клиентов вышеупомянутых коучинговых компаний.

Благодаря высокой эффективности коучинга многие инвесторы с интересом смотрят на коучинговые компании; во время пандемии COVID-19 некоторые крупные коучинговые компании получили финансирование в размере десятков миллионов долларов.

Появляется всё больше новых коучинговых компаний, которые исследуют возможности интеграции искусственного интеллекта для снижения затрат и удовлетворения потребностей рынка.

Возможно, это может стать откровением для родителей: если работающие родители нуждаются в признании, уважении, самостоятельности, внутренней мотивации и индивидуально адаптированных коучинговых услугах для самосовершенствования и преодоления вызовов, то же самое касается и их детей, супругов или других членов семьи.

Методы коучинга могут способствовать развитию бизнеса, а также укреплению семейных отношений и мотивации членов семьи к раскрытию своего потенциала. Таким образом, дети растут, родители продолжают развиваться, и все члены семьи живут полноценной и яркой жизнью.

В настоящее время потребность общества в коучах растёт, и это нельзя не отнести на счёт практической деятельности бесчисленного множества выдающихся коучей, которые демонстрируют свои профессиональные качества и в полной мере реализуют свою роль.

В настоящее время не только компании и организации со-

трудничают с коучами для повышения конкурентоспособности; в сфере личной жизни коучинг также является бурно развивающейся отраслью.

Как раз в тот момент, когда я писал эти строки, мне позвонил один профессор и сообщил хорошую новость: оказалось, что большинство студентов из группы, посещавшей мой курс по коучингу, выразили желание стать профессиональными коучами.

Это действительно хорошая новость, и она как бы отражает современную картину индустрии коучинга: всё больше людей осознают значение коучинга и готовы посвятить себя этой значимой профессии.

На мой взгляд, миру нужно больше коучей, потому что на самом деле каждый нуждается в коуче.

Настрой и методы коучинга могут сделать лучше как отдельного человека, так и семью, и организацию, а значит, способны помочь сделать этот мир лучше.

Стоит отметить, что, хотя коучинг активно развивается в обществе, в сфере веры к нему относятся с некоторым отставанием, а у некоторых людей остаются серьезные сомнения: не противоречит ли это вере.

Если у вас тоже есть такие сомнения, лучший способ — это глубже разобраться в том, что же такое коучинг, и даже лично испытать его эффективность.

Исходя из моего личного опыта, коучинг — это чрезвычайно эффективный способ духовного формирования, поз-

воляющий коучу быстро расти в процессе практики или постоянно обновляться.

Ведь жизнь не терпит фальши, а процесс коучинга — это процесс встречи одной жизни с другой. Как человек, занимающийся развитием других, коуч должен сначала развивать и совершенствовать самого себя.

Например, христиане знают, что не следует осуждать людей, но в реальной жизни, если не быть осторожным, в душе могут возникнуть небольшие упреки, а на лице — «цветные очки»; что еще хуже, человек может вообще не замечать ни своих упреков, ни этих «очков».

А если в сердце коуча есть осуждение, это немедленно отразится на эффективности его (ее) работы и сразу станет предупреждением. Тот, кто осуждает других, не сможет быть хорошим коучем. Это заставляет коуча заниматься самоанализом, меняться и расти.

Таким образом, путь коуча становится путем духовного роста.

А коучируемый в процессе коучинга не только сталкивается с жизнью коуча, но и, благодаря профессиональной помощи коуча, лучше понимает свои «слепые зоны» и когнитивные искажения, лучше видит факты и истину, лучше умеет справляться с эмоциями и отношениями... Скорость его роста может быть поразительной.

Мне посчастливилось служить многим братьям и сестрам, а также служителям; они, подобно облаку свидетелей, пока-

зали мне, как под руководством Святого Духа и коуч, и коучируемый вместе растут благодаря коучинговой деятельности, прокладывая путь к полноте и здоровью.

Более того, когда церкви и организации умело применяют методы коучинга в таких сферах, как пасторская забота, миссионерская работа, построение команды и формирование организационной культуры, можно наблюдать обнадеживающие результаты.

Четыре обязательных компонента коуча

Хороший коуч не рождается таким; на пути к этому, как правило, необходим «набор из четырёх компонентов»: система философии, набор техник, набор инструментов, а также «оболочка», объединяющая эти «три набора» — коучинговая практика.

Философия коучинга — подобно тому, как фундамент является основой, на которой стоит дом, философия коучинга — это философия и убеждения, лежащие в основе коучинговых техник. Это глубокое существование.

Фундамент определяет безопасность дома, а философия коучинга — эффективность коучинговых техник.

Философия коучинга — это душа коучинговых техник.

Набор коучинговых техник — коучинговые техники обеспечивают структуру, процесс и методы оказания коучинговых услуг; большая часть коучинговой деятельности происходит на этом уровне. Хорошие коучинговые техники позволяют коучу очень эффективно помогать коучируемому.

Набор инструментов коучинга — это модели, диаграммы, схемы, справочные материалы и т. д., которые помогают коучу лучше обслуживать подопечного. Существует множество инструментов коучинга, но не всегда все они пригодятся.

ся; их необходимо подбирать в зависимости от потребностей подопечного.

Практика коучинга — это крайне важная часть коучинга, которая фактически объединяет философию, методы и инструменты, позволяя им работать в полную силу.

Можно сказать, что без достаточной практики не бывает хорошего коуча. Ведь коучинг — это деятельность, в которой практика является жизненно важной составляющей. Если для того, чтобы научиться плавать, нужно плавать, то для того, чтобы научиться коучингу, нужно заниматься коучингом.

Сколько бы ни читали книг и ни посещали лекций, это не заменит реальной практики.

Когда эти четыре компонента используются в комплексе, эффективность коучинга становится наиболее заметной.

Задание для размышления:

В приведенном ниже примере, если бы вы были этим банковским служащим, как бы вы умело применили принципы коучинга для обслуживания клиента?

Чжан Юнь пошла в банк по делам. Заранее прочитав отзывы в Интернете, она узнала, что средний рейтинг этого банка составляет 2,1 (по пятибалльной шкале), и, имея определённые ожидания, решила, что, скорее всего, её визит не будет приятным.

Придя в банк, она, как и ожидала, столкнулась с длинной очередью, но поскольку Чжан Юнь пришла не для то-

го, чтобы положить или снять деньги, а по другому вопросу, связанному со счетом, ей нужно было поговорить с сотрудником отдельно. Когда настала её очередь, обслуживающий сотрудник, хотя и не был особенно дружелюбным, но проявил ответственность. В конце обслуживания сотрудник сказал Чжан Юнь: «Вы получите анкету обратной связи, пожалуйста, поставьте мне 10 баллов».

На самом деле Чжан Юнь ещё хотела закрыть один из счетов. Услышав об этом, сотрудник продолжил обслуживание. Увидев, что Чжан Юнь при входе в систему по-прежнему вводит имя пользователя, он с легким упреком спросил: «Почему вы не настроили на телефоне функцию запоминания имени пользователя? Тогда вам не пришлось бы вводить его каждый раз». Затем он протянул руку и нажал за Чжан Юнь кнопку «Запомнить».

Чжан Юнь объяснила, что часто оставляет телефон где попало и боится его потерять, считая это небезопасным. Сотрудник ответил: «Ничего страшного, у вас же есть защита паролем». В ходе дальнейших действий он также нажал за Чжан Юнь опцию «Запомнить» для другого аккаунта.

Чжан Юнь не знала, что ответить, но, поскольку сотрудник действовал из лучших побуждений, она решила не обращать на это внимания, думая, что при следующем входе в систему просто выберет логин заново. На прощание сотрудник дружелюбно попрощался и ещё раз напомнил Чжан Юнь, чтобы она поставила ему оценку «10».

Глава 2 Основные принципы тренера

Береги свое сердце больше всего на свете, ибо из сердца исходят источники жизни.

— Притчи 4:23

Философия тренера — это предпосылка для полного раскрытия и эффективного применения тренерских техник, это душа этих техник.

Философия коучинга заключается в том, чтобы заботиться о своём сердце и правильно его настроить; её ключевым элементом является то, как коуч воспринимает своего подопечного. Ведь то, как коуч воспринимает человека, определяет его отношение к нему, а отношение, в свою очередь, определяет эффективность коучинга.

Другими словами, здесь речь идет о взгляде коуча на человека, то есть о его базовом представлении о человеке.

В данной книге представлено следующее представление о подопечных:

- С точки зрения ценности: каждый обладает неотъемлемой и полной ценностью, является целостным.

- В плане прав: у каждого есть право самостоятельно делать выбор, принимать решения и нести за них ответственность, а также отвечать за их последствия.

● С точки зрения способностей: обладают достаточными внутренними ресурсами, творческим потенциалом и способностями, чтобы самостоятельно справляться со своей жизнью.

Философия коучинга и представление о человеке

Поскольку представление о человеке представляет собой некие внутренне усвоенные, не требующие дополнительного подтверждения предположения и убеждения, оно становится предпосылкой и основой коучинговых услуг.

От того, каково мировоззрение о человеке, зависят от-правная точка коуча, его методы и процесс коучинга, а значит, и его результаты.

Например: если не верить в полную ценность человека, то его внешние условия и характеристики, такие как раса, уровень образования, пол, возраст, национальность, внешность и т. д., могут повлиять на отношение коуча к подопечному, приведя к появлению предвзятости. Можно представить, какими будут результаты коучинга, если в процесс коучинга будет привнесена предвзятость.

Точно так же, если коуч не верит в право человека самостоятельно делать выбор и нести за него ответственность, ему, вероятно, будет трудно проявить достаточное уважение и предоставить коучируемому достаточно свободы; он будет склонен контролировать, поучать, подталкивать, а также делать выбор и принимать решения за другого человека; при-слушиваясь, он будет искать не то, что поможет по-настоящему понять собеседника, а доказательства, подтверждаю-

щие его собственную точку зрения, чтобы направить разговор в нужное русло и убедить собеседника.

А если коуч видит в подопечном богатый потенциал, способность справляться со своей жизнью и полностью справляться с вызовами, то он будет полон уважения и терпения, будет «подкармливать и поливать», а не «вырывать ростки, чтобы помочь им расти».

Напротив, если он видит, что у собеседника «не хватает того» и «не хватает этого», а сам считает себя более опытным, то легко начинает «давать советы» и предлагать «чудодейственные рецепты», чтобы «помочь делу».

Это уже не тот «коуч», о котором говорится в этой книге, а скорее наставник, начальник или телеведущий с чрезмерно сильной целеустремленностью.

Когда такие ведущие берут интервью у гостей, это, хотя и выглядит как диалог, на самом деле не является настоящим диалогом: их цель — подтолкнуть собеседника к тому, чтобы тот сказал то, что они хотят услышать, превратив его слова в материал для своей программы, служащий интересам самой программы.

Как человек, занимающийся развитием других, коуч обязательно ставит коучируемого в центр внимания, проявляет полную искренность, но не контролирует, довольствуется ролью «второго пилота» и помогает человеку расти через собственные попытки.

Можно сказать, что философия коучинга, основанная на

человекоцентричном подходе, определяет менталитет коуча и в значительной степени влияет на качество коучинговых отношений, атмосферу коучингового процесса и, следовательно, на эффективность коучинговых услуг.

Философия коучинга, техники коучинга и атмосфера коучинга

Не стоит недооценивать атмосферу коучинга: хорошая атмосфера является предпосылкой и условием для развития и проявления творческого потенциала, она тесно связана с результативностью коучинга.

Если философия правильная, техники будут применяться легко и естественно, а атмосфера коучинга будет благоприятной; если философия неверна, то даже при умелом владении техниками они будут применяться механически, а атмосфера коучинга будет выглядеть поверхностной.

Помню, как однажды выпускница нашей школы коучинга обратилась ко мне, чтобы попрактиковаться в коучинговых навыках. Она была отличной ученицей: запоминала каждое ключевое слово, сказанное преподавателем, и прогрессировала с поразительной скоростью, что не могло не вызывать у меня восхищения.

В тот день её техника снова улучшилась, она работала плавно, как текущая вода, но мне очень хотелось прекратить тренировку, потому что разговор казался мне скучным и бессмысленным. Почему?

Потому что она была слишком искусна: я чувствовал, как она плавно следует внутреннему алгоритму — настолько плавно, что оставалась только техника, но не было сердца;

оставался только алгоритм, но не было меня — коучируемого.

Без душевного участия атмосфера коучинга — та почва, которая стимулирует творчество и способствует росту — исчезает, процесс коучинга становится скучным и безжизненным, а вопросы коуча напоминают формальный «допрос» или рутинную любезность.

Услышав мою откровенную и искреннюю обратную связь, она была удивлена, но при этом полна благодарности, осознав, что это — одна из крупных ловушек на её пути коуча. Осознание существования этой ловушки — важное условие того, чтобы не попасть в неё.

На самом деле, хотя поначалу её коучинговые приёмы были немного неуклюжими, благодаря её искренности эта неуклюжесть не имела никакого значения. Совместное исследование двух искренних душ — это само по себе ценно, не говоря уже об искрах мысли и вдохновении, а также о конкретных шагах и методах, которые можно применить на практике.

А использование коучинговых техник без внутреннего подхода напоминает применение внешних навыков без духовной основы или игру на фортепиано: техника может быть отточенной, но без понимания сути произведения — это все равно что смотреть на яркую куклу, не видя в ней души.

Если ваш менталитет слишком далёк от того, каким он должен быть у хорошего коуча, то применение коучинговых

техник может вызвать подозрения в «манипуляции», что серьёзно повлияет на коучинговые отношения, не говоря уже о результатах коучинга.

Однажды менеджер спросил меня: «Как мне с помощью коучинга добиться того, чтобы сотрудники воспринимали поставленные мной цели как свои собственные и тем самым проявили инициативу?»

Это типичный пример того, как, не имея внутренней философии, сразу переходят к техническим приемам, что по сути может выглядеть как манипуляция.

Если считать коучинг «просто» инструментом и методом, то легко попасть в такую ловушку.

Я общался с некоторыми пасторами и лидерами и обнаружил, что они либо не знают, что такое коучинг, либо считают его «просто» инструментом.

Многие родители также воспринимают коучинг лишь как новую методику воспитания: «Какие у вас есть секреты коучинга, которые помогут мне направить непослушного ребенка по тому пути, по которому мы хотим, чтобы он шел?»

Для тех, кто не понимает сути коучинга, такое восприятие неудивительно; однако, поскольку вы читаете эту книгу, я предполагаю, что вы готовы изучать коучинг. Если вы настроены быстро освоить несколько приёмов, вы рискуете упустить нечто гораздо более важное.

Действительно, коучинг — это метод, набор инструментов, но он далеко не ограничивается лишь этим.

Если вы будете рассматривать коучинг лишь как метод, который нужно освоить, то, возможно, в некоторой степени ощутите его эффективность, но при этом несколько «упростите» его, и, возможно, не сможете раскрыть его мощную способность преобразовывать жизнь.

В Притчах сказано: «Более всего храни сердце своё, ибо из него источники жизни». В отношении коучинга это правило не является исключением. Результаты коучинга также исходят из сердца.

Как коучу охранять своё сердце? В этом есть как личностная составляющая, так и профессиональная; первая способствует личностному росту коуча, вторая — профессиональному.

На практике эти две стороны совершенно неразделимы, они дополняют друг друга и взаимно усиливают друг друга.

Ведь отношения между коучем и коучируемым — это встреча и совместный танец жизней коуча и коучируемого; жизненное состояние, излучаемое самим коучем, напрямую влияет на эффективность коучинга; а наличие правильного коуч-мышления позволяет оптимизировать это жизненное состояние.

«Три сердца и два намерения» в философии коучинга:

Способность поэта создавать хорошие стихи заключается в том, что «искусство лежит за пределами стихов»; а способность коуча достигать хороших результатов в коучинге

заключается в том, что «искусство лежит за пределами коучинговой сессии».

Если конкретную коучинговую сессию сравнить со стихотворением, то «усилия вне стихотворения» коуча делятся на два вида: «внешние» и «внутренние».

Внешнее мастерство — это коучинговые техники, о которых мы поговорим в следующей главе.

Внутреннее мастерство — философия коучинга, основная тема этой главы, которую можно обозначить с помощью каламбура «Три сердца и два намерения».

Три сердца: понимание, уверенность, сосредоточенность.

Два намерения: забота и решимость.

Понимание — глубокое понимание коучируемого: осознание того, что он обладает полной ценностью, даже превосходящей его собственное представление о себе.

Уверенность — твердая вера в то, что коучируемый имеет право самостоятельно делать выбор, принимать решения и нести за них ответственность, а также обладает достаточными внутренними ресурсами, творческим потенциалом и возможностями.

Сосредоточенность — способность уделять коучируемому все своё внимание во время взаимодействия. Это является предпосылкой для понимания как поверхностных, так и глубинных потребностей собеседника, а также направления его эмоций и хода мыслей.

Забота — забота о благе коучируемого, искреннее жела-

ние помочь ему.

Решительность — решимость придерживаться в процессе коучинга принципа «двойного отпускания»:

настойчиво отказываться от своих личных точек зрения и опыта, обладая «чистотой» ума и смирением новичка — независимо от того, насколько великолепны и «блестящи» ваши собственные взгляды и опыт.

Настойчиво отказываться во время сеансов коучинга от своих потребностей, не связанных с ролью коуча, например, от потребности в признании.

«Понимание» коучируемого

На первом занятии для новых слушателей я спросил, кто готов выступить в роли «подопытного кролика», чтобы я мог продемонстрировать 15-минутный процесс коучинга и дать всем возможность на собственном опыте почувствовать, что такое коучинг.

Одна из участниц подняла руку и рассказала о проблеме, которая беспокоила её уже несколько лет.

Мы провели 15-минутный диалог на глазах у всех. После этого, столкнувшись с тем фактом, что она сама дала себе удовлетворительный ответ, эта слушательница была несколько ошеломлена: «Проблема, на которую я не могла найти ответа несколько лет, решилась за 15 минут?»

Остальные слушатели тоже были удивлены и считали, что метод коучинга просто великолепен, а преподаватель — настоящий мастер.

Но я точно знал, в чём дело, поэтому подчеркнул то, в чём глубоко убеждён: «Да, метод коучинга действительно великолепен, но не я здесь выдающийся, а она — ответ уже давно был внутри неё, я просто помог ей раскопать то, что у неё уже было».

Я просто сыграл роль «сокровищеискателя».

И за таким «раскопками» стоит очень прочная вера: вера в то, что внутри неё есть сокровище, есть ответ. Только по-

верив в это, можно приступить к раскопкам.

Эта вера настолько тверда, что превращается в «знание»: я знаю, что у неё есть ответы, и знаю это даже лучше, чем она сама.

Это «знание» определяет направление, атмосферу и детали диалога коуча, а также является одной из важных причин, позволяющих быстро достичь цели коучируемого.

В этом процессе я понимаю её лучше, чем она сама, и знаю её душу лучше, чем она сама.

Но откуда у меня такое «знание» о коучируемом? Это предварительное знакомство?

Нет, и предварительное знакомство не требуется.

Можно сказать, что коуч обладает таким «пониманием» и «знанием» в отношении любого клиента, причём даже в большей степени, чем они сами. Такое «понимание» и «знание» человека **имеет два уровня**:

«Знание» первого уровня — это предвидение и понимание человека, без деталей, только в общих чертах, то есть мировоззрение коуча.

Это знание похоже на математические аксиомы, например, $1 + 1 = 2$, которые не нуждаются в дополнительном доказательстве. *Такое знание возникает до начала коучинга, продолжается в ходе коучинга и продлевается после его завершения.*

«Знание» второго уровня — это конкретное, детальное понимание. Оно *возникает в процессе коучинга* и не явля-

ется результатом субъективных суждений коуча, а активно демонстрируется и раскрывается коучируемым по его собственному желанию.

Опираясь на знание первого уровня, я испытываю к подопечной полное уважение и доверие. В такой атмосфере я задаю коучинговые вопросы и внимательно слушаю, оставляя за собеседницей право решать, сколько информации она хочет раскрыть.

Опираясь на предоставленную собеседницей информацию, я получаю более конкретное представление о ней, перехожу на второй уровень познания и работаю с ней, ориентируясь на её цели, чтобы помочь ей найти ответы, скрытые в глубине её души, и раскрыть то «сокровище», которое она ищет.

Первый уровень понимания — осознание неотъемлемости и целостности ценностей человека .

Когда человек говорит: «Ты меня понимаешь», он, как правило, имеет в виду, что ты видишь ценность того, что я делаю, говорю или думаю, что ты меня понимаешь и принимаешь.

Никакое понимание не даёт такого ощущения близости, как понимание ценности.

В этом смысле выдающийся коуч понимает своих подопечных лучше, чем многие из них сами, и знает их душу лучше, чем они сами.

Коуч видит «врождённую» ценность коучируемого, или

ценность, данную ему Богом-Творцом, которая присуща ему от рождения, не меняется в зависимости от внешних достижений, положения, богатства, связей, ресурсов, пола, национальности, возраста, физических данных и т. д., не увеличивается и не уменьшается.

Врождённая ценность — это основная ценность жизни, или неотъемлемая ценность, сосуществующая с жизнью, неотделимая от неё и выходящая за рамки определений и представлений о ценности человека, сформированных межличностными отношениями, обществом, историей и культурой.

Обладая таким пониманием, коуч искренне ценит и уважает собеседника. Эта оценка и уважение становятся основным тоном диалога коуча.

Для некоторых коучей такое понимание приходит довольно естественно; другим же необходимо сознательно учиться, укреплять и практиковать его, пока это «понимание» не превратится из концепции в нечто естественное и внутреннее.

Когда такое «понимание» становится естественным, оно становится частью коуча, естественным образом излучается и формирует атмосферу, подобную весеннему ветерку и дождю, или «коуч-присутствие» (Presence).

Межличностные отношения, общество, а также история и культура, определяя ценность человека, часто ссылаются на «внешние ценности», которыми человек может обмениваться, такие как способности, связи, происхождение, имеющие

еся ресурсы, статус и т. д.

Это внешние атрибуты и придатки человека, отличающиеся от его внутренней сущности, именно поэтому они могут служить предметом обмена, тогда как сущность не подлежит обмену.

Вот почему, когда человек использует достоинство человеческого существа в качестве предмета обмена, в его душе возникает огромный внутренний конфликт, поскольку это затрагивает его основные ценности; как только обмен происходит принудительно, это достоинство жизни отрывается от человека, вызывая у него ощущение нечеловечности и стыд за то, что он превратился в вещь или инструмент.

Хотя некоторым приходится терпеть это унижение, само «унижение» существует реально и возникает в сердце без всякого внушения.

Мы верим, что человек обладает полноценной жизненной ценностью, присущей ему от рождения, приходящей вместе с самой жизнью, не зависящей от внешних достижений, положения, богатства, связей, ресурсов, пола, национальности, возраста, физических данных и т. д., которая не увеличивается и не уменьшается. Это предвидение и понимание коучируемого может превосходить его собственное предвидение или понимание себя, позволяя ему увидеть в глазах коуча свой иной образ, увидеть свое внутреннее сияние, которое раньше оставалось незамеченным.

Поэтому это знание коуча о коучируемом — это своего

рода внутренний взгляд.

Обрести такой взгляд для некоторых бывает очень непросто. Например, людям, с детства воспитанным в духе превосходства мужчин над женщинами и иерархических представлений, легко судить о других, в том числе и о себе, исходя из пола и социального положения.

Будучи коучем, необходимо осознавать, как вы смотрите на других и на себя, анализировать и переосмысливать свои убеждения, чтобы эффективно выполнять роль коуча.

Одна начинающая коуч страдала от сильной неуверенности в себе и часто подвергала себя сомнениям. Преподаватель на тренинге сказал ей: «Ты от природы обладаешь полноценной ценностью, и тебе не нужно, чтобы кто-то это доказывал. Все так просто».

Однако это категоричное утверждение не стало убеждением для этой начинающей коуча. Ей нужно было доказать, что она обладает внутренней ценностью, а «доказательства» она могла найти только во внешних достижениях, отзывах других людей и т. п., а все это, как раз, складывалось не в её пользу. Это приводило её в отчаяние.

Низкая самооценка этой начинающей коуча приводила к тому, что при оказании коучинговых услуг её собственные внутренние проблемы легко провоцировались проблемами клиента, в результате чего она оказывалась втянутой в клубок проблем, с которыми сталкивался клиент, что мешало ей эффективно оказывать помощь.

Превосходный коуч должен обладать непоколебимой уверенностью в своей ценности и ценности клиента, не нуждающейся в доказательствах; он должен оставаться устойчивым в бурном потоке и двигаться по широкому руслу, чтобы понастоящему помочь клиенту, а не быть увлеченным им в водоворот.

Отсутствие чувства собственной ценности или низкая самооценка — это также проблемы, с которыми сталкиваются многие клиенты. Если они не могут доказать свою «неплохость» с помощью внешних показателей, таких как способности, доход или достижения, они не могут поверить в свою ценность и увидеть её.

К сожалению, так называемое «неплохо» также зависит от того, с кем сравнивать. Всегда найдутся люди лучше, небо выше неба — такое чувство ценности, основанное на сравнении, не может быть стабильным и зачастую приводит к ощущению собственной бесполезности.

В конечном счёте, такой способ измерения собственной внутренней ценности с помощью внешних, заменяемых вещей — это как раз и есть самоуничтожение и объективация себя, что равносильно отрицанию собственной ценности под предлогом её поиска.

Коуч должен не только сам избегать такой тенденции, но и помогать клиентам увидеть своё внутреннее достоинство и целостную ценность.⁷

В этом отношении христианскому коучу, благодаря вере

в Бога, не составляет большого труда, поскольку у него есть достаточно оснований, чтобы увидеть внутреннюю ценность и скрытый потенциал коучируемого и стать для него душевным другом.

В Книге Бытия, глава 1, стихи 26–28, говорится:

*«И сказал Бог: **сотворим человека по образу Нашему по подобию Нашему**, и да владычествуют они над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над скотом, и над всею землею, и над всеми гадами, пресмыкающимися по земле».*

*И сотворил Бог человека по образу Своему, по образу Божию **сотворил его; мужчину и женщину сотворил их.***

*И **благословил их Бог**, и сказал им: «Плодитесь и размножайтесь, и наполняйте землю, и властвуйте над ею; и властвуйте над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над всяким животным, ползающим по земле».*

Это означает, что и мужчины, и женщины обладают образом Божиим, а также данными Богом способностями и ресурсами для «управления» — это и есть благословение, данное Богом.

Образ Божий воплощается в каждом человеке, подобно тому, как в тысяче рек — тысяча отражений луны, в каждой травинке — роса и лучи утреннего солнца, или как каждая капля морской воды содержит в себе частицу всего океана.

Бог обладает безграничным творческим потенциалом, несравненной мощью, высшей славой и т. д. Это означает,

что человек, созданный по Его образу, не только обладает врождённой ценностью и достоинством, но и обладает богатым творческим потенциалом и скрытыми способностями, позволяющими ему достойно прожить свою жизнь.

Конечно, согласно библейскому откровению, каждый человек утратил тот образ Божий, которым он изначально должен был обладать: у некоторых эта утрата явна и серьёзна; у других — более скрыта или незначительна. Но никто не воплощает в полной мере величие образа Божия. **Однако то, что человек не воплощает его, не означает, что этого образа нет.**

А коуч, как «искатель сокровищ», не только видит внутреннее величие человека, которому он служит, но и должен пробудить в нём мотивацию, чтобы воплотить это величие в жизнь.

Только когда сердце тронуту изнутри, человек может искренне действовать вовне, предпринимать шаги, которые приводят к преобразению жизни изнутри и снаружи. Именно в этом заключается «развитие человека» изнутри наружу.

Только когда коуч уважает образ Творца в человеке и уважает присущую ему внутреннюю жизненную ценность, он не будет обманут внешними проявлениями, будет искренне уважать и верить собеседнику, помогая ему воплотить в жизнь предназначение, данное ему Богом.

Многие люди, лишённые уверенности в себе, улавливают в глазах тренера сияние, которое исходит от них самих, и на-

чинают верить в себя, раскрывать свой потенциал, преодолевать самоограничения, принимать свою внутреннюю ценность, радоваться жизни и проявлять внутреннее сияние.

Об этом же говорится в Библии: *«Каждый из нас должен стремиться к тому, чтобы угодить ближнему, **принести ему пользу и содействовать его духовному росту**»* (Послание к Римлянам 15:2).

Возвышение человека зависит от того, как мы на него смотрим.

Иисус сказал: «Берегитесь, чтобы ни в коем случае не пренебрегать ни одним из этих малых. Ибо говорю вам: ангелы их на небесах всегда видят лицо Отца Моего» (Евангелие от Матфея 18:10, перевод «Хуан»).

Этот отрывок также показывает, что значение и ценность «малых» в глазах Бога намного превосходят человеческое воображение.

Христос призывает людей не «пренебрегать малыми», и причёт «ни в коем случае не пренебрегать», потому что **«пренебрежение» — это «низкая оценка» человека, а не то, что человек сам по себе незначителен.**

Хороший тренер видит не только внутреннюю ценность человека, но и целостность его жизни, которая не нуждается в других людях, событиях или вещах, чтобы стать полной. Другие люди, события и вещи могут лишь сделать жизнь более насыщенной и разнообразной.

Человек не является неполноценным, а просто по разным

причинам не проявляет ту целостность, которая заложена в нём изначально, ведь тот священный образ, на котором основан человек, является целостным и безупречным.

Фраза из любовных отношений «Ты делаешь меня целостным», если она не является преувеличением, выражающим важность другого человека, а воспринимается буквально, то с точки зрения коуча это грамматически некорректное предложение.

Твердая вера в целостность и внутреннюю ценность человека — это чёткое «понимание» коуча в отношении человека.

Помочь человеку проявить эту целостность и чувство собственной ценности — вот миссия коуча.

Второй уровень «понимания сердца» — это конкретное знание, конкретное понимание человека.

Оно возникает в процессе коучинга не в результате субъективных суждений коуча, а в ходе диалога, когда коучируемый добровольно и по собственной инициативе раскрывает и делится информацией.

В процессе коучинга коучируемый рассказывает коучу многое, благодаря чему коуч лучше его понимает, лучше его знает и может лучше проникнуть в его душу.

Однако здесь есть один очень важный принцип: коуч должен сдерживать своё излишнее любопытство.

Что такое «излишнее» любопытство?

«Излишнее» — это понятие, противопоставленное «необ-

ходимому». Чтобы качественно помогать коучируемому, коуч обязательно должен понимать ситуацию, чтобы содействовать достижению его целей. Понимание, связанное с целями коучинга, необходимо, как и искреннее любопытство. Но все, что выходит за рамки помощи коучируемому в достижении его целей, является излишним.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.