

12+



# КОУЧ

---

ПРОФЕССИЯ, КОТОРОЙ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ

---

Как работает коучинг и как помогать  
людям менять свою жизнь

**КЕВИН МАРТВЕЛЛ**



**Кевин Мартвелл**

**Коуч. Профессия, которой  
можно научиться. Как работает  
коучинг, и как помогать  
людям менять свою жизнь**

*<https://litres.ru/74401693>  
ISBN 9785007113328*

**Аннотация**

Почему одни советы забываются, а другие разговоры меняют жизнь? Дело не в мудрости говорящего, а в умении помочь человеку самому найти ответ. Эта книга — живая карта профессии коуча: от первого понимания сути метода до уверенной практики с настоящими клиентами. Слушание, сильные вопросы, работа с сомнениями, первые деньги и своя специализация — все разложено по шагам, без лишней теории. Прочитав книгу, вы не просто узнаете о коучинге — вы будете готовы попробовать его сами.

# Содержание

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение                                                                | 6   |
| Глава 1. Что такое коучинг и почему это не разговор по душам            | 18  |
| 1.1. Технология, а не набор советов: подлинная суть коучинга            | 18  |
| 1.2. Чем коуч отличается от советчика, наставника, консультанта и друга | 28  |
| 1.3. Чем коуч отличается от психолога и психотерапевта                  | 38  |
| 1.4. С какими запросами работает коуч, а с какими — нет                 | 49  |
| Глава 2. Мифы, которые мешают понять профессию                          | 59  |
| 2.1. Миф о том, что коуч обязан знать правильный ответ                  | 59  |
| 2.2. Миф о позитивном мышлении и вечной мотивации                       | 77  |
| 2.3. Миф о том, что хороший коуч должен давать советы                   | 91  |
| 2.4. Миф о разговорчивости: почему молчание — тоже инструмент           | 105 |
| Глава 3. Внутренняя позиция и профессиональные установки коуча          | 119 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Кому принадлежит ответственность за<br>решение: клиенту или коучу | 119 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                      | 126 |

**Коуч. Профессия,  
которой можно научиться  
Как работает коучинг,  
и как помогать людям  
менять свою жизнь**

**Кевин Мартвелл**

© Кевин Мартвелл, 2026

ISBN 978-5-0071-1332-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Когда человек впервые слышит слово «коучинг», у него почти всегда уже есть готовый образ этой профессии — и почти всегда этот образ ошибочный. Кто-то представляет энергичного человека на сцене, который призывает поверить в себя и идти к мечте несмотря ни на что. Кто-то вспоминает знакомого, который прошёл короткий онлайн-курс и через неделю начал раздавать советы всем подряд, называя это коучингом. Кто-то путает коучинг с психологией и ждёт разговора о детстве, обидах и внутренних травмах. А кто-то честно признаётся, что вообще не может объяснить, чем коуч отличается от наставника, консультанта или просто внимательного собеседника, который умеет слушать и вовремя задавать правильный вопрос.

Эта путаница не случайна. Профессия молодая, границы её плохо очерчены в общественном сознании, а слово «коуч» стало настолько модным, что им называют себя специалисты по продажам, тренеры по фитнесу, авторы курсов личностного роста и ведущие блогов о мотивации. В результате за одним и тем же словом скрываются совершенно разные вещи: где-то это серьёзная работа, требующая подготовки и дисциплины, а где-то — красиво упакованный набор банальностей, который выдают за метод. Читателю, который хочет разобраться, где правда, а где упаковка, часто просто не на

что опереться. Именно для этого написана эта книга.

Она нужна тем, кто подходит к профессии с разных сторон. Кому-то стало интересно, что стоит за словом «коуч», после того как он сам оказался в роли клиента и почувствовал, что разговор с профессионалом отличается от обычного дружеского совета — но не смог бы объяснить, чем именно. Кто-то присматривается к обучению коучингу и хочет заранее понять, что это за работа на самом деле, прежде чем вкладывать время и деньги в подготовку. Кто-то уже работает в смежной области — руководит людьми, преподаёт, консультирует, ведёт кадровую работу, занимается психологическим сопровождением — и хочет добавить в свой инструментарий подход, который помогает людям находить собственные решения, а не просто выслушивать чужие советы. А кто-то ведёт канал или страницу, где делится наблюдениями о жизни, привычках и личных изменениях, и всё чаще получает от своей аудитории вопросы, на которые тянет ответить советом, хотя внутренне чувствуется, что готового совета здесь недостаточно.

Всех этих читателей объединяет одно: у них нет ложных иллюзий о лёгкости профессии, но есть настоящий интерес к тому, как устроена работа, за которой стоит не харизма и не вдохновляющие речи, а конкретный, воспроизводимый навык. Книга написана именно для таких людей — тех, кто хочет не просто узнать красивые слова о коучинге, а получить рабочее понимание: что это, как это делается, где заканчи-

вается коучинг и начинается что-то другое, и с чего вообще начать, если решил попробовать себя в этой роли.

Обещание этой книги простое и честное. Она не обещает превратить читателя в сертифицированного специалиста за время, которое требуется, чтобы прочитать несколько сотен страниц. Настоящее профессиональное мастерство складывается годами практики, наблюдения за собой, работы под супервизией и постоянной обратной связи от реальных людей. Но у этой книги есть своя, вполне достижимая цель, и она обозначена честно: провести читателя от состояния полного непонимания профессии к трём конкретным результатам.

Первый результат — это понимание границ профессии. К концу книги должно быть ясно, что коучинг собой представляет, а что нет; чем коуч отличается от советчика, наставника, консультанта, психолога и просто чуткого друга; с какими запросами коучинг работает хорошо, а какие лучше оставить другим специалистам. Это понимание кажется простым, пока не попробуешь объяснить его словами — и именно поэтому ему посвящена значительная часть книги.

Второй результат — владение базовыми навыками. Не общими представлениями о том, что коуч должен «хорошо слушать» и «задавать правильные вопросы», а конкретными, тренируемыми умениями: как установить контакт с незнакомым человеком за несколько минут, как услышать за словами то, что человек на самом деле имеет в виду, как сформу-

лизовать вопрос, который открывает мысль, а не закрывает её, как удержаться от соблазна дать готовый совет и превратить его в вопрос, который человек сможет исследовать сам.

Третий результат — готовность провести первую сессию. Не образцовую, не безупречную, а настоящую: с реальным человеком, с реальным запросом, по понятной структуре, без ощущения, что не знаешь, с чего начать и куда двигаться дальше. Это тот порог, после которого профессия перестаёт быть абстракцией и становится опытом, который можно накапливать и развивать.

Чтобы двигаться к этим трём результатам, важно с самого начала договориться о центральной идее, вокруг которой выстроена вся книга — идее, без понимания которой всё остальное содержание рассыпается на отдельные приёмы и техники, не складывающиеся в целостную профессию.

Идея звучит так: коучинг — это не умение давать правильные советы. Это технология, которая позволяет человеку самому увидеть свою ситуацию яснее, найти варианты, которых он раньше не замечал, и принять решение, за которое он готов отвечать сам. Коуч не решает проблему клиента вместо него. Коуч создаёт условия, в которых клиент решает эту проблему сам — и в этом принципиальное отличие профессии от почти всех привычных форм помощи, к которым люди обращаются в повседневной жизни.

Когда друг даёт совет, он предлагает своё решение, основанное на собственном опыте, который может вообще не

подходить другому человеку. Когда консультант даёт рекомендацию, он опирается на экспертизу в конкретной области и берёт на себя ответственность за качество этой рекомендации. Когда наставник делится знанием, он передаёт свой путь, приглашая пройти похожий. Всё это по-своему полезно, но во всех этих случаях источник решения находится вне человека, который столкнулся с ситуацией. Коучинг устроен принципиально иначе. Здесь источник решения — сам человек, а задача того, кто ведёт разговор, состоит в том, чтобы помочь этому источнику раскрыться.

На первый взгляд это звучит как красивая формула, за которой не стоит ничего конкретного. На практике за ней стоит очень конкретная и тренируемая работа. Разум человека, оказавшегося внутри собственной ситуации, устроен так, что видит её через определённый набор фильтров: привычные объяснения, старые выводы о себе, чужие ожидания, страхи, которые давно перестали осознаваться как страхи и превратились в «просто факты о жизни». Со стороны эти фильтры часто видны: дело не в том, что сторонний наблюдатель умнее, а в том, что он не встроен внутрь ситуации и может смотреть на неё без груза привычных объяснений. Именно эту разницу в точке обзора и использует коучинг: не для того, чтобы сообщить человеку правильный ответ, а для того, чтобы через определённые вопросы, структуру и внимание помочь ему самому увидеть то, что раньше оставалось незамеченным.

Отсюда вытекает ещё одно важное следствие, которое стоит проговорить уже во введении, потому что оно снимает распространённое заблуждение о профессии. Хороший коуч далеко не всегда должен разбираться в теме, с которой пришёл клиент. Разговор о смене профессии, о трудном решении внутри семьи, о выгорании на работе или о поиске направления для нового дела может вести человек, который никогда лично не сталкивался ни с чем подобным. Экспертиза коуча — не в предмете разговора, а в самом процессе разговора: в умении слушать так, чтобы человек чувствовал себя услышанным, в умении задавать вопросы, которые открывают новые ракурсы, в умении удерживать структуру беседы и не позволять ей рассыпаться на жалобы или отвлечённые рассуждения. Это отдельный навык, который развивается отдельно от экспертизы в конкретной области жизни — и именно поэтому коучингу можно учиться так же последовательно, как любому другому ремеслу.

Слово «ремесло» здесь употреблено осознанно. Многие представляют профессию коуча как нечто, связанное с врождённым даром: якобы одни люди рождаются с особой способностью тонко чувствовать других, а другим этот дар не дан, и учиться тут особо нечему. Реальность устроена иначе. Разумеется, определённая природная чуткость к людям облегчает освоение профессии, точно так же как музыкальный слух облегчает обучение игре на инструменте. Но подавляющая часть того, что делает работу коуча эффективной, —

это конкретные, разбираемые на части и тренируемые элементы: структура вопроса, темп речи, умение выдерживать паузу, способность замечать несоответствие между словами человека и его интонацией, дисциплина не соскальзывать в советы там, где уместнее задать вопрос. Всему этому можно учиться так же, как учатся любому прикладному навыку — через понимание принципа, через разбор примеров и через практику, в которой сначала будет неловко и неуклюже, а затем, с повторением, появится уверенность.

Именно поэтому книга построена не как сборник вдохновляющих идей о том, каким должен быть хороший коуч, а как последовательное, практическое руководство. Каждая крупная часть книги посвящена одному важному аспекту профессии — от самого понятия коучинга и распространённых заблуждений о нём, через внутреннюю позицию, которую должен занять человек, ведущий такой разговор, к базовым навыкам слушания и вопросов, к работе с истинным запросом клиента, к структуре сессии и к границам профессии, за которыми начинается территория других специалистов. Материал выстроен так, что каждая следующая часть опирается на предыдущую: понимание идеи без освоения навыка остаётся теорией, а навык без понимания идеи легко превращается в набор механических приёмов, лишённых смысла. Поэтому книгу стоит читать по порядку, особенно при первом чтении — даже если какая-то тема кажется знакомой или не самой интересной. Позже, когда основа

уже усвоена, к книге можно возвращаться выборочно, как к справочнику, перечитывая конкретный раздел перед реальным разговором или в момент, когда возникает конкретный практический вопрос.

Каждая часть книги содержит не только разбор идеи, но и практическую составляющую — конкретное задание или упражнение, которое можно выполнить сразу после чтения, не дожидаясь, пока накопится «достаточно теории». Это осознанное решение, а не формальность. Знание о том, как устроено глубокое слушание, ничего не меняет, пока человек не попробует применить его в реальном разговоре и не заметит на собственном опыте, чем такое слушание отличается от привычного. Понимание разницы между советом и сильным вопросом остаётся абстракцией, пока не попробуешь на практике удержаться от совета и вместо этого задать вопрос — и не увидишь, как меняется реакция собеседника. Поэтому практическую часть каждой главы не стоит пропускать, откладывая на потом или оставляя как необязательное дополнение. Именно она превращает прочитанное знание в опыт, а опыт — в навык, который остаётся с человеком даже тогда, когда конкретные формулировки из книги давно забыты.

Выполнять эти задания лучше всего с реальными людьми, а не в воображении. Подойдёт разговор с коллегой, который делится рабочей трудностью, с близким человеком, который размышляет вслух о непростом решении, или даже с самим

собой — многие упражнения на слушание и формулирование вопросов прекрасно работают и в форме внутреннего диалога, если честно фиксировать, куда уводит привычка давать себе готовые ответы вместо того, чтобы исследовать вопрос. Для тех, кто ведёт канал или страницу и общается с аудиторией, практическая часть особенно полезна: она позволяет заметить, как часто в ответах на вопросы читателей или зрителей проскальзывает готовый совет там, где было бы честнее и полезнее задать встречный вопрос, помогающий человеку самому найти свою мысль.

Полезно завести отдельную тетрадь или файл, куда можно записывать не только выполненные задания, но и собственные наблюдения по ходу чтения: какие идеи вызвали внутреннее сопротивление, какие практики дались легко, а какие — на удивление трудно, где в реальном разговоре сработала привычка советовать, несмотря на все прочитанные страницы о том, что стоит удержаться. Эти заметки со временем превращаются в личную карту сильных сторон и точек роста — гораздо более точную, чем любое общее описание «каким должен быть хороший коуч».

Отдельно стоит сказать о темпе чтения. Эта книга не рассчитана на то, чтобы её проглотили за один вечер ради общего впечатления. Каждая часть требует не только прочтения, но и небольшой паузы — чтобы соотнести прочитанное с собственным опытом, вспомнить похожие ситуации из жизни, попробовать применить идею на практике прежде чем

двигаться дальше. Торопливое чтение оставит только слова, тогда как неспешное, с остановками на упражнения, оставит начало настоящего навыка. Если на прохождение книги уйдёт несколько недель или даже месяцев — это нормально и даже желательно: профессиональные навыки такого рода складываются не за один присест, а через регулярное, пусть и небольшое, повторение.

Стоит сказать и о честности этой книги в отношении сложности профессии. Коучинг легко превратить в набор красивых лозунгов о вере в человека и его безграничный потенциал — и такие лозунги действительно отражают часть правды о профессии. Но за ними стоит требовательная, дисциплинированная работа: умение молчать тогда, когда хочется заговорить, умение сдерживать собственное мнение, когда оно рвётся наружу, умение оставаться рядом с человеком в его растерянности, не спеша избавить его от этой растерянности готовым решением. Эта книга не будет обходить стороной трудные и не самые комфортные стороны профессии — моменты, когда коучинг не работает, ситуации, где человеку нужна другая помощь, границы ответственности, которые легко нарушить из лучших побуждений. Именно честный разговор об этих сторонах, а не только о вдохновляющих моментах профессии, отличает серьёзную подготовку от красивой обёртки.

Автор этой книги пришёл к своей практике не через один короткий курс и не через внезапное озарение, а через годы

работы с самыми разными людьми и самыми разными запросами — от переосмысления карьеры до трудных решений внутри семьи, от поиска направления после серьёзных перемен в жизни до простого желания разобраться в себе прежде, чем двигаться дальше. За эти годы стало особенно заметно, как много путаницы существует вокруг профессии, и как много людей, которые могли бы стать по-настоящему сильными коучами, откладывают начало пути просто потому, что не могут ясно увидеть, с чего вообще начинать и что на самом деле означает эта работа. Эта книга — попытка убрать эту путаницу и дать ясный, честный и практичный маршрут: от первого шага понимания до первой настоящей сессии.

Читателю, который держит эту книгу в руках, не нужно заранее обладать особыми знаниями психологии, опытом публичных выступлений или врождённой харизмой. Нужно только готовность внимательно читать, пробовать предложенные упражнения на практике и не бояться, что первые попытки получатся неидеальными. Именно из таких попыток, повторённых снова и снова, вырастает уверенный, работающий навык — а вместе с ним и понимание того, что профессия коуча доступна не избранным, а любому человеку, который готов последовательно её осваивать.

Дальше начинается сам путь — с самого первого и самого важного вопроса: что вообще представляет собой коучинг, и почему это далеко не то же самое, что обычный доверитель-

ный разговор по душам.

# **Глава 1. Что такое коучинг и почему это не разговор по душам**

## **1.1. Технология, а не набор советов: подлинная суть коучинга**

Если попросить случайного человека объяснить, что такое коучинг, чаще всего в ответ прозвучит описание внешних действий: коуч задаёт вопросы, коуч слушает, коуч проводит встречи, на которых человек рассказывает о своей ситуации, а собеседник помогает ему разобраться. Такое описание звучит убедительно, но при ближайшем рассмотрении оно почти ничего не объясняет. Вопросы задают журналисты, следователи и любопытные соседи. Слушать умеют хорошие друзья, внимательные родственники и опытные продавцы. Встречи, на которых один человек рассказывает о своей жизни другому, происходят в десятках профессий и вне всякой профессии вообще. Если определять коучинг через набор действий, которые внешне похожи на коучинг, легко прийти к выводу, что коучингом занимается едва ли не каждый второй человек, умеющий проявить интерес к собеседнику. На практике это не так, и путаница возникает именно потому, что определение строится не с того конца.

Попытка описать профессию через процесс — через то, что именно делает специалист во время встречи — обречена оставаться размытой, потому что почти любое отдельное действие коуча можно найти и в других формах общения. Различие проявляется не в наборе приёмов, а в том, к чему эти приёмы приводят. Именно поэтому в этой книге коучинг определяется не через процесс, а через результат: коучинг — это любой разговор, любая последовательность вопросов и любая структура встречи, которые устойчиво приводят человека к одному и тому же исходу. Он уходит с встречи, увидев свою ситуацию яснее, чем видел её в начале, с несколькими реальными вариантами дальнейших действий вместо одного привычного взгляда на вещи, и с решением, которое принял сам и за которое готов нести ответственность.

Это определение может показаться слишком общим, но именно его общность делает его точным инструментом проверки. Оно позволяет отличить настоящую работу от имитации гораздо надёжнее, чем любое перечисление техник. Если во время встречи звучали умные формулировки, использовались модные термины, разговор был построен по всем правилам, которым учат на курсах, но человек в итоге ушёл растерянным, без ясности и без реального решения, значит, коучинга здесь не случилось, что бы ни было написано на визитке ведущего беседу. И наоборот: если разговор внешне выглядел просто, без эффектных приёмов, но человек вышел из него с ясным пониманием своей ситуации и с реше-

нием, за которое готов держаться, — это и есть коучинг, вне зависимости от того, назывался ли ведущий этот разговор коучем.

Определение через результат меняет и то, как стоит оценивать собственную работу тому, кто учится этой профессии. Естественное желание начинающего — оценивать себя по тому, насколько правильно он выполнил технику: достаточно ли открытых вопросов было задано, выдержана ли структура встречи, не сорвался ли разговор в советы. Все эти вещи важны, но они вторичны по отношению к главному вопросу, который стоит задавать себе после каждой встречи: стало ли человеку яснее, увидел ли он новые варианты, к которому из них он готов приложить усилия. Если ответ на эти вопросы положительный, значит, техника сработала, даже если по форме встреча была далека от учебника. Если ответ отрицательный, ни одна правильно выполненная техника не спасает разговор от того, чтобы называться просто вежливой беседой ни о чём.

Из этого определения прямо вытекает следующий принцип, без которого невозможно понять профессию по-настоящему: цель коуча — не дать ответ, а помочь человеку найти свой. Это утверждение легко произнести и трудно удержать на практике, потому что оно противоречит почти всем привычным моделям помощи, к которым люди прибегают в обычной жизни. Когда близкий человек делится трудностью, естественная реакция — предложить решение, которое ка-

жется очевидным со стороны. Это происходит из искреннего желания помочь и часто из того, что готовое решение действительно приходит в голову быстрее, чем удаётся сформулировать вопрос, который подтолкнёт собеседника найти это решение самому. Профессиональная работа коуча требует сознательно отказаться от этого естественного порыва, и причины этого отказа стоит разобрать подробно, потому что без понимания причин отказ будет восприниматься как искусственное правило, а не как осмысленный выбор.

Первая причина связана с тем, насколько прочно человек держится за решение, которое пришло изнутри, по сравнению с решением, которое было предложено извне, даже если по содержанию оба решения совпадают. Когда человек сам, шаг за шагом, приходит к выводу о том, как поступить, он проходит через внутренний процесс взвешивания, сомнения и в итоге согласия с самим собой. Это согласие превращается в устойчивое намерение, потому что решение воспринимается как собственное, выстраданное, а не навязанное. Когда то же самое решение просто озвучивает кто-то другой, даже облечённое в самые убедительные слова, оно остаётся внешним объектом, который легко отложить, забыть или отвергнуть при первом же затруднении на пути к его исполнению. Разница не в качестве самого решения, а в глубине внутренней связи человека с этим решением, и эта глубина определяет, воплотится ли решение в реальные действия или останется красивой мыслью, прозвучавшей во время разговора

и растаявшей сразу после него.

Вторая причина связана с полнотой картины, которой обладает сам человек, в отличие от стороннего наблюдателя, даже самого внимательного и опытного. Каким бы проницательным ни был коуч, он не проживает жизнь клиента, не знает всех тонкостей его обстоятельств, ценностей, отношений, прошлых попыток и скрытых страхов, о которых сам клиент порой не рассказывает вслух, а иногда и не полностью осознаёт. Любой готовый совет, предложенный извне, неизбежно строится на неполной картине и на предположениях о том, что важно для этого человека, — предположениях, которые могут оказаться совершенно неверными. Человек, который приходит к решению сам, опирается на всю полноту известной ему картины, включая те детали, которые он никогда не озвучил бы вслух, но которые незаметно влияют на его выбор. Именно поэтому решения, найденные самим человеком, оказываются точнее подогнанными под его реальную жизнь, чем самые продуманные советы со стороны.

Третья причина выходит за пределы одной конкретной ситуации и касается того, ради чего вообще существует профессия коуча. Если коуч решает проблему клиента за него, предлагая готовый ответ, эта конкретная проблема, возможно, будет решена, но способность человека справляться с похожими трудностями в будущем не увеличится ни на йоту. Более того, постоянное обращение за готовыми ответами постепенно ослабляет эту способность, приучая человека по-

лагаться на внешний источник вместо того, чтобы развивать собственное умение видеть ситуацию и находить из неё выход. Коучинг ставит перед собой более долгосрочную задачу: не просто разобраться с одним затруднением, а укрепить внутреннюю способность человека справляться с затруднениями вообще. Каждый раз, когда клиент самостоятельно проходит путь от растерянности к ясности внутри одной сессии, он не только решает конкретный вопрос, но и тренирует саму способность мыслить подобным образом, и эта способность остаётся с ним далеко за пределами разговора с коучем.

Понимание этих трёх причин помогает справиться с одним из самых частых внутренних искушений, с которым сталкивается почти каждый начинающий коуч: желанием показать себя полезным через демонстрацию собственной сообразительности. Когда клиент описывает ситуацию, и в голове мгновенно возникает изящное решение, отказаться от того, чтобы его озвучить, оказывается на удивление трудно. Есть ощущение, что молчать в такой момент — значит упускать возможность помочь, а иногда и попросту скрывать очевидное. На деле удержание этого готового ответа при себе и превращение его во внутренний ориентир для последующего вопроса — куда более сильный вклад в разговор, чем прямое высказывание найденной мысли. Способность заметить у себя это искушение, назвать его и сознательно отложить в сторону — один из первых профессиональных навы-

ков, которые стоит начать тренировать с самого начала пути.

Чтобы это понимание не оставалось абстрактной идеей, полезно подробно разобрать, что именно происходит в голове человека во время сессии, которая действительно работает. Этот процесс имеет узнаваемую внутреннюю логику, и, зная её, гораздо проще понять, к чему стремиться, ведя разговор.

В самом начале, когда человек только начинает описывать свою ситуацию, его мышление обычно движется по проторенной дорожке. Он рассказывает историю так, как рассказывал её уже не раз — себе, близким, возможно, самому себе по ночам. В этой истории уже заложены привычные объяснения происходящего, привычные виноватые обстоятельства или люди, привычный вывод о собственных возможностях. Мышление в этот момент напоминает движение по хорошо утоптанной тропе: мысль скользит по знакомым рельсам, не встречая сопротивления и не порождая ничего нового. Внешне это может выглядеть как активное обсуждение проблемы, но по сути происходит лишь повторение уже сложившегося взгляда на неё в чуть иной формулировке.

Переломный момент наступает тогда, когда точный вопрос заставляет мышление сойти с этой утоптанной тропы. Хороший вопрос не подтверждает уже известную историю и не углубляет её детали, а обращает внимание туда, куда взгляд человека обычно не попадает: на скрытое противоречие в его собственных словах, на предположение, которое

он считал очевидным фактом, хотя это лишь одна из возможных трактовок, на чувство, которое проскользнуло между слов, но не было названо. В этот момент в сознании человека возникает короткая заминка — ощутимая пауза перед ответом, которой не было, пока разговор шёл по привычной колее. Эта пауза и есть первый признак того, что мышление действительно начало работать, а не просто воспроизводить готовый текст.

За этой заминкой часто следует небольшое, но заметное внутреннее движение: человек произносит что-то вроде «хм, а ведь действительно» или замолкает на секунду дольше обычного, прежде чем заговорить снова, уже другими словами. Это и есть момент узнавания — короткая вспышка ясности, в которой прежде незамеченная деталь картины внезапно становится видимой. Такие моменты редко бывают драматичными со стороны, но изнутри они ощущаются как лёгкий сдвиг, будто камень, который долго казался частью пейзажа, вдруг сдвинулся с места и открыл проход, которого раньше как будто не существовало.

После одного такого сдвига обычно следует цепочка похожих, более мелких движений. Человек начинает сам, уже без дополнительных подсказок, пересматривать другие части своей истории через новый угол зрения, который только что открылся. То, что казалось единственным объяснением ситуации, превращается в одно из нескольких возможных прочтений. То, что казалось тупиком, начинает восприни-

маться как развилка с несколькими направлениями, о существовании которых человек прежде даже не задумывался. На этом этапе разговор часто ускоряется: человек говорит быстрее, увереннее, начинает сам предлагать идеи и сопоставлять их друг с другом, в то время как роль ведущего беседу постепенно смещается от активного направления разговора к внимательному сопровождению уже начавшегося у клиента процесса.

Финальная часть этого внутреннего движения связана с переходом от множества увиденных возможностей к конкретному выбору. Это особый момент, который отличается по ощущению от предыдущих: если предыдущие сдвиги были связаны с расширением картины, то этот связан с её сужением — осознанным отказом от части вариантов в пользу одного, который человек готов действительно попробовать воплотить. Именно здесь окончательно формируется чувство авторства и ответственности за решение: человек не выбирает между вариантами, которые ему предложили, а выбирает из тех вариантов, которые увидел сам, и потому связь между ним и этим выбором оказывается совсем иной, чем при простом согласии с чужим советом.

Стоит подчеркнуть, что описанная последовательность — от движения по привычной колее через заминку и момент узнавания к расширению картины и итоговому выбору — не является жёсткой формулой, которую можно применить механически. У разных людей и в разных ситуациях эти этапы

проявляются с разной силой, иногда сжимаясь до нескольких минут, а иногда растягиваясь на весь разговор. Но именно узнавание этой внутренней динамики, умение почувствовать, на каком этапе сейчас находится собеседник, и есть то, что отличает по-настоящему работающую встречу от формально правильно построенного, но внутренне пустого разговора. Технические приёмы, о которых пойдёт речь дальше в этой книге, ценны ровно в той мере, в какой они помогают запустить и поддержать именно это внутреннее движение в голове другого человека, а вовсе не тем, что сами по себе выглядят профессионально.

Возвращаясь к определению, с которого началась эта часть, теперь его можно сформулировать точнее. Коучинг — не набор советов, каким бы мудрым ни казался советуемый, и не набор техник, каким бы отточенным ни было их исполнение. Коучинг — это технология запуска и сопровождения внутреннего движения, которое происходит в голове другого человека: от привычного, застывшего взгляда на ситуацию к живому, подвижному мышлению, которое само находит новые грани проблемы и само же приходит к решению, за которое готово держаться. Всё остальное содержание этой книги — конкретные навыки, структура сессии, работа с истинным запросом клиента — служит одной цели: научиться устойчиво и осознанно запускать это движение в разговоре с самыми разными людьми и в самых разных ситуациях.

## **1.2. Чем коуч отличается от советчика, наставника, консультанта и друга**

Разница между коучем и остальными людьми, к которым можно обратиться за помощью в трудной ситуации, редко становится ясной из общих рассуждений. Она становится по-настоящему видна только тогда, когда одну и ту же историю пропускаешь через разные типы собеседников и смотришь, что каждый из них делает с этой историей дальше. Именно такой разбор и стоит проделать, чтобы отличие коуча от советчика, наставника, консультанта и друга перестало быть отвлечённой формулировкой и превратилось в узнаваемую, практическую разницу, которую легко заметить в любом реальном разговоре.

Возьмём для этого разбора одну достаточно обычную ситуацию. Виктор Лансер проработал несколько лет в своей компании, дошёл до уровня опытного специалиста, которого ценят за качество исполнения и глубокое знание дела. В какой-то момент ему предложили должность руководителя направления: более высокая оплата, более заметная роль, но при этом почти полный отказ от той самой практической работы, которая когда-то и привела его в профессию. Формально решение выглядит выигрышным по всем параметрам, но

внутри у Виктора не было ясности: он не понимал, хочет ли он этого повышения на самом деле, или соглашается лишь потому, что отказ от такой возможности кажется странным со стороны. Он поделился этим сомнением с несколькими разными людьми, и реакции этих людей оказались настолько разными, что сама эта разница стала для него отдельным открытием, ещё до того как он принял окончательное решение.

Первым, с кем Виктор заговорил об этом, был человек, привычно выступающий в роли советчика. Выслушав историю буквально до середины, он уже сформировал готовый вывод и озвучил его прямо: соглашайся, такие шансы не появляются дважды, а сомнения — это просто страх перемен, который нужно перетерпеть. Разговор занял несколько минут и завершился чётким указанием, как поступить. Советчик действовал из лучших побуждений и, возможно, был по-своему прав в оценке ситуации на рынке труда. Но его позиция строилась на одном и том же принципе: у него уже есть ответ, и задача разговора — сообщить этот ответ Виктору как можно яснее. Собственные сомнения Виктора, их источник и их возможная обоснованность в расчёт почти не принимались: они воспринимались как препятствие, которое нужно преодолеть, а не как сигнал, который стоило бы исследовать.

Через несколько дней Виктор обсудил ту же ситуацию с человеком постарше, много лет проработавшим в похожей сфере и когда-то прошедшим через похожий выбор. Разго-

вор с ним развернулся совсем иначе. Вместо прямого указания собеседник начал рассказывать собственную историю: как он сам когда-то отказался от практической работы ради руководящей должности, как тяжело давались первые месяцы, какие ошибки он допустил и что в итоге помогло ему освоиться в новой роли. Рассказ был подробным, честным и по-своему полезным, но всё это время в центре разговора находился не Виктор, а опыт наставника. Логика такого разговора устроена так: раз у меня был похожий путь, и я через него прошёл, значит, мой опыт может стать ориентиром для тебя. Проблема в том, что обстоятельства, ценности и внутренние ограничения у двух разных людей никогда не совпадают полностью, и то, что сработало для одного, может оказаться совершенно неприменимым для другого, даже если внешне ситуации выглядят похоже.

Следующим собеседником стал специалист, к которому Виктор обратился уже почти официально — как к консультанту по вопросам карьерного развития. Этот разговор строился совсем иначе, чем два предыдущих: консультант задал несколько уточняющих вопросов о должности, обязанностях, компании и перспективах, после чего перешёл к анализу. Он взвесил плюсы и минусы предложения, сопоставил их с общими закономерностями карьерного роста в подобных отраслях и в итоге дал развёрнутую рекомендацию: с учётом всех факторов разумнее согласиться, но заранее оговорить условия постепенного перехода в новую роль, чтобы

избежать резкого разрыва с практической работой. Рекомендация была продуманной, опиралась на реальную экспертизу и во многом звучала убедительнее, чем прямолинейный совет советчика. Но по своей сути разговор оставался всё тем же: специалист анализировал ситуацию и в конце снова выдавал готовое решение, пусть и куда более взвешенное. Виктор оставался объектом анализа, а не автором вывода.

Ещё один разговор состоялся с близким другом, которому Виктор рассказал не столько о фактах ситуации, сколько о собственной растерянности. Друг отреагировал совсем иначе, чем предыдущие трое: он не пытался проанализировать ситуацию и не спешил давать никаких рекомендаций. Вместо этого он искренне посочувствовал тому, как непросто сейчас Виктору, вспомнил, что тот всегда переживает подобные решения особенно тяжело, и заверил, что, какой бы выбор ни был сделан, он его поддержит. Этот разговор дал Виктору то, чего не смогли дать предыдущие три: ощущение, что его переживания законны и понятны, что рядом есть человек, готовый быть на его стороне независимо от исхода. Это по-настоящему ценная часть человеческих отношений, и обесценивать её было бы неправильно. Но сама ситуация после этого разговора осталась прежней: у Виктора по-прежнему не было ясности, чего он хочет и почему сомневается, только теперь к этой неясности добавилось приятное чувство поддержки.

И наконец Виктор обратился к коучу. Разговор начался не

с вопроса о том, какое решение кажется правильным со стороны, а с вопроса, обращённого прямо к самому Виктору: чего он на самом деле хочет от своей профессиональной жизни в ближайшие несколько лет. Вопрос застал его врасплох — за все предыдущие разговоры никто прямо не спрашивал об этом, все обсуждали плюсы и минусы конкретного предложения, минуя более глубокий пласт вопроса. Дальше коуч не предлагал вариантов и не делился собственным мнением о карьерных траекториях. Он спрашивал, что именно привлекает Виктора в практической работе, которую придётся оставить, если тот согласится на новую должность; что вызывает наибольшее беспокойство при мысли о руководящей роли; действительно ли отказ выглядит странным со стороны, или это ощущение сформировано чужими ожиданиями, а не собственным пониманием ситуации. Постепенно, отвечая на эти вопросы, Виктор сам начал замечать то, чего не видел раньше: его тревожила не сама руководящая должность, а страх потерять ту часть работы, которая давала ему ощущение мастерства и контроля. Как только это стало ясно, разговор естественным образом перешёл к тому, можно ли устроить переход так, чтобы сохранить хотя бы часть практической работы, и что для этого нужно обсудить с руководством, прежде чем давать окончательный ответ. К концу разговора Виктор не получил готового решения ни от кого, но у него появилось ясное понимание собственных приоритетов и план конкретных шагов, которые он сам считал верными.

Сопоставление этих пяти разговоров показывает разницу гораздо точнее, чем любое отвлечённое определение. Советчик отвечает на вопрос «что мне делать», опираясь на собственное представление о правильном выборе, и сообщает этот ответ напрямую. Наставник отвечает на тот же вопрос через призму собственного пути, предполагая, что похожий опыт применим и к чужой ситуации. Консультант превращает вопрос в предмет анализа, взвешивает известные факторы и выдаёт профессионально обоснованную рекомендацию. Друг отвечает не столько на вопрос о решении, сколько на потребность в поддержке, и делает это искренне и ценно, но оставляет саму неопределённость нетронутой. И только коуч в этой цепочке вообще не отвечает на вопрос «что делать» — вместо этого он помогает человеку самому увидеть, чего тот хочет, что стоит за его сомнениями, и в итоге сформулировать собственный, а не заимствованный ответ.

Важно заметить, что ни одна из первых четырёх позиций не является ошибочной сама по себе. Совет уместен, когда человек прямо просит короткую рекомендацию и готов взять на себя ответственность за её исполнение. Опыт наставника бесценен, когда нужно избежать типовых ошибок на понятном, схожем пути. Экспертный анализ консультанта незаменим там, где требуется специальное знание, которым сам человек не обладает и не обязан обладать. Поддержка друга нужна человеку не меньше, чем ясность, а иногда и больше. Проблема возникает не тогда, когда кто-то занимает одну из

этих позиций, а тогда, когда любую из них путают с коучингом, ожидая от разговора одного результата, а получая совершенно другой.

Эта путаница работает и в обратную сторону. Начинаящему коучу так же трудно удержаться в собственной позиции, как трудно постороннему наблюдателю сходу отличить один тип разговора от другого. Слушая историю Виктора, легко поймать себя на внутреннем порыве стать советчиком и напрямую сказать, что, по собственному мнению, ему стоит согласиться на новую должность. Так же легко соскользнуть в позицию наставника, вспомнив похожий случай из собственной жизни и начав рассказывать о нём вместо того, чтобы задавать вопросы. Не менее велик соблазн превратиться в консультанта, начав выстраивать для собеседника таблицу плюсов и минусов вместо того, чтобы помочь ему выстроить такую таблицу самому. И конечно, велика тяга просто посочувствовать, особенно если история рассказана с явным волнением, — переключиться на утешение и оставить неопределённость нерешённой, потому что утешение всегда даётся легче, чем настойчивое возвращение к сути вопроса.

Умение замечать в себе эти четыре соблазна и сознательно возвращаться к собственной позиции — один из самых важных практических навыков, который стоит тренировать с самого начала пути в профессии. Полезное упражнение здесь простое: во время любого разговора, в котором вы пробуете себя в роли коуча, стоит время от времени задавать себе

один внутренний вопрос — чья сейчас это история, и кто в ней ищет ответ. Если ответ находится в собственной голове ведущего разговор, а не в голове собеседника, значит, произошло смещение в одну из четырёх привычных позиций, и стоит вернуть разговор туда, откуда он начал уходить. к вопросам, которые помогают собеседнику самому увидеть свою ситуацию яснее.

Есть и более практичный способ отличать пять этих позиций друг от друга, не дожидаясь глубокого анализа собственных внутренних порывов. Достаточно обратить внимание на то, кто в разговоре говорит больше и о чём именно. Если большую часть времени говорит тот, к кому обратились за помощью, и говорит преимущественно о собственном мнении, собственном опыте или собственной оценке ситуации — скорее всего, это советчик, наставник или консультант, в зависимости от того, строится ли речь на личном опыте, экспертизе или прямом указании. Если тот, к кому обратились, говорит немного, но большая часть его слов направлена на выражение поддержки и понимания, а не на анализ ситуации, — это, вероятнее всего, позиция друга. И только если большую часть времени говорит сам человек с запросом, а собеседник в основном задаёт вопросы, возвращает разговор к сути и помогает удерживать фокус на главном, — это признак настоящей коучинговой позиции. Такое простое наблюдение за распределением речи в разговоре часто оказывается точнее любого самоанализа, особенно на первых по-

рах, когда сложно поймать собственные внутренние движения в реальном времени.

Стоит также обратить внимание на ещё один практический признак, который помогает различить эти позиции даже в коротком фрагменте разговора. Советчик, наставник и консультант обычно заканчивают свою реплику утверждением: они сообщают вывод, дают оценку, формулируют рекомендацию. Друг обычно заканчивает реплику подтверждением чувств: соглашается, что ситуация действительно трудная, выражает сочувствие или поддержку. Коуч же в подавляющем большинстве случаев заканчивает свою реплику вопросом, обращённым обратно к собеседнику. Этот простой признак — что стоит в конце фразы, утверждение или вопрос, — часто оказывается самым быстрым способом понять, в какой из пяти позиций находится говорящий в данный конкретный момент разговора, будь то со стороны или изнутри собственной практики.

Возвращаясь к истории Виктора, стоит заметить ещё одну важную деталь. Ни один из четырёх предыдущих разговоров не был потрачен впустую. Совет заставил его задуматься о том, насколько разумно откладывать решение слишком долго. Рассказ наставника показал возможные трудности новой роли, о которых стоило подумать заранее. Анализ консультанта дал полезную структуру для сравнения условий. Поддержка друга помогла справиться с тревогой, которая мешала бы ясно мыслить. Но именно разговор с коучем стал тем

звеном, которое собрало все эти впечатления воедино и превратило их в собственное, осознанное решение Виктора, за которое он был готов отвечать сам, а не просто соглашаться с тем, что показалось разумным кому-то другому.

Именно эта способность — не заменить собой ни одну из четырёх привычных ролей, а дополнить их той единственной функцией, которую ни одна из них не выполняет, — и составляет подлинное отличие коуча от советчика, наставника, консультанта и друга. Каждый из них помогает по-своему и ценен на своём месте. Коуч же помогает человеку услышать самого себя достаточно ясно, чтобы за всеми чужими мнениями, всем накопленным чужим опытом, всей взвешенной аналитикой и всей искренней поддержкой разглядеть собственный, ничем не заслонённый ответ.

## **1.3. Чем коуч отличается от психолога и психотерапевта**

На первый взгляд разница между коучем и специалистом по психическому здоровью кажется незначительной. И тот и другой садятся напротив человека, внимательно слушают, задают вопросы, воздерживаются от поспешных оценок. Со стороны эти встречи легко перепутать, и именно поэтому путаница между профессиями встречается так часто — не только среди клиентов, но и среди самих начинающих коучей, которые порой искренне не замечают, в какой момент разговор перестал быть коучингом и превратился в нечто, требующее совсем другой квалификации. Понимание этой границы — не формальность и не вопрос профессиональной вежливости. Это вопрос прямой безопасности человека, который обратился за помощью, и здесь стоит разобраться подробно, без упрощений.

Чтобы разница стала по-настоящему ощутимой, полезно рассмотреть один реальный по духу случай. Эмма Ричардсон обратилась к коучу с запросом, который звучал совершенно обычно: она несколько месяцев не могла вернуться к прежнему темпу работы, откладывала важные задачи, чувствовала постоянную усталость, хотя внешне в её жизни ничего драматического не происходило. Запрос был сформулирован в привычных для коучинга терминах — хотелось

разобраться, что мешает собраться, и найти способ вернуть себе прежнюю продуктивность. Первые встречи развивались вполне обычным образом: разбирался распорядок дня, обсуждались возможные причины потери темпа, намечались небольшие практические шаги. Часть этих шагов действительно помогала, но эффект оказывался коротким: спустя несколько дней Эмма снова возвращалась к тому же состоянию, из которого, казалось, только что начала выходить.

Постепенно в разговорах стала прослеживаться одна особенность, которую поначалу легко было списать на случайность. Как только беседа приближалась к определённом периоду в прошлом Эммы — к обстоятельствам, при которых она однажды уже переживала похожую потерю сил, — её реакция менялась резко и заметно. Голос становился тише, ответы — короче и уклончивее, а сама тема, которая казалась логичным продолжением разговора о нынешних трудностях, будто закрывалась сама собой, прежде чем удавалось прояснить хоть что-то конкретное. При этом внешне ничего угрожающего не происходило: Эмма не выглядела растерянной или взволнованной сверх меры, она просто мягко, но настойчиво уводила разговор в сторону, к более безопасным, практическим темам.

Именно это повторяющееся движение и стало тем сигналом, который начинающему коучу важно научиться замечать. Дело было не в отдельном трудном моменте, который можно списать на неудачный день, а в устойчивом узоре:

снова и снова разговор упирался в одну и ту же зону, снова и снова реакция оказывалась несоразмерно сильной по сравнению с тем, что обсуждалось на поверхности, и снова и снова практические шаги, которые в обычной ситуации давали бы устойчивый результат, приносили лишь временное облегчение, после которого всё возвращалось на исходную точку. Такое сочетание — повторяемость, несоразмерность реакции и отсутствие устойчивого эффекта от практических действий — довольно надёжно указывает на то, что за видимым запросом стоит не задача настоящего и будущего, а нечто, уходящее корнями в прошлое и до сих пор не до конца прожитое.

Коуч, работавший с Эммой, поступил в этой ситуации так, как и следует поступать в подобных случаях: он не стал делать вид, что не заметил происходящего, но и не взял на себя роль специалиста, которым не являлся. Он честно, спокойно и без нажима назвал то, что заметил: что разговор снова и снова возвращается к одному и тому же периоду, что каждый раз это вызывает заметно более сильную реакцию, чем остальные темы, и что, возможно, дело не в организации рабочего дня, а в чём-то более глубоком, с чем лучше работать вместе с психологом, обученным именно для такой работы. Он не пытался угадать, что именно стоит за этой реакцией, не предлагал собственных версий произошедшего и не настаивал немедленно продолжить разговор в эту сторону. Он просто честно обозначил границу своей компетентности

и предложил направление, в котором Эмме действительно могли бы помочь.

Реакция Эммы оказалась неожиданной для неё самой: вместо сопротивления пришло облегчение. Как выяснилось позже, за предыдущие месяцы она уже несколько раз пыталась решить свою усталость исключительно практическими средствами — списками дел, расписанием, техниками самоорганизации, — и каждый раз временный результат сменялся откатом назад, оставляя ощущение, что с ней что-то не так, раз простые методы не помогают ей так, как, судя по всему, помогают другим. Честное признание коуча, что дело здесь не в нехватке дисциплины, а в теме, требующей другого рода работы, сняло с неё лишнее чувство вины и направило туда, где ей могли помочь по существу.

Эта история хорошо показывает, в чём именно заключается разница целей между коучингом и работой психолога или психотерапевта. Психологическая и психотерапевтическая помощь очень часто обращена к прошлому: к тому, что произошло когда-то и оставило след, который продолжает влиять на человека сейчас, даже если сам человек не всегда напрямую связывает своё нынешнее состояние с этим следом. Работа с таким следом требует времени, безопасного пространства и специальных навыков, потому что прикосновение к болезненному опыту может вызвать сильную эмоциональную реакцию, с которой нужно уметь обращаться профессионально, не усугубляя состояние человека. Ко-

учинг устроен принципиально иначе. Он почти всегда работает с настоящим и будущим: с тем, что человек хочет создать или изменить с этой минуты и дальше, принимая его нынешнее состояние как отправную точку, а не как предмет для глубокого разбора причин. Коучу для эффективной работы не обязательно знать, откуда взялась определённая черта характера или привычка человека — достаточно того, что человек сам ясно видит, куда хочет двигаться, и готов исследовать конкретные шаги в этом направлении.

Из разницы целей прямо вытекает и разница методов. Психотерапевтическая работа нередко предполагает бережное, поэтапное возвращение к сложным воспоминаниям и переживаниям, которое проводится в контролируемых условиях, с пониманием того, как реагировать, если у человека в процессе такой работы возникает сильная эмоциональная реакция, спутанность или иные состояния, требующие клинического внимания. Специалист в этой области годами обучается именно тому, как сопровождать человека через подобные процессы безопасно, не оставляя его один на один с тем, что было поднято на поверхность. Коучинг не располагает ни такими методами, ни такой подготовкой, и не должен пытаться их имитировать. Инструменты коуча — структурированные вопросы, работа с целями и текущими препятствиями, поиск вариантов действий — рассчитаны на то, чтобы помогать человеку двигаться вперёд, а не на то, чтобы прицельно поднимать пласты болезненного прошлого. Попыт-

ка использовать коучинговые методы там, где на самом деле требуется психотерапевтическая работа, напоминает попытку лечить глубокую рану обычным пластырем: снаружи может показаться, что временная помощь оказана, но сама рана при этом не заживает, а иногда и усугубляется от неверного обращения.

Не менее важна разница в ответственности, которую несёт специалист каждой из этих профессий. Психолог и психотерапевт работают в рамках профессиональной подготовки, которая включает не только методы помощи, но и понимание того, как распознавать состояния, требующие особого внимания, как выстраивать работу так, чтобы не причинить вреда, и как действовать в ситуациях, выходящих за пределы обычного разговора. Эта ответственность подкреплена долгой подготовкой, супервизией и профессиональными нормами, разработанными именно для того, чтобы работа с уязвимыми состояниями человека была безопасной. Коуч такой подготовки не имеет и не должен делать вид, что имеет. Его ответственность — иного рода: она заключается в том, чтобы честно оставаться в границах своей компетентности и вовремя, без промедления и без ложной скромности, направлять человека туда, где ему смогут помочь по-настоящему, если запрос выходит за эти границы.

Именно поэтому смешение этих ролей вредит не только отдельному человеку, но и самой профессии коуча в целом. Вред для клиента очевиден и, к сожалению, нередко

серьёзен: пока коуч пытается практическими методами решить то, что на самом деле требует другой помощи, настоящая причина трудностей остаётся нетронутой, а иногда и усугубляется от того, что человека снова и снова подталкивают к результатам, которых он объективно не может достичь без работы с корнем проблемы. Это порождает у человека чувство собственной несостоятельности, ведь он честно выполняет все практические рекомендации, а облегчение всё равно оказывается временным. Хуже того, неподготовленное вмешательство в область, требующую клинической осторожности, иногда способно причинить прямой вред — растревожить болезненный опыт и оставить человека без необходимой поддержки в момент, когда эта поддержка особенно нужна.

Вред для профессии не менее реален, хотя и менее очевиден со стороны. Каждый случай, когда коучинг подаётся как замена психологической помощи там, где эта замена неуместна, подрывает доверие ко всей профессии в целом. Именно из таких случаев рождаются истории о том, что коучинг — это красиво упакованная профанация, не способная дать человеку ничего, кроме иллюзии движения вперёд. Серьёзные, ответственные коучи расплачиваются за эту репутацию наравне с теми, кто действительно взялся не за своё дело, и восстанавливать доверие после подобных историй куда труднее, чем изначально выстроить работу в честных границах своей компетентности.

Отсюда вытекает практический вывод, важный для любого, кто начинает путь в этой профессии. Умение вовремя заметить, что разговор выходит за пределы коучинга, — не признак слабости или недостаточной квалификации, а, напротив, один из главных признаков зрелого профессионала. Заметить это можно по тем же самым признакам, что проявились в истории с Эммой: устойчивое, повторяющееся возвращение разговора к одной и той же болезненной зоне независимо от заявленной темы, реакция, которая явно превышает масштаб обсуждаемой ситуации, и отсутствие устойчивого результата от практических шагов, которые в норме должны были бы такой результат приносить. Ни один из этих признаков сам по себе не является однозначным подтверждением, но их сочетание — достаточно надёжный сигнал для того, чтобы честно назвать происходящее и предложить человеку иной вид помощи.

Разговор о такой границе стоит вести бережно, без резкости и без ощущения, будто человеку указывают на неудачу. Гораздо правильнее сказать примерно следующее: то, с чем вы столкнулись, важно и заслуживает внимания, но для этого нужен специалист, обученный именно такой работе, а моя область — другая, и вместе с психологом мы, возможно, сможем впоследствии вернуться и к тем практическим целям, которые обсуждали здесь. Такая формулировка не отвергает человека и не обесценивает его запрос, а честно направляет туда, где ему действительно смогут помочь, остав-

для дверь открытой для дальнейшей совместной работы над теми задачами, которые действительно относятся к области коучинга.

Важно понимать и обратную сторону этой границы: она защищает не только клиента, но и самого коуча. Постоянные попытки вместить в свою практику работу, для которой нет ни подготовки, ни полномочий, рано или поздно оборачиваются истощением и чувством собственной беспомощности перед ситуациями, с которыми в принципе невозможно справиться доступными средствами. Умение вовремя сказать «это не моя область» защищает не меньше, чем умение внимательно слушать и точно формулировать вопросы. Профессиональная зрелость в этой профессии измеряется не только тем, насколько глубоко коуч умеет вести разговор, но и тем, насколько ясно он видит границы собственных возможностей и уважает эти границы даже тогда, когда искренне хочется помочь любой ценой.

Стоит отдельно сказать, что разделение на коучинг и психологическую помощь не всегда означает выбор одного вместо другого. Нередко человеку полезны оба вида поддержки одновременно, но направленные на разные слои одной и той же жизни. Пока психолог помогает разобраться с корнями давнего переживания, коуч может параллельно работать с текущими практическими задачами, которые не требуют глубокого погружения в прошлое: выстраиванием расписания, постановкой целей, поиском конкретных шагов в про-

фессиональной или личной сфере. Такое сочетание не является нарушением границ, если каждая сторона честно остаётся в собственной области и не пытается взять на себя работу другой. Более того, для самого человека подобное разделение часто оказывается наиболее бережным вариантом: он получает опору сразу в двух измерениях жизни, не перегружая ни один разговор задачами, для которых он не предназначен.

Чтобы подобные ситуации не превращались в неожиданность посреди уже начавшейся работы, полезно закладывать внимательность к этой границе ещё на самом первом разговоре с новым человеком. Уже во время знакомства с запросом стоит обращать внимание не только на то, что именно человек хочет получить от совместной работы, но и на то, как он говорит о своём текущем состоянии: упоминает ли конкретные события из прошлого как источник нынешних трудностей, звучит ли в его словах длительное, непроходящее переживание, не связанное с конкретной сегодняшней задачей, или же речь идёт о ясной, обозримой цели, для достижения которой не хватает структуры, ясности или уверенности. Это не значит, что решение нужно принимать после одной фразы, сказанной в начале разговора, — но такая внимательность с первых минут работы помогает не завести отношения слишком далеко в сторону, из которой затем неловко и болезненно возвращаться.

История Эммы Ричардсон в этом смысле показательна

ещё и потому, что показывает: правильно проведённая граница между коучингом и психологической помощью не разрушает доверие человека, а, наоборот, укрепляет его. Услышав честное признание коуча о пределах его компетентности, Эмма не почувствовала себя отвергнутой — она почувствовала, что её наконец увидели точнее, чем раньше. В этом и заключается парадокс, который стоит запомнить каждому, кто входит в эту профессию: умение вовремя остановиться и назвать чужому специалисту то, что не относится к твоей области, часто оказывается куда более весомым знаком заботы о человеке, чем попытка удержать его в своей практике любой ценой.

## **1.4. С какими запросами работает коуч, а с какими — нет**

После того как становится ясно, чем коучинг отличается от совета, наставничества, консультирования, дружеской поддержки и психологической помощи, естественным образом встаёт следующий вопрос: если коучинг — это отдельная, самостоятельная технология со своей задачей, то с какими именно жизненными ситуациями она действительно работает, а с какими — нет, вне зависимости от того, как человек сам называет свой запрос, приходя на первую встречу. Ответ на этот вопрос редко бывает очевиден с первых слов, потому что люди формулируют свои трудности не в терминах профессий, а в терминах собственной жизни, и одна и та же фраза может скрывать за собой совершенно разные по сути запросы.

Начать стоит с того, что действительно относится к области коучинга, потому что именно здесь эта работа даёт наиболее сильный и устойчивый результат. Такие запросы объединяет одна общая черта: человек, который их приносит, обладает достаточным внутренним ресурсом, чтобы двигаться дальше самостоятельно, но ему не хватает структуры, ясности взгляда или решимости, чтобы это движение началось. Разберём несколько таких запросов подробнее, потому что за внешне похожими словами часто скрываются разные

внутренние задачи.

Первая большая группа запросов связана с целями. Человек ясно понимает, чего хочет достичь — новой должности, определённого уровня дохода, освоения какого-то умения, заметных изменений в собственном деле, — но между этим желанием и реальностью лежит расстояние, преодолеть которое своими силами пока не получается. Иногда причина в отсутствии чёткого плана, иногда в том, что цель сформулирована слишком расплывчато, чтобы можно было понять, с чего начинать, а иногда дело не в плане вовсе, а во внутреннем сопротивлении, которое человек и сам не до конца понимает: он вроде бы хочет двигаться к цели, но раз за разом откладывает первые шаги, находя для этого всё новые оправдания. Коучинг помогает и в первом, и во втором, и в третьем случае, потому что во всех трёх ситуациях у человека есть ясно очерченное направление, и задача разговора — снять то, что мешает по этому направлению двигаться, а не создать направление заново.

Вторая большая группа — запросы, связанные с решением. Здесь человек стоит перед выбором между несколькими путями, каждый из которых по-своему привлекателен и по-своему рискован, и именно эта многовариантность парализует движение. Такой человек не находится в растерянности в широком смысле слова — он прекрасно понимает свою ситуацию и все доступные варианты, — но не может внутренне остановиться ни на одном из них, потому что не разобрал-

ся, что для него на самом деле важнее прочего. Работа с таким запросом строится не на том, чтобы предложить человеку правильный вариант, а на том, чтобы помочь ему разглядеть собственные приоритеты настолько ясно, чтобы выбор перестал казаться подбрасыванием монеты, а стал осознанным взвешенным решением, за которое человек готов отвечать сам.

Третья группа — запросы на изменение. Человек хочет изменить какую-то устойчивую часть своего образа действий: способ строить рабочий день, манеру вести переговоры, привычную реакцию на определённые ситуации, стиль общения с коллегами или близкими. В отличие от запроса на цель, здесь на первый план выходит не столько результат в будущем, сколько сам процесс отказа от старого способа действовать в пользу нового. Такие запросы требуют особенно внимательной работы, потому что старые способы поведения обычно закреплены давней привычкой и приносили какую-то пользу в прошлом, даже если сейчас они мешают. Коучинг здесь помогает разглядеть, что именно поддерживает старый способ действовать, какая потребность за ним стоит, и найти новый способ, который удовлетворял бы ту же потребность, не создавая при этом прежних трудностей.

Четвёртая группа — запросы на ясность в широком смысле слова. Иногда человек приходит без конкретной цели, без выбора между вариантами и без желания что-то целенаправленно менять, а просто с ощущением тумана: что-то не так,

чего-то не хватает, а что именно — понять не получается. Такой запрос легко спутать с запросом, требующим психологической работы, и разница здесь действительно тонкая, о ней стоит сказать отдельно чуть позже. Но во многих случаях этот туман связан не с непрожитым прошлым, а с обычной перегруженностью настоящего: человек давно не останавливался, чтобы честно спросить себя, чего он хочет от собственной жизни на этом её отрезке, и накопившиеся вопросы слились в общее чувство неясности. Работа с таким запросом помогает разложить смутное ощущение на конкретные составляющие, за каждой из которых, как правило, обнаруживается вполне ясная и рабочая тема — а вместе с ней и понимание, в какую сторону двигаться дальше.

Эти четыре группы запросов — цели, решения, изменения и ясность — не исчерпывают всего многообразия человеческих обращений, но описывают общую логику того, что делает запрос подходящим для коучинговой работы. Во всех этих случаях человек не нуждается в чужой экспертизе, чужом опыте или чужом решении — он нуждается в структуре и внимании, которые позволят ему самому дойти до нужного ответа. Именно эта способность человека дойти до ответа самостоятельно, при верной поддержке, и есть то условие, без которого коучинг не работает.

Теперь стоит так же честно разобрать другую сторону вопроса: какие запросы, при всей внешней схожести, коучингу не подходят, и с чем это связано в каждом отдельном слу-

чае.

Первая категория таких запросов — это ситуации, где человеку в первую очередь нужна не структура для собственного мышления, а конкретное экспертное знание, которого у него просто нет и не будет без обращения к соответствующему специалисту. Если человек спрашивает не о том, как ему разобраться в своих приоритетах при выборе между двумя предложениями о работе, а о том, какие именно документы нужно оформить при увольнении, или как правильно рассчитать определённый финансовый показатель, — это не вопрос для коуча, а вопрос к соответствующему специалисту, обладающему точным знанием предмета. Попытка ответить на такой вопрос коучинговыми методами, через встречные вопросы и наводящие размышления, не только бесполезна, но и выглядит странно: человеку, которому нужен точный факт, наводящие вопросы в духе «а как вы сами думаете, сколько это может стоить» не помогут, а лишь вызовут справедливое раздражение.

Вторая категория — запросы, где в центре стоит не сам обратившийся человек, а поведение кого-то другого, кого он хочет изменить чужими руками. Просьба помочь заставить партнёра больше помогать по дому, добиться, чтобы коллега перестал опаздывать на встречи, или повлиять на решение руководителя — это просьба об управлении чужой волей, а не о работе с собственными целями, решениями или изменениями. Коучинг устроен так, что работает исключительно

но с тем, на что человек может повлиять напрямую: с собственными действиями, реакциями и решениями. Как только фокус запроса смещается на поведение другого человека, коучинговая работа теряет опору, потому что единственное, что реально можно исследовать в такой ситуации, — это то, как сам обратившийся может выстроить собственное поведение и собственные границы в отношениях с этим другим человеком, а не как заставить этого другого человека действовать иначе.

Третья категория — ситуации острого кризиса, где человеку требуется немедленная, безопасная и специализированная поддержка, а не размеренный разговор, рассчитанный на постепенное продвижение к собственным выводам. Коучинговая сессия по своей природе строится на определённом темпе: человек размышляет, взвешивает, приходит к пониманию не мгновенно, а через некоторое внутреннее движение, которое требует времени и определённой устойчивости. Если человек находится в состоянии, где ему прямо сейчас нужна немедленная защита, безопасность или срочная специализированная помощь, размеренный формат коучинга не просто бесполезен — он может стать опасной задержкой на пути к той помощи, которая нужна незамедлительно. Распознавание подобных ситуаций и быстрое направление человека к нужной срочной поддержке — обязательная часть ответственности того, кто ведёт коучинговую практику.

Четвёртая категория частично пересекается с тем, что подробно разбиралось применительно к разнице между коучингом и психологической помощью: запросы, за которыми стоит длительное, непрожитое переживание из прошлого, снова и снова прорывающееся в настоящее вне зависимости от того, какая тема обсуждается на поверхности. Такой запрос легко перепутать с запросом на ясность, потому что оба они на первый взгляд звучат как смутное ощущение, что что-то не так. Разница проявляется не сразу, а по ходу разговора: если за туманом стоит перегруженность настоящего, разговор довольно быстро начинает проясняться и распадаться на конкретные, обозримые темы. Если же за туманом стоит непрожитое прошлое, ясность не наступает даже после нескольких заходов с разных сторон, а любая попытка приблизиться к определённой области снова и снова наталкивается на несоразмерно сильную реакцию и уводит разговор в сторону. Такое повторяющееся сопротивление — верный признак того, что перед коучем не запрос на ясность в его обычном понимании, а запрос, требующий совсем другой, более глубокой и специально подготовленной работы.

Понимание этих категорий важно, но само по себе не решает практической задачи, с которой коуч сталкивается уже на первой встрече: как за один, максимум за пару разговоров понять, в какую из этих категорий на самом деле попадает запрос конкретного человека, который сидит напротив. Здесь помогает несколько устойчивых ориентиров, за кото-

рыми стоит следить с первых минут знакомства.

Первый ориентир — направленность речи человека. Люди, чей запрос действительно подходит для коучинговой работы, даже формулируя проблему через жалобу или растерянность, довольно быстро, при мягком побуждении, начинают говорить о будущем: о том, что они хотели бы видеть иначе, к чему стремятся, чего им не хватает для движения вперёд. Люди, чей запрос лежит за пределами коучинга, задерживаются в описании происходящего или произошедшего значительно дольше и с гораздо большим трудом переключаются на разговор о будущем, даже когда их прямо об этом просят. Простой вопрос, заданный уже в начале первой встречи — что вы хотели бы получить от нашей совместной работы, каким будет для вас хороший результат, — часто сам по себе служит надёжным индикатором: ясный, пусть и не идеально сформулированный ответ говорит в пользу коучингового запроса, тогда как настойчивое соскальзывание обратно к описанию трудностей без движения к образу результата — сигнал насторожиться.

Второй ориентир — характер тех сложностей, о которых говорит человек. Если препятствия, которые он описывает, лежат в сфере отсутствия знаний, навыков, структуры или решимости, это, как правило, хороший знак для коучинговой работы: именно с такими препятствиями коучинг справляется лучше всего. Если же препятствия, о которых рассказывает человек, требуют точного специального знания —

юридического, медицинского, технического, финансового, — это сигнал к тому, чтобы прямо на первой встрече назвать это и предложить обратиться за экспертной консультацией, возможно, наряду с продолжением коучинговой работы над остальной частью запроса, если она есть.

Третий ориентир — то, на кого именно направлено внимание в рассказе человека. Если основное внимание сосредоточено на собственных действиях, выборах и реакциях, это признак запроса, с которым коучинг работает хорошо. Если внимание раз за разом смещается на поведение другого человека и на желание, чтобы этот другой человек изменился, стоит мягко, но настойчиво вернуть разговор к вопросу о том, что из этой ситуации находится в зоне влияния самого обратившегося, и посмотреть, остаётся ли в этой зоне влияния достаточно материала для полноценной работы.

Четвёртый ориентир, пожалуй, самый тонкий и требующий наибольшего опыта, — это собственная реакция коуча на происходящее в разговоре. Опытные практики нередко отмечают, что задолго до того, как удаётся сформулировать словами, что именно не так с запросом, появляется смутное внутреннее ощущение несоответствия: разговор словно буксует, вопросы не находят отклика, попытки продвинуться вперёд встречают необъяснимое сопротивление. Это ощущение стоит не игнорировать, а использовать как повод для более пристального внимания к тому, что происходит: возможно, запрос всё-таки требует другого рода помощи,

и внутреннее чувство буксования — первый признак этого несоответствия, опередивший его словесное осознание.

Наконец, стоит честно признать, что далеко не всегда картина проясняется уже на первой встрече. Иногда запрос, который поначалу выглядел вполне рабочим, лишь спустя одну или две сессии обнаруживает признаки, указывающие на другую природу трудности. В такой ситуации не стоит держаться за первоначальную оценку из одного лишь нежелания признать ошибку или прервать уже начатую работу. Гораздо честнее и полезнее для человека — остановиться, когда становится ясно новое, и прямо сказать об этом: то, с чем мы начали работать, оказалось глубже или иначе устроено, чем казалось поначалу, и, возможно, стоит пересмотреть, какая именно помощь здесь нужна. Такая готовность пересматривать собственную первоначальную оценку — не признак неуверенности, а прямое следствие того, о чём говорилось на протяжении всей этой главы: коучинг — это не разговор по душам, в котором годится любая тема и любой формат, а точная технология, ценность которой держится именно на ясном понимании того, где она работает, а где нет.

# **Глава 2. Мифы, которые мешают понять профессию**

## **2.1. Миф о том, что коуч обязан знать правильный ответ**

Когда человек впервые обращается к коучу, за плечами у него обычно долгий опыт общения с другими специалистами: врачами, юристами, финансовыми консультантами, наставниками на прежней работе. Во всех этих случаях действовало одно и то же негласное правило — специалист владеет знанием, которого нет у обратившегося, и именно ради этого знания к нему приходят. Мысль естественная и глубоко укоренённая: если ты обращаешься за помощью, ты рассчитываешь, что кто-то более компетентный скажет тебе, как поступить. Этот же шаблон человек неосознанно переносит и на встречу с коучем. Он садится напротив, рассказывает о своей ситуации и внутренне ждёт момента, когда собеседник наконец произнесёт нужные слова — готовую версию решения, которую останется лишь принять.

Ожидание понятное, но оно строится на подмене. Коучинг заимствует форму разговора двух людей, один из которых слушает и задаёт вопросы, и из-за этого легко спутать

его с консультацией, где вопросы задаются для того, чтобы поставить диагноз и выписать рецепт. Внешне похоже, а по сути, устроено иначе. Коуч не собирает информацию, чтобы затем выдать заключение. Он создаёт условия, в которых человек сам находит то решение, которое до этого разговора было для него неразличимо — заслонено привычными формулировками, чужими ожиданиями или собственной усталостью думать об одном и том же по кругу.

Миф о том, что коуч обязан знать правильный ответ, держится на одном скрытом допущении: будто у любой жизненной ситуации есть объективно верное решение, известное заранее, и задача профессионала — это решение отыскать и передать. Допущение работает там, где вопрос действительно имеет одно правильное решение, не зависящее от того, кто его принимает. Если человек спрашивает, как называется определённая юридическая процедура или какая доза лекарства безопасна, ответ существует независимо от личности спрашивающего, и хорошо, если рядом окажется тот, кто этот ответ знает. Но большинство запросов, с которыми приходят к коучу, устроены иначе. Уходить ли с должности, где стабильно, но тесно, или остаться и попытаться перестроить работу изнутри. Продолжать отношения, требующие сил, или отпустить их. Заняться делом, которое приносит удовольствие, но не гарантирует дохода, или отложить эту мысль ещё на несколько лет. У каждого из этих вопросов нет решения, верного для всех. Верное решение всегда

привязано к конкретному человеку — к его ценностям, ресурсам, отношениям, страхам, обстоятельствам жизни, которые он один знает изнутри. Коуч видит срез этой жизни через разговор, часто длиной в час, иногда через серию таких разговоров, но никогда не обладает и не может обладать той полнотой контекста, которой обладает сам человек, проживающий свою жизнь каждый день.

Разберём, как эта путаница выглядит на практике, потому что в теории она звучит убедительно, а в живой работе проявляется незаметно, шаг за шагом.

Эта путаница часто проявляется буквально в первые минуты знакомства, ещё до начала настоящей работы. Человек, впервые приходящий на встречу, нередко произносит прямо: скажите мне, что делать, я устал сам решать. За этой фразой стоит не лень и не глупость, а усталость от постоянного внутреннего спора с самим собой, желание хотя бы ненадолго переложить груз на кого-то другого. Коуч, впервые столкнувшийся с такой просьбой, легко поддаётся искушению ответить на неё буквально — либо дать совет, либо, наоборот, резко отказаться, объяснив разницу между коучингом и консультированием сухим языком метода. Оба варианта одинаково не помогают. Первый закрепляет миф, второй оставляет человека наедине с его усталостью, не признав её. Более точный ответ звучит иначе: коуч проговаривает, что не будет решать за человека, потому что решение, чтобы сработать, должно принадлежать ему самому, но при этом остаётся ря-

дом достаточно долго, чтобы усталость от одиночных раздумий сменилась ощущением, что рядом кто-то есть, пока этот путь проходится. Разница между отказом и сопровождением решает, продолжится ли работа вообще или человек уйдёт разочарованным уже после первой встречи.

Артур Бенсон пришёл в коучинг из управления. Больше десяти лет он руководил командами продаж, привык принимать решения быстро и нести за них ответственность, привык, что подчинённые ждут от него чётких указаний, и указания эти обычно оказывались верными — во всяком случае, достаточно верными, чтобы дело двигалось. Когда он прошёл обучение и начал практиковать как коуч, эта привычка никуда не делась, просто сменила форму. На сессиях он по-прежнему слушал внимательно, задавал вопросы, выдерживал паузы — всему этому его научили, и внешне его работа выглядела правильно. Но внутри у него продолжал крутиться прежний механизм: услышав ситуацию, он почти сразу видел, как бы поступил сам, и дальше разговор для него превращался в подведение собеседника к этому уже готовому выводу.

Один из клиентов пришёл к нему с историей, знакомой многим. Стабильная должность, понятные обязанности, приличная зарплата — и рядом предложение заняться собственным делом, рискованным, без гарантий, но откликающимся на что-то давнее и живое внутри. Клиент рассказывал долго, взвешивая обе стороны, и было видно, что реше-

ние мучает его не столько содержанием, сколько тем, что он никак не может опереться на что-то устойчивое внутри себя. Артур слушал и узнавал в этой ситуации собственный путь — несколько лет назад он сам стоял перед похожим выбором и в итоге сделал ставку на перемену, о которой не жалел. Ему казалось естественным помочь клиенту прийти к такому же выводу. Вопросы, которые он задавал дальше, были сформулированы честно, но незаметно вели в одну сторону: что вас удерживает, кроме страха, разве не жаль будет потом, что не попробовали, разве стабильность стоит того, чтобы отказаться от дела, которое действительно откликается. К концу встречи клиент произнёс вслух решение уйти и попробовать новое дело — произнёс с облегчением, как будто снял груз.

На бумаге сессия выглядела успешной: клиент сформулировал ясное решение, коуч помог ему в этом с помощью вопросов, а не готовых советов, формальные требования метода были соблюдены. Проблема обнаружилась позже. Спустя несколько недель клиент не сделал ни одного реального шага в сторону нового дела. На следующей встрече он говорил об этом решении уже без прежнего воодушевления, скорее с неловкостью, будто оправдываясь перед кем-то за то, что ничего не изменилось. Артур попробовал напомнить ему о той ясности, которая была на прошлой сессии, но вместо отклика встретил лёгкое раздражение. Тогда он впервые задал себе вопрос, которого раньше избегал: чьё это было решение на самом деле.

Отвечая честно, он должен был признать, что решение родилось не из внутреннего согласия клиента, а из направленных вопросов, которые вели к выводу, устраивавшему самого Артура. Клиент согласился, потому что в момент разговора это звучало убедительно и потому что было проще согласиться с человеком, который явно уверен в своей правоте, чем сопротивляться этой уверенности. Но согласие, рождённое под давлением чужой убеждённости, не создаёт опоры для действия. Как только разговор закончился и повседневная жизнь вернула клиента к его реальным обстоятельствам — к ипотеке, к семье, зависящей от стабильного дохода, к страху перед конкретными шагами, которые Артур в разговоре обошёл стороной, — решение начало рассыпаться, потому что никогда по-настоящему не принадлежало тому, кто должен был его исполнять.

Эта история показывает механизм, который стоит рассмотреть отдельно, потому что он проявляется не только у начинающих коучей с управленческим прошлым, а гораздо шире. Внешне верное решение и внутренне принятое решение — это две разные вещи, и разница между ними решает всё. Внешне верным можно назвать вывод, который логически следует из фактов ситуации и кажется разумным постороннему наблюдателю. Внутренне принятым можно назвать решение, за которым стоит собственное чувство согласия человека, выросшее из его же размышлений, его же столкновения со своими сомнениями, его же взвешивания того, что

для него действительно важно. Первое можно получить за один разговор, если рядом окажется уверенный собеседник с ясной позицией. Второе требует времени, честности перед собой и, что особенно важно, ощущения, что решение действительно твоё, а не подсказанное, пусть и мягко, через умело построенные вопросы.

Когда коуч приносит на сессию собственное представление о правильном ответе — даже не произнося его прямо, даже упаковывая в форму вопросов, — он крадёт у клиента именно эту вторую часть работы, самую важную. Клиент может уйти с решением, которое звучит хорошо, но которое не выдержит первого серьёзного препятствия, потому что препятствие это не было исследовано, а страх, который за ним стоит, не был назван и прожит. Решение получилось красивым снаружи и пустым внутри, и первая же трудность в его исполнении покажет эту пустоту.

Есть и другая ситуация, где та же убеждённость в необходимости знать ответ разрушает работу, только действует она не через направленные вопросы, а через нетерпимость к паузе. Иногда клиент замолкает посреди разговора — не потому что не знает, что сказать, а потому что внутри у него в этот момент происходит настоящая работа. Мысль формируется, ищет слова, соединяется с чувством, которое до этого не было названо. Такая пауза может длиться десять, двадцать, иногда тридцать секунд, и для коуча, привыкшего чувствовать себя полезным только тогда, когда он что-то говорит, эта

тишина превращается в испытание. Возникает почти физический дискомфорт — а вдруг клиент подумает, что коуч не знает, что сказать, а вдруг тишина выглядит как беспомощность, а вдруг нужно как-то заполнить паузу, показать, что работа продолжается. И коуч не выдерживает, произносит что-то — предположение, версию, мягкую подсказку, — как раз в ту секунду, когда клиент был на грани собственного открытия.

Эффект от такого вмешательства почти всегда одинаков. Мысль клиента, ещё не оформившаяся до конца, сбивается. Ему проще подхватить готовую формулировку, которую предложил собеседник, чем вернуться к собственному, более медленному и менее ясному внутреннему процессу. Клиент кивает, соглашается, разговор движется дальше — но то решение, которое рождалось изнутри и могло бы стать по-настоящему его собственным, оказывается заменено на чужую версию, произнесённую чуть раньше срока. Со стороны заметить эту подмену почти невозможно, потому что беседа выглядит гладкой, без сбоев, без неловкости. Но именно эта гладкость и должна настораживать: настоящая внутренняя работа редко выглядит гладко, она чаще выглядит как заминка, поиск слова, недосказанная фраза, которую человек всё-таки достраивает сам, если ему дать на это время.

Третья ситуация касается коучей, у которых, помимо самого коучинга, есть профессиональный опыт в конкретной области — финансах, маркетинге, управлении, праве. Такой

опыт кажется преимуществом, и в каком-то смысле действительно им является, но он же становится источником соблазна, о котором стоит сказать прямо. Клиент рассказывает о сложностях с запуском небольшого дела, и коуч, у которого за спиной опыт в этой сфере, вдруг узнаёт знакомую картину — узнаёт ошибку в расчётах, узнаёт слабое место в модели, видит решение почти сразу, потому что уже сталкивался с похожим десятки раз. Отказаться от того, чтобы поделиться этим готовым знанием, бывает трудно, ведь оно кажется настоящей помощью, куда более конкретной, чем очередной вопрос.

Проблема не в самом знании, а в том, какую роль оно незаметно занимает в разговоре. Если коуч начинает выдавать экспертные заключения по существу дела, отношения между ним и клиентом меняют форму, даже если формально сессия продолжает называться коучинговой. Клиент перестаёт быть человеком, который сам находит путь, и превращается в получателя чужого мнения, пусть и качественного. В следующий раз, столкнувшись со сложностью, он с большей вероятностью придёт за очередным готовым ответом, чем попробует найти решение самостоятельно — а ведь именно способность находить собственные решения и была тем, ради чего он изначально обратился за помощью такого рода. Экспертное знание, вплетённое в коучинговый разговор без ясного разделения ролей, незаметно превращает работу, направленную на развитие самостоятельности клиента, в работу, кото-

рая эту самостоятельность подтачивает.

Есть и более скрытая форма того же мифа, которая не связана ни с прямыми советами, ни с экспертным мнением, а прячется в самой конструкции вопросов. Коуч может искренне верить, что не даёт советов, гордиться тем, что вся сессия состоит из вопросов, а не утверждений, и при этом продолжать вести клиента к заранее известному выводу — просто более тонким способом. Вопрос почему вы до сих пор не поговорили с ним об этом откровенно звучит как открытый, но на деле уже содержит внутри себя предположение, что откровенный разговор — это правильный следующий шаг, и клиенту остаётся либо согласиться с этим предположением, либо начать оправдываться, почему он этого не сделал. Настоящий открытый вопрос не содержит зашитого в себя ответа и не сужает поле возможностей заранее.

Разница между вопросом, оставляющим пространство, и вопросом, незаметно его закрывающим, часто заключается не в словах, а в намерении, с которым вопрос задаётся. Если коуч уже решил для себя, каким должен быть правильный шаг, любой вопрос, который он произносит, рано или поздно начинает клониться в эту сторону, даже если формально сохраняет вопросительную форму. Клиенты обычно чувствуют это направление интуитивно, даже не умея его объяснить — возникает лёгкое ощущение, что их подводят к чему-то заранее заданному, и это ощущение либо вызывает сопротивление, либо, что случается чаще, вызывает молчаливое

согласие ради того, чтобы не спорить с уверенным тоном собеседника. В обоих случаях подлинный поиск собственного ответа подменяется реакцией на давление, пусть и мягкое, и работа перестаёт быть коучинговой по существу, оставаясь ею лишь по форме.

Стоит отдельно взглянуть на то, откуда вообще берётся такая тяга — знать ответ, предложить решение, оказаться полезным именно в этой прямой, ощутимой форме. Со стороны клиента чаще всего работает простое и человеческое желание — переложить тяжесть выбора на кого-то другого, хотя бы на время разговора. Принимать решения самостоятельно бывает утомительно и тревожно, особенно когда цена ошибки высока, а прежний опыт научил человека сомневаться в собственных суждениях. Гораздо легче услышать: сделайте так, — и почувствовать временное облегчение от того, что ответственность как будто на миг разделена с кем-то ещё. Это желание не является чем-то постыдным, оно естественно, но именно поэтому коуч должен быть готов не поддаваться на него, даже когда клиент прямо просит совета, даже когда в его голосе слышна усталость от собственной нерешительности.

Со стороны коуча работает другая, тоже вполне человеческая причина. Профессия строится на ощущении собственной полезности, и полезность традиционно ассоциируется с тем, что ты дал человеку нечто конкретное — совет, решение, направление. Признаться себе и клиенту, что у тебя

нет готового ответа, поначалу может казаться равносильным признанию в некомпетентности. Особенно остро это чувствуют начинающие практики, которым важно доказать себе и окружающим, что выбранная профессия — это не просто разговоры, а настоящая работа, дающая осязаемый результат. Здесь и коренится страх, из-за которого коуч, сам того не замечая, начинает вести клиента к заранее известному выводу вместо того, чтобы сопровождать его собственный поиск.

Но именно в этом и заключается ключевая ошибка мифа. Ценность коуча измеряется не тем, насколько точным и быстрым оказался предложенный ответ, а тем, насколько устойчивым и подлинным получилось решение, к которому клиент пришёл сам. Эти два критерия почти никогда не совпадают, а часто прямо противоречат друг другу. Быстрый, красиво сформулированный совет со стороны может произвести сильное впечатление в моменте и полностью развалиться при первом столкновении с реальностью. Решение, до которого человек добирался медленно, с паузами, с возвратами к уже, казалось бы, пройденным местам, выглядит на сессии менее эффектно, зато выдерживает испытание временем именно потому, что выросло из его собственного понимания себя, а не из чужой уверенности.

Есть ещё один довод, который редко звучит вслух, но заслуживает внимания. Даже если бы коуч действительно мог безошибочно угадывать, как поступить другому человеку в его ситуации, — а он не может, потому что не проживает эту

ситуацию изнутри, — сам факт того, что решение пришло извне, менял бы его ценность. Человек, который научился находить выход из сложных ситуаций самостоятельно, приобретает нечто гораздо более важное, чем один конкретный правильный шаг. Он приобретает уверенность в собственной способности справляться с будущими сложностями, ещё не наступившими, ещё не названными. Человек, который привык получать готовые решения, эту уверенность не развивает, даже если каждое отдельное решение оказывалось удачным. При первой же новой трудности он снова окажется в поиске того, кто скажет ему, как поступить, потому что опыт самостоятельного нахождения пути так и не был накоплен.

Здесь важно провести различие, чтобы не впасть в другую крайность. Отказ от роли всезнающего эксперта не означает, что коуч должен становиться безучастным зеркалом, ничего не приносящим в разговор. Он может делиться наблюдением, замечать противоречие в словах клиента, называть то, что слышит между строк, предлагать взглянуть на ситуацию под непривычным углом. Разница в том, с каким намерением это делается. Наблюдение, высказанное с искренним любопытством и готовностью услышать в ответ несогласие, оставляет клиенту пространство для собственного вывода. Наблюдение, высказанное как замаскированный совет, с внутренней убеждённостью, что вот теперь-то клиент наконец поймёт, куда двигаться, лишает его этого пространства, даже если сформулировано мягко и вежливо.

Здесь легко впасть в неверное толкование всего сказанного выше и решить, что задача коуча — оставаться полностью нейтральным, ничего не привносящим наблюдателем, который лишь механически повторяет услышанное в виде вопроса. Такое понимание тоже ошибочно, хотя и по другой причине. Отказ от готовых ответов не означает отказа от присутствия, внимания и профессионального взгляда на разговор. Коуч вполне может заметить, что человек уже третий раз за встречу возвращается к одному и тому же оправданию, может назвать вслух противоречие между тем, что клиент говорит о своих желаниях, и тем, как он в действительности распределяет своё время, может честно сказать, что слышит в голосе собеседника не столько уверенность, сколько попытку убедить самого себя. Всё это требует активного участия, живого интереса к тому, что происходит с человеком, а во все не отстранённости.

Разница между таким участием и мифом о правильном ответе не в количестве сказанных коучем слов и не в степени его активности, а в том, куда эта активность направлена. Коуч, свободный от необходимости знать ответ, направляет своё внимание на то, чтобы яснее видеть человека перед собой — его противоречия, его избегания, его скрытые убеждения, — и возвращает это видение клиенту в форме, которая помогает ему самому увидеть то же самое. Коуч, находящийся во власти мифа, направляет ту же энергию на то, чтобы прийти к собственному выводу о правильном реше-

нии и убедить в нём собеседника. Внешне оба варианта могут выглядеть как заинтересованное участие в разговоре, но результат, к которому они приводят, оказывается принципиально разным.

Отдельного внимания заслуживает то, что происходит с самим коучем, когда он всё-таки решается отпустить необходимость знать ответ. Первое время это ощущается почти как потеря опоры. Привычная роль эксперта, пусть и не свойственная профессии по сути, всё же даёт иллюзию контроля над ходом разговора — известно, к чему вести, известно, что сказать, известно, чем закончится встреча. Отказ от этой роли требует выдерживать неопределённость: не знать заранее, куда придёт клиент, доверять процессу, который коуч не может полностью предсказать и проконтролировать. Это трудно, особенно на первых порах, и именно поэтому многие практикующие, даже пройдя обучение и в теории зная о недопустимости прямых советов, продолжают незаметно скатываться к направленным вопросам — форма меняется, а суть остаётся прежней.

Вернёмся к Артуру Бенсону и к тому, что изменилось в его практике после того случая. Разговор с недовольным собственным решением клиентом заставил его иначе взглянуть на всю прежнюю работу. Он начал замечать за собой ту самую внутреннюю поспешность — момент, когда, едва дослушав ситуацию, он уже формировал в голове готовый вывод и дальше вёл разговор к этому выводу, маскируя направление

под вопросы. Замечать оказалось не так уж сложно, труднее было научиться в этот момент останавливаться и не действовать по привычному сценарию.

На одной из следующих сессий к нему пришёл клиент с похожей на первый взгляд историей: сомнение между надёжной, но тесной работой и рискованным собственным делом. Артур почувствовал знакомое желание сразу же увидеть решение и повести к нему разговор, но в этот раз он выбрал другой путь. Вместо того чтобы задавать вопросы, ведущие к заранее сложившемуся у него самого выводу, он спросил, что человек уже пробовал сделать с этим сомнением сам, что удерживало его до сих пор и что изменилось бы, если бы решение нужно было принять не сейчас, а через год. Клиент ответил не сразу, задумался, и Артур выдержал эту паузу, не заполняя её собственными словами. Разговор пошёл медленнее, чем в тот, первый раз, зато к концу встречи клиент сформулировал не готовый вывод, а вопрос к самому себе, над которым решил подумать ещё несколько дней. На следующей сессии он вернулся с более ясным пониманием — не потому, что кто-то дал ему ответ, а потому, что за прошедшее время он сам успел прожить и рассмотреть то, что раньше избегал называть. Решение, к которому он в итоге пришёл, было не таким эффектным, каким могло бы стать после одного сильного разговора, но оно оказалось устойчивым: спустя несколько месяцев человек всё ещё двигался в выбранную сторону, а не оправдывался за то, что ничего не

изменилось.

Этот опыт стал для Артура своего рода поворотной точкой в понимании собственной профессии. Он заметил, что чем меньше он стремится продемонстрировать свою компетентность через готовые ответы, тем больше пространства остаётся для того, чтобы клиент проявил собственную. Парадокс, который на словах звучит просто, а на практике осваивается годами: коуч, отказавшийся от необходимости знать ответ, зачастую оказывается полезнее того коуча, который эту необходимость несёт как профессиональную доблесть.

Стоит сказать и о том, каким образом читатель, только начинающий путь в этой профессии, может распознавать в себе этот миф в действии, ведь редко кто признаётся себе прямо: я хочу выглядеть всезнающим. Обычно это проявляется через более тонкие сигналы. Ощущение внутреннего облегчения, когда клиент соглашается с направлением, которое коуч мысленно уже выбрал заранее. Раздражение или растерянность, когда клиент выбирает путь, отличный от того, что казался коучу очевидным. Желание заполнить паузу собственными словами. Сובлазн поделиться личным опытом как готовым рецептом, а не как одним из множества возможных путей. Каждый из этих сигналов не является ошибкой сам по себе — они естественны для живого человека, ведущего разговор с другим живым человеком, — но их стоит замечать, потому что именно в этих незаметных точках миф о необходимости знать правильный ответ проникает в работу

и постепенно подменяет её суть.

Признание того, что ответ принадлежит клиенту, а не коучу, освобождает саму работу от лишнего груза. Коуч перестаёт нести ответственность за то, что человек не может нести за него — за содержание чужой жизни, за то, как сложится будущее, за то, окажется ли выбор удачным в долгосрочной перспективе. Вместо этого он несёт ответственность за то, что действительно в его силах — за качество внимания, за честность вопросов, за готовность оставаться рядом с неопределённостью столько, сколько потребуется человеку, чтобы найти собственный путь. Эта смена фокуса выглядит скромнее, чем образ мудрого советчика, знающего ответы на все случаи жизни, но именно она делает саму профессию возможной и именно она отличает работу коуча от десятков других форм помощи, где кто-то другой действительно должен знать правильный ответ вместо обратившегося к нему человека.

## **2.2. Миф о позитивном мышлении и вечной мотивации**

В массовом представлении коучинг давно срослась с образом бодрого выступающего на сцене, который призывает поверить в себя, представить желаемое как уже свершившееся и держать внутри постоянный огонь энтузиазма. Ролики с зажигательными речами, цитаты про то, что нужно просто захотеть сильнее, обещания превратить любую неудачу в трамплин к успеху — всё это давно стало частью привычного культурного фона и незаметно прикрепились к слову коучинг, хотя по сути имеет к нему довольно отдалённое отношение. Человек, впервые записавшийся на встречу, нередко ожидает именно этого: разговора, после которого захочется свернуть горы, разговора, наполненного одобрением и уверенностью, что всё получится, если только по-настоящему поверить.

Ожидание понятное, ведь культура вокруг личностного роста годами формировала именно такой образ помощи. Но коучинг, если разбираться в его сути, устроен иначе, и разница здесь принципиальная, а не косметическая. Задача коуча не в том, чтобы поддерживать в человеке постоянно приподнятое настроение или убеждать его видеть во всём светлую сторону. Задача в том, чтобы помочь увидеть ситуацию такой, какая она есть, включая те её части, которые видеть

неприятно, и уже из этого более полного и честного взгляда двигаться дальше. Иногда результатом такой работы становится прилив энергии и вдохновения, а иногда — трезвое, спокойное признание того, что план не работает, что выбранный путь себя не оправдывает, что затянувшееся ожидание идеального момента давно превратилось в способ ничего не менять. Оба результата одинаково ценны, если они честны.

Миф о позитивном мышлении опасен не тем, что радость и вдохновение вредны сами по себе — они, безусловно, важная часть человеческой жизни и часть того, ради чего люди вообще стремятся что-то менять. Опасность в другом: если позитивный настрой превращается в обязательное условие любого разговора, в фон, который нельзя нарушать, реальность начинает подстраиваться под этот фон, а не наоборот. Человек учится говорить о своих делах языком, приемлемым для позитивной атмосферы, и постепенно перестаёт говорить о том, что действительно его беспокоит, потому что это беспокойство плохо вписывается в общий бодрый тон встречи. Настоящие трудности начинают маскироваться под временные затруднения, настоящие сомнения — под мелкие технические вопросы, а глубокая усталость от бесконечных попыток — под очередной повод собраться и попробовать снова.

Работа с неудобной правдой — именно так стоит называть ту часть работы коуча, которую редко упоминают в популярных описаниях профессии, хотя именно она чаще все-

го оказывается решающей. Неудобная правда — это то, что человек либо не замечает про себя, либо замечает, но избегает произносить вслух, потому что произнесённое вслух перестаёт быть тем, о чём можно было удобно молчать, притворяясь, что этого не существует. Кто-то годами говорит о желании сменить работу, но при ближайшем разборе оказывается, что дело не в отсутствии возможностей, а в страхе оказаться на новом месте недостаточно хорошим. Кто-то жалуется на партнёра, хотя истинная сложность заключается в собственной нерешительности сказать о своих потребностях прямо. Кто-то годами откладывает важный разговор с близким человеком, объясняя это занятостью, тогда как подлинная причина — страх услышать в ответ то, чего слышать не хочется. Заметить и назвать подобное вслух — задача не из приятных, и именно здесь чаще всего начинающий коуч отступает, потому что боится показаться слишком резким, боится расстроить клиента, боится разрушить ту самую приятную атмосферу, которую так легко спутать с признаком хорошей работы.

Между тем избегание неудобной правды почти всегда работает против самого человека, который обратился за помощью. Если во время встречи ему постоянно говорят, что всё получится, что он молодец, что нужно просто верить в себя сильнее, а реальная причина застоя — например, отсутствие конкретного плана или неготовность взять на себя определённые обязательства — так и остаётся незамеченной, раз-

говор превращается в приятное, но бесполезное времяпрепровождение. Человек уходит с встречи в приподнятом настроении, но уже спустя пару дней это настроение угасает, столкнувшись с той же самой нерешённой сложностью, которую разговор так и не затронул по существу. Со временем это порождает разочарование не только в конкретной трудности, но и в самом формате помощи: раз за разом становится всё лучше, а изменений по-прежнему нет.

Похожая, хотя внешне и не связанная напрямую с мифом о позитиве, ситуация случается, когда клиент из встречи во встречу с воодушевлением заявляет, что уже готов начать, что на этой неделе точно сделает первый шаг, что чувствует небывалый прилив сил. Коуч, ориентированный на поддержание бодрой атмосферы, радуется этому заявлению, хвалит настрой, желает удачи — и на следующей встрече слышит почти дословно то же самое, только уже про новую неделю. Если ни разу не остановиться и не спросить прямо, почему заявленная готовность вновь и вновь не превращается в действие, разговор рискует превратиться в приятный, но бесплодный ритуал, где регулярные обещания заменяют собой реальное движение, а коуч невольно становится соучастником этой замены, вместо того чтобы её заметить.

Заметить это стоит не для того, чтобы упрекнуть человека в непоследовательности, а для того, чтобы задать более точный вопрос: что происходит между вспышкой воодушевления на встрече и понедельником, когда пора действовать.

Часто выясняется, что за повторяющимся обещанием скрывается не лень и не слабая воля, а нечто более конкретное — недостаточно продуманный первый шаг или тревога перед конкретным действием, которую легче спрятать за общими словами о готовности, чем признать вслух. Пока это не названо, воодушевление на встрече будет каждый раз честным в моменте и одинаково бесполезным за её пределами.

Отдельно стоит остановиться на случаях, которые на первый взгляд противоречат самой идее мифа о вечной мотивации, а на деле его прекрасно иллюстрируют. Речь о ситуациях, когда человек приходит на встречу с абсолютно искренним и сильным желанием что-то изменить, полон энергии, вдохновения и решимости — и при этом совершенно не понимает, что конкретно делать дальше. Такие случаи встречаются на удивление часто, гораздо чаще, чем принято думать, и именно они лучше всего показывают, насколько ложна идея, будто главное препятствие на пути к переменам — недостаток мотивации, который можно преодолеть очередной порцией вдохновляющих слов.

Представим человека, который уже несколько месяцев говорит о желании начать собственное дело. Он читает материалы по теме, слушает записи выступлений успешных предпринимателей, ведёт список идей, эмоционально описывает, каким видит своё будущее через несколько лет, и в этом описании нет ни капли притворства — желание настоящее, глубокое, выстраданное. При этом проходит неделя за неде-

лей, а конкретных шагов не происходит. Коуч, поддавшийся мифу о недостатке мотивации, в такой ситуации почти наверняка попытается ещё сильнее раскачать и без того сильное желание — задать вопросы о том, насколько важна эта цель, напомнить о прежних достижениях, предложить представить, как приятно будет достичь результата. Но подобные вопросы бьют мимо цели, потому что мотивации у этого человека и так достаточно, порой даже больше, чем требуется для начала действий. Не хватает вовсе не желания, а чего-то другого — ясности в том, каким должен быть самый первый, буквально в один шаг уместяющийся конкретный поступок, отличающий сегодняшний день от вчерашнего.

Именно здесь пролегает граница между работой с мотивацией и работой с ясностью, и путать эти две вещи означает регулярно предлагать людям не то, что им действительно нужно. Мотивация отвечает на вопрос, зачем человеку что-то делать, и когда ответ на этот вопрос давно найден и прочувствован, дальнейшее его укрепление ничего не меняет по существу. Ясность отвечает на другой вопрос — что именно нужно сделать прямо сейчас, каким должен быть следующий конкретный шаг, из чего он состоит, когда и при каких условиях он совершается. Множество людей застревают не потому, что недостаточно хотят перемен, а потому, что желаемое так и осталось на уровне общей картины, красивой, но неразбираемой на отдельные действия. Огромная и туманная цель — построить своё дело, наладить отношения,

изменить образ жизни — не превращается сама собой в понятную последовательность шагов только оттого, что человек сильно этого хочет.

Стоит и вовсе разделить внешне похожие, но по сути разные причины, из-за которых человек не двигается дальше, потому что миф о вечной мотивации имеет обыкновение сводить их все к одной. Иногда дело действительно в мотивации — человек толком не уверен, что цель ему нужна, ставит её скорее по инерции или под чужим влиянием, и тогда честный разговор о том, действительно ли это его собственное желание, куда полезнее любых техник планирования. Иногда дело в ясности, как в примере выше, — желание сильное и подлинное, а вот следующий шаг не определён и тонет в размытой картине будущего. Иногда за внешней нерешительностью прячется вполне конкретный страх — не столько перед самой целью, сколько перед сопутствующими последствиями, например перед возможной реакцией близких людей или перед риском ошибиться на виду у других. А иногда причина вовсе не внутренняя, а внешняя — нехватка времени и ресурсов, реальные обстоятельства, которые не решить одним лишь разговором, и здесь честнее признать это ограничение, чем убеждать человека, что дело только в его настрое. Смешение всех этих причин в одну общую категорию недостаточной мотивированности — едва ли не самая частая ошибка коуча, увлечённого идеей позитивного мышления, потому что она позволяет отвечать на любой запрос

одним и тем же способом, не утруждая себя более точным разбором.

Работа коуча в подобной ситуации заключается не в том, чтобы добавить ещё больше воодушевления, а в том, чтобы помочь разложить общую картину на составные части, найти ту точку, где заканчивается ясность и начинается туман, и остаться именно в этой точке достаточно долго, задавая точные вопросы, пока туман не начнёт рассеиваться. Часто оказывается, что за формулировкой хочу начать своё дело скрывается сразу несколько разных, не сведённых друг с другом вопросов — какой именно продукт или услугу предложить, где взять первых клиентов, что делать с текущими обязательствами, пока новое дело не начнёт приносить доход, как справиться с реакцией близких людей на этот шаг. Пока эти вопросы не разделены и не рассмотрены по отдельности, любое количество вдохновляющих разговоров будет обречено оставаться на поверхности, не касаясь настоящей причины бездействия.

Есть и другая сторона той же проблемы, о которой стоит сказать отдельно, потому что она затрагивает не только клиента, но и самого коуча. Внутри культуры, помешанной на позитивном настрое, закрепилось представление, будто настоящая мотивация должна быть постоянной — включённой всегда, независимо от обстоятельств, усталости или объективных трудностей на пути. Это представление не выдерживает простой проверки жизнью. Мотивация по своей природе

де колеблется, она поднимается и опускается в зависимости от множества факторов — усталости, сна, погоды, недавних успехов и неудач, общего эмоционального фона, — и это совершенно нормальное свойство любого длительного стремления, а вовсе не признак слабости характера или недостаточной приверженности цели. Человек, который ожидает от себя одинаково высокого уровня воодушевления каждый день на протяжении месяцев и лет, неизбежно сталкивается с моментами, когда этого воодушевления нет, и, вместо того чтобы отнестись к этому спокойно, начинает винить себя, добавляя к обычному спаду энергии ещё и чувство вины за этот спад.

Именно здесь миф о вечной мотивации причиняет, пожалуй, наибольший вред. Он не просто предлагает недостижимый стандарт, он превращает естественные колебания энергии в повод для самообвинения. Человек, переживающий спад после нескольких недель активной работы над своей целью, начинает думать, что с ним что-то не так, что настоящие целеустремлённые люди не сталкиваются с подобными спадами, что если бы он действительно хотел перемен, воодушевление никуда бы не делось. Это ложное убеждение способно остановить движение эффективнее любого внешнего препятствия, потому что превращает нормальный, предсказуемый этап любого долгого пути в свидетельство личной несостоятельности.

Порой то, что выглядит как временный спад мотивации,

при более внимательном рассмотрении оказывается затянувшимся истощением, и здесь миф о вечном воодушевлении наносит едва ли не самый ощутимый вред. Человек, вымотанный долгими попытками, слышит на каждой встрече призыв собраться и снова поверить в себя, хотя на деле ему нужно прямо противоположное — честное разрешение остановиться, снизить темп, признать, что силы закончились не из-за слабости характера, а из-за реальной, накопленной за долгое время усталости. Назвать это вслух бывает труднее, чем в очередной раз произнести ободряющие слова, потому что признание усталости плохо вписывается в привычный образ энергичной, всегда готовой к рывку работы над собой. Но именно такое признание чаще всего и открывает путь к настоящему восстановлению, тогда как настойчивые призывы держаться и не сдаваться в подобной ситуации способны довести человека до полного отказа от цели, которую он ещё недавно искренне хотел достичь.

Задача коуча в такие моменты — не пытаться искусственно вернуть человеку прежний уровень энтузиазма любой ценой, а помочь ему увидеть спад энергии как обычную часть процесса, не требующую драматизации. Гораздо полезнее оказывается разговор о том, как выстроить движение к цели так, чтобы оно не зависело целиком от постоянно высокого уровня воодушевления — через небольшие, заранее продуманные шаги, через опору на привычку, а не только на порыв, через честное признание, что спад пройдёт сам, если не

превращать его в повод останавливаться совсем. Такой разговор выглядит гораздо скромнее вдохновляющей речи, но именно он оставляет человеку рабочий инструмент на будущее, тогда как временный эмоциональный подъём после мотивирующей беседы редко переживает столкновение со следующим трудным днём.

Важно также сказать о том, как соотносятся честность и бережность в этой части работы, потому что здесь легко впасть в другую крайность и решить, будто отказ от позитивного мышления означает необходимость быть жёстким, холодным или намеренно указывать человеку на всё, что у него не получается. Это не так. Называть неудобную правду можно и нужно с уважением к тому, кто её слышит, без осуждения и без стремления уколоть. Разница между честностью и жёсткостью не в содержании сказанного, а в намерении, с которым это говорится, и в том, остаётся ли рядом с честным наблюдением пространство для человека самому решить, что с этим наблюдением делать. Заметить вслух, что план, о котором человек рассказывает уже третий месяц подряд, так и не сдвинулся с места, можно спокойным, заинтересованным тоном, без нравоучений и без раздражения, и такое замечание способно принести гораздо больше пользы, чем очередная порция уверений, что всё обязательно получится, если постараться.

Здесь стоит сказать и о том, что испытывает сам коуч в момент, когда собирается назвать вслух что-то не самое прият-

ное. Возникает вполне естественное напряжение — а вдруг это прозвучит слишком резко, а вдруг человек расстроится и решит, что дальнейшая работа ему не подходит, а вдруг гораздо безопаснее промолчать и оставить всё как есть. Это напряжение понятно, но поддаваться ему означает медленно превращать профессиональную честность в услужливость, при которой коуч больше заботится о собственном спокойствии и о сохранении приятного впечатления о себе, чем о настоящей пользе для человека, который пришёл за помощью. Разница между заботой о клиенте и заботой о собственном комфорте выглядит тонкой, но именно она чаще всего определяет, вырастет ли из разговора что-то действительно полезное или он так и останется набором приятных, но забывающихся слов.

Стоит отдельно упомянуть, что отказ от постоянной позитивности не означает игнорирования реальных успехов и сильных сторон человека. Замечать то, что действительно получается, признавать реальные достижения, называть сильные стороны, которые клиент недооценивает, — это часть честной, а не приукрашенной картины происходящего. Разница между этим и мифом о позитивном мышлении в том, что честное признание успеха строится на конкретных фактах, а не на общем ободряющем тоне, распространяемом на любую ситуацию независимо от её содержания. Похвала, оторванная от реальных оснований, воспринимается как пустая, даже если произносится с самыми добрыми намерени-

ями, и со временем перестаёт что-либо значить, потому что человек чувствует, что она звучала бы одинаково, что бы он ни сказал.

Есть ещё одно наблюдение, важное для понимания разницы между коучингом и культурой вечного позитива. Настоящее движение вперёд почти всегда начинается не с прилива вдохновения, а с момента честного признания того, что было до этого скрыто или замалчиваемо. Человек, наконец признавший, что выбранный подход не работает, что накопленная усталость реальна, что страх, который он называл ленью, на самом деле имеет под собой основания, обычно испытывает не воодушевление, а скорее облегчение — облегчение от того, что больше не нужно тратить силы на поддержание удобной, но неточной версии происходящего. Именно из этого облегчения, а не из искусственно вызванного энтузиазма, чаще всего и рождается по-настоящему устойчивое движение к переменам.

Здесь важно развести два понятия, которые в разговорах о коучинге нередко смешивают, — честность и негативность. Разговор, свободный от обязательного оптимизма, вовсе не обязан звучать мрачно или обречённо. Речь не о том, чтобы искать во всём худшее или подчёркивать неудачи, а о том, чтобы описывать происходящее максимально точно, без искажения в ту или другую сторону. Точное описание может включать в себя и то, что вызывает беспокойство, и то, что действительно радует, а умение удерживать оба этих плана

одновременно, не сводя разговор ни к бесконечному ободрению, ни к перечислению проблем, отличает зрелую работу от обеих крайностей. Человек, который слышит от коуча точную, взвешенную картину происходящего, получает нечто гораздо более ценное, чем временное ощущение бодрости, — он получает опору, на которую можно реально положиться, потому что она не рассыпается при первом столкновении с трудностью, ведь трудность в неё уже заложена, а не спрятана за приятными формулировками.

Коучинг, свободный от мифа о позитивном мышлении, оставляет за собой куда более сложную, но и куда более честную задачу: не поддерживать в человеке постоянно приподнятое состояние, а помогать ему видеть свою жизнь настолько ясно, насколько это вообще возможно, включая те части, которые видеть неприятно, и находить внутри этой ясности собственную опору для движения. Иногда такая опора действительно сопровождается вдохновением, и это прекрасно. Но чаще она выглядит скромнее — как трезвое понимание, что именно мешает, что именно нужно сделать дальше и почему прежние попытки не приносили результата. Именно это понимание, а не постоянная бодрость, оказывается тем немногим, что действительно меняет ход дел там, где красивые слова про веру в себя раз за разом оставались пустым звуком.

## **2.3. Миф о том, что хороший коуч должен давать советы**

Человек, накопивший за годы практики немалый опыт, слышавший десятки и сотни похожих историй, видевший, как одни решения приводили людей к переменам, а другие заводили их в тупик, рано или поздно сталкивается с искушением, которое на первый взгляд кажется почти безобидным. Клиент рассказывает о своей ситуации, и в голове коуча сама собой складывается версия происходящего, а вместе с ней и представление о том, как лучше поступить. Придерживая эту мысль при себе начинает казаться почти нечестным по отношению к человеку, который пришёл за помощью, — как будто зная нечто полезное, коуч сознательно скрывает это знание вместо того, чтобы им поделиться. Именно из этого ощущения и вырастает миф о том, что хороший коуч обязан давать советы, что чем более опытным становится специалист, тем увереннее и охотнее он должен делиться готовыми рекомендациями.

Внутреннее переживание коуча в такой момент редко бывает случайным. За долгие годы практики у него действительно накапливается запас наблюдений, ощущение того, что тот или иной путь чаще приводит к хорошим результатам, а другой — к разочарованиям, и держать это ощущение при себе кажется почти расточительством, будто накоплен-

ный опыт лежит без дела именно тогда, когда мог бы принести пользу. Это чувство усиливается ещё и тем, что коуч, как правило, искренне заботится о человеке напротив и хочет, чтобы у него всё сложилось хорошо, а прямой совет кажется самым коротким и надёжным путём к этому результату. Именно поэтому отказ от советов требует не только понимания метода, но и определённой внутренней дисциплины — способности выдерживать собственное желание помочь напрямую ради более медленного, но куда более прочного результата.

Миф выглядит убедительно ещё и потому, что советовать — естественная человеческая реакция на чужую растерянность. Друзья советуют друг другу, родители советуют детям, коллеги советуют коллегам, и в большинстве бытовых ситуаций это работает достаточно хорошо. Но коучинг устроен вокруг другого механизма, и понять, почему совет разрушает именно эту технологию, а не просто является не вполне уместным жестом вежливости, помогает один простой вопрос: что происходит с решением в тот момент, когда оно приходит от другого человека, а не рождается изнутри.

Когда коуч предлагает готовое решение, а клиент его принимает, происходит почти незаметная, но крайне важная передача. Часть авторства этого решения переходит от того, кто будет его исполнять, к тому, кто его подсказал. Внешне ничего не меняется — человек по-прежнему говорит я решил поступить так, — но внутренне это решение уже не пол-

ностью принадлежит ему. Эта передача авторства имеет два последствия, и оба одинаково вредны для той работы, ради которой человек вообще обращается за помощью такого рода.

Первое последствие проявляется, если решение оказывается удачным. Человек, безусловно, рад результату, но часть благодарности за этот результат достаётся не собственной способности разбираться в сложных ситуациях, а тому, кто подсказал верный ход. Внутреннее ощущение я справился с трудной задачей подменяется ощущением мне помогли справиться, и это на первый взгляд небольшое отличие на самом деле лишает человека самого ценного, что могла бы дать подобная работа, — растущей уверенности в собственной способности находить выход из сложных ситуаций без посторонней подсказки.

Представим человека, который долго сомневался, стоит ли просить о повышении на нынешнем месте работы или начинать поиск нового. Коуч, отвечая на прямой вопрос как бы вы поступили, мог сказать что-то вроде на вашем месте я бы пошёл на разговор с руководителем прямо сейчас, пока проект ещё не закрыт. Человек последовал этому совету, разговор прошёл удачно, повышение состоялось. Казалось бы, результат прекрасный, и в моменте так оно и есть. Но если проследить, как этот эпизод откладывается в памяти человека, картина получается не такой однозначной. Вспоминая эту историю позже, он куда чаще будет говорить мне

тогда подсказали правильный момент, чем я сам вовремя разглядел подходящую возможность. Со временем подобные эпизоды накапливаются, и человек начинает связывать свои удачные решения не с собственной способностью верно оценивать обстоятельства, а с удачным стечением обстоятельств или с чужой подсказкой, оказавшейся кстати. При следующей похожей развилке он, вероятнее всего, снова придёт за подтверждением, а не станет полагаться на собственное чутьё, которое, по сути, никогда толком не было признано его собственным. Именно так выглядит первое последствие изнутри — не в виде явного вреда, а в виде тихо ускользающей уверенности в себе, которая могла бы укрепиться, если бы решение с самого начала осталось полностью в руках того, кто его принимал.

Второе последствие проявляется, если решение оказывается неудачным, и оно куда более разрушительно для отношений между коучем и клиентом. Человек, столкнувшийся с последствиями чужого совета, редко берёт на себя полную ответственность за исход, даже если формально выбор был его собственным. Внутри, а порой и вслух, звучит нечто вроде я сделал так, потому что мне так посоветовали, и вина за неудачный исход начинает делиться между тем, кто принял решение, и тем, кто его подсказал.

Это разделение вины редко звучит как прямое обвинение. Чаще оно проявляется в более мягких формах — в лёгком недоумении, в интонации, с которой человек пересказыва-

ет случившееся, в том, как охотно он упоминает, что действовал не совсем по собственной инициативе. Иногда человек даже не осознаёт, что внутри произошло подобное разделение, и искренне считает, что просто рассказывает о том, как всё было. Но именно это разделение и мешает по-настоящему пережить неудачу как собственный опыт, из которого можно извлечь урок. Пока часть ответственности лежит на стороннем советчике, самая полезная часть работы над ошибками — честный разбор того, что сам человек мог бы увидеть или сделать иначе, — откладывается или вовсе не происходит, потому что часть объяснения уже готова заранее и звучит проще, чем настоящий разбор.

История Оливии Стен показывает этот механизм особенно наглядно, потому что в её случае оба последствия проявились почти подряд, друг за другом.

Оливия обратилась за помощью с непростым семейным вопросом. Её младший брат задумал открыть собственное дело и попросил у неё значительную сумму в долг — деньги, которые она откладывала не первый год и рассматривала как своего рода подушку безопасности. Ситуация осложнялась тем, что отказ грозил обидой и долгим напряжением внутри семьи, а согласие означало реальный финансовый риск, последствия которого пришлось бы разгребать ей одной, случись что-то не так. Оливия успела поговорить об этом с несколькими близкими людьми и получила противоречивые мнения, от категорического не давай ни в коем слу-

чае до убеждённого семье надо помогать. К моменту встречи она была вымотана этим многоголосьем и хотела только одного — услышать наконец чьё-то твёрдое, взвешенное мнение со стороны, не отягощённое семейными обидами и старыми историями.

Она произнесла это прямо, почти умоляюще: вы столько работали с похожими историями, просто скажите, как бы вы поступили на моём месте. Просьба звучала настолько искренне и настолько устало, что коуч, стремясь оказаться действительно полезным, поддался этому напору. Он выслушал детали, кратко взвесил обстоятельства и высказал достаточно определённое мнение: при таких условиях сумму дать стоит, но обязательно оформить это письменно, с конкретными сроками возврата. Мнение прозвучало разумно, было произнесено спокойным и уверенным тоном, и Оливия, явно испытав облегчение оттого, что решение наконец принято за неё, поблагодарила и ушла с встречи заметно спокойнее, чем пришла.

Спустя несколько месяцев она вернулась совсем в другом настроении. Дело брата не заладилось, деньги начали возвращаться с большими задержками, а разговоры об этом стали источником напряжения внутри семьи, которого Оливия как раз и пыталась изначально избежать. В её рассказе то и дело звучала одна и та же интонация: вы тогда сказали, что стоит дать деньги при таких условиях, я и оформила всё, как вы советовали, а теперь вот что получается. Формально она

сама подписывала бумаги, сама вела разговор с братом, сама принимала окончательное решение, но по тону было ясно — часть ответственности за неудачный исход она внутренне переложила на коуча, который в своё время подтвердил правильность этого шага уверенным профессиональным голосом.

Именно в этот момент стало видно, что именно пошло не так гораздо раньше, ещё на той первой встрече. Дав определённый совет, коуч не просто предложил свою точку зрения — он невольно принял на себя часть авторства решения, а вместе с ним и часть ответственности за его последствия. Оливия, безусловно, оставалась формальным исполнителем, но внутренне значительная доля веса этого решения переместилась на человека, который его одобрил. Когда всё пошло не по плану, этот вес естественным образом вернулся туда, откуда пришёл, — коучу, — и вернулся в виде упрёка, пусть и мягкого, невысказанного прямо, но вполне ощутимого.

Здесь видно и то, почему подобная ситуация разрушает не только конкретный разговор, а саму суть метода. Вся технология коучинга строится на предположении, что решение, полностью принадлежащее человеку, обладает устойчивостью, каким бы ни оказался его результат, потому что человек берёт на себя всю полноту последствий, учится на собственном опыте и с каждым таким решением укрепляет способность разбираться в сложных ситуациях самостоятельно. Совет разрывает эту цепочку в самом начале. Даже если со-

вет оказывается верным чаще, чем ошибочным, сам факт того, что решение приходит извне, лишает человека возможности пройти этот процесс до конца и вынести из него что-то, кроме благодарности или разочарования в адрес советчика. Коуч, который регулярно даёт советы, вместо того чтобы помогать клиентам расти в самостоятельности, постепенно выращивает вокруг себя людей, привычно возвращающихся за очередным готовым решением при первой же новой сложности, — а это прямо противоположно тому, ради чего вообще существует подобная профессия.

Есть и ещё одна сторона этого же вреда, менее заметная, но не менее важная. Стоит один раз ответить на прямую просьбу готовым решением, и в отношениях между коучем и клиентом закрепляется своего рода образец на будущее. Человек запоминает не столько само решение, сколько сам факт того, что при достаточной настойчивости прямой ответ всё-таки можно получить. В следующий раз, столкнувшись с новой трудностью, он с большей вероятностью снова начнёт с просьбы просто сказать, как правильно, чем с попытки разобраться самому, потому что прежний опыт подсказывает — это работает, нужно лишь попросить понастойчивее. Изменить подобный образец, если он однажды закрепился, оказывается значительно труднее, чем изначально его не создавать, и именно поэтому важно быть особенно внимательным именно к первым случаям, когда искушение дать прямой ответ звучит убедительнее всего.

После этого разговора коуч вернулся к вопросу иначе, и следующий эпизод с Оливией стоит рассмотреть отдельно, потому что именно на нём хорошо видна разница между советом и вопросом, который возвращает решение туда, где ему и следует находиться.

Спустя некоторое время перед Оливией встал новый вопрос, связанный с той же историей: продолжать ли одалживать брату средства на покрытие текущих трудностей дела или остановиться и настоять на возврате уже данной суммы, несмотря на риск конфликта. Она снова пришла с готовностью услышать чужое мнение, но на этот раз коуч поступил иначе. Вместо готового ответа он спросил, какие условия должны быть выполнены, чтобы она сама почувствовала спокойствие, продолжая помогать брату деньгами, и какие признаки для неё самой означали бы, что пора остановиться. Вопрос звучал скромнее, чем твёрдое мнение, которое она получила в первый раз, и первое время она пыталась вернуть разговор в прежнее русло, снова спрашивая прямо, что бы сделал он сам на её месте. Коуч не поддался и мягко повторил вопрос, добавив к нему ещё один: что подсказывает ей самой её собственный опыт общения с братом за последние годы.

Разговор пошёл медленнее, с паузами, с возвратами к уже сказанному, но постепенно Оливия начала формулировать собственные критерии — не абстрактные, а вполне конкретные, связанные именно с её отношениями с братом и с её

собственной терпимостью к риску. Она вспомнила, что и раньше не раз одалживала ему небольшие суммы и всегда внутренне знала, где для неё проходит граница, за которой помощь превращается в постоянную обязанность. К концу встречи она сформулировала для себя чёткое условие: помогать ещё один раз, но только если брат предоставит понятный план того, как именно собирается выправить положение, и остановиться, если такого плана не будет. Решение получилось не менее определённым, чем совет, полученный несколько месяцев назад, но принадлежало оно уже полностью ей самой.

Разница между этими двумя разговорами хорошо показывает, в чём именно состоит перевод совета в вопрос, который возвращает ответственность человеку. Утверждение вроде вам стоит дать эту сумму только при письменных договорённостях содержит в себе готовый вывод и оставляет слушателю только один путь — согласиться или начать спорить с чужим мнением. Вопрос вроде какие условия должны быть выполнены, чтобы вы сами почувствовали уверенность в этом решении не содержит вывода вовсе, но задаёт направление поиска, оставляя ответ полностью за тем, кто его ищет. И в том, и в другом случае затрагивается одна и та же тема — условия, при которых решение можно считать безопасным, — но в первом случае эти условия определяет коуч, а во втором их находит сам человек, опираясь на собственный опыт и собственное понимание своей жизни. Именно эта разница

и определяет, останется ли итоговое решение по-настоящему устойчивым.

Похожий перевод работает и в куда более обыденных ситуациях, далёких от крупных финансовых решений. Человек, недовольный своей нагрузкой на работе, часто слышит от окружающих совет вроде вам нужно научиться говорить нет, когда просят взять на себя лишнее. Формулировка звучит правильно, но остаётся чужой рекомендацией, применить которую на практике оказывается неожиданно трудно, потому что она не учитывает ни характер человека, ни особенности его коллектива, ни причины, по которым он раньше не отказывал. Вопрос, построенный иначе — что происходит внутри вас в момент, когда вас просят взять ещё одну задачу, и что мешает в этот момент сказать нет, — не содержит готового решения, зато выводит на поверхность именно те личные обстоятельства, из-за которых общий совет никогда толком не срабатывал. Человек, ответивший на такой вопрос честно, часто обнаруживает собственную причину — страх показаться недостаточно старательным, привычку измерять свою ценность готовностью соглашаться на всё, — и уже из этого понимания находит собственный способ отказывать, куда более устойчивый, чем заимствованная фраза, повторённая по чужому совету.

Стоит заметить, что тот же эффект передачи ответственности возникает и тогда, когда совет прячется внутри вопроса, сформулированного так, что верный ответ в нём уже

угадывается. Человек, отвечающий на подобный вопрос, по сути соглашается с чужим выводом, только произносит его собственными словами, и груз ответственности переходит из рук в руки точно так же, как при прямой рекомендации, просто менее заметно для обеих сторон разговора.

Стоит сразу оговориться, чтобы не впасть в другую крайность: отказ от советов не означает, что коуч обязан полностью скрывать собственные наблюдения или превращаться в бесстрастный механизм, повторяющий чужие слова в форме вопроса. Разница между советом и наблюдением заключается в том, кому принадлежит вывод. Коуч вполне может честно сказать, что слышит в рассказе некоторое противоречие, или отметить, что похожие ситуации у других людей нередко заканчивались определённым образом, — но при этом важно ясно обозначить это как наблюдение, а не как готовую рекомендацию, и оставить человеку право распорядиться этим наблюдением по своему усмотрению, вплоть до того, чтобы с ним не согласиться. Сказанное как есть, честно и без давления, такое наблюдение остаётся в границах профессии. Сказанное с уверенным выводом о том, что правильно делать дальше, оно эту границу пересекает, даже если формально не звучит как приказ.

Разницу легко увидеть на простом примере. Наблюдение, оставляющее выбор за человеком, может звучать так: я заметил, что вы уже третий раз упоминаете усталость, прежде чем перейти к плану. Дальше это наблюдение можно просто

оставить в воздухе, дав человеку самому решить, что с ним делать — согласиться, оспорить, отмахнуться. Директивный вывод из того же наблюдения звучал бы иначе: вам нужно сначала отдохнуть, а уже потом браться за план. Разница между двумя фразами невелика по объёму слов, но принципиальна по сути: первая оставляет человеку право распоряжаться замеченным по-своему, вторая уже решила за него, что делать с этим замечанием дальше.

Отдельного внимания заслуживает то давление, которое клиент нередко создаёт прямо посреди решающего разговора, а не только на первой встрече. В момент, когда решение особенно трудно, просьба просто скажите мне, что делать звучит особенно настойчиво, порой почти требовательно, и удержаться от прямого ответа в этот момент труднее всего. Здесь важно не путать твёрдость с холодностью. Коуч может признать вслух, насколько тяжело сейчас держать неопределённость, может сказать, что понимает желание услышать чьё-то уверенное мнение, и при этом честно объяснить, почему в данном случае лучшим вкладом будет не готовый ответ, а совместный поиск того решения, которое человек сможет полностью назвать своим. Такое признание не отталкивает, если сделано с искренним участием, а, напротив, часто снижает напряжение самого момента, потому что человек перестаёт бороться за то, чтобы вытянуть из собеседника прямой ответ, и переключается на поиск собственного.

В основе всей этой работы лежит простое, но не всегда

очевидное для начинающего практика понимание: ценность коучинга не в количестве полезных советов, которые удалось дать за карьеру, а в количестве решений, которые люди научились принимать самостоятельно благодаря этой работе. Репутация, построенная на количестве метких советов, растёт быстро, но остаётся хрупкой, потому что держится на постоянном присутствии коуча рядом с клиентом и на готовности снова и снова что-то подсказывать. Репутация, построенная на количестве людей, научившихся справляться самостоятельно, растёт медленнее и заметна не сразу, зато не требует такого постоянного участия и куда точнее отражает суть профессии. Совет, даже самый точный и своевременный, закрывает один конкретный вопрос, но ничего не добавляет к способности человека справляться с будущими, ещё не возникшими сложностями. Вопрос, который возвращает решение туда, где ему положено быть, закрывает тот же самый конкретный вопрос медленнее и с меньшей внешней эффектностью, зато оставляет после себя нечто, что останется с человеком гораздо дольше одного удачного или неудачного шага, — опыт того, что решение, найденное собственными силами, можно повторить снова и снова, без чужой подсказки, в любой новой ситуации, какой бы сложной она ни казалась.

## **2.4. Миф о разговорчивости: почему молчание — тоже инструмент**

В обиходном представлении хороший собеседник — это тот, кто никогда не даёт разговору провиснуть. У него всегда наготове следующий вопрос, уместное замечание, сочувственная реплика, способная заполнить любую возникшую паузу. Этот образ переносится и на коуча: считается, что чем больше он говорит, чем быстрее реагирует, чем плотнее заполняет собой время встречи, тем более он профессионален и тем больше внимания уделяет собеседнику. Тишина в таком представлении выглядит подозрительно — как будто разговор забуксовал, как будто специалист не знает, что сказать дальше, как будто время оплачено, а работа в этот момент не происходит.

Этот образ настолько глубоко укоренён в бытовом понимании общения, что многие начинающие коучи искренне тревожатся, когда во время сессии наступает пауза длиннее нескольких секунд. Возникает почти рефлексивное желание что-то произнести — уточнить формулировку вопроса, предложить пример, мягко подбодрить, лишь бы тишина не затянулась. И именно в этом желании, вполне человеческом и понятном, скрывается один из самых устойчивых мифов о профессии: будто разговорчивость и есть признак хорошей работы, а молчание — её отсутствие.

На деле всё устроено ровно наоборот. Значительная часть настоящей работы происходит именно в те моменты, когда никто не говорит ни слова. Пауза после сильного вопроса — это не пустое время между репликами, а пространство, в котором мысль только начинает формироваться. Первые слова, которые человек произносит сразу после вопроса, часто оказываются наиболее привычными, отрепетированными, социально приемлемыми — тем, что легко сказать вслух, потому что это уже много раз проговаривалось раньше, себе самому или другим. Настоящий, менее привычный, более честный ответ обычно приходит не сразу, а спустя несколько секунд молчаливого поиска, когда привычные формулировки исчерпаны и человеку приходится заглянуть чуть глубже собственных заготовленных фраз.

Если коуч заполняет эту паузу собственными словами — уточнением, подсказкой, попыткой переформулировать вопрос иначе, — он почти неизбежно обрывает именно этот более глубокий поиск в самом его начале. Человеку проще откликнуться на новую реплику, чем вернуться к прерванному внутреннему движению, и разговор так и остаётся на уровне первого, поверхностного ответа, даже если внешне продолжается ещё долго. Со стороны такая сессия может выглядеть насыщенной и живой, полной обмена репликами, но по существу она нередко проходит мимо самого важного, что могло бы прозвучать, если бы пауза была выдержана чуть дольше.

Пауза как рабочий приём отличается от случайной заминки в разговоре именно тем, что она сознательна. Коуч не молчит просто потому, что не нашёл, что сказать, — он удерживает тишину намеренно, ощущая, что человек напротив ещё находится в процессе внутреннего поиска и что любое слово со стороны в этот момент способно этот поиск оборвать. Такое молчание требует внутренней собранности, отличной от простого отсутствия реплики. Коуч остаётся внимательным, присутствующим, заинтересованным — весь его невербальный отклик, от выражения лица до положения тела, продолжает сообщать человеку, что его слушают и ждут, просто без слов.

Иногда полезно не просто выдерживать паузу молча, а обозначить её вслух — сказать, что торопиться некуда, что можно подумать столько, сколько нужно. Подобная фраза, произнесённая один раз в начале работы, часто снимает часть напряжения, которое человек привычно испытывает при возникающей тишине, ведь большинство людей приучены заполнять паузу в разговоре как можно быстрее, чтобы не показаться невежливыми или растерянными. Прямое разрешение думать не спеша меняет негласное правило разговора и позволяет тишине наконец восприниматься не как неловкость, требующую исправления, а как законная, ожидаемая часть работы.

Разница между внимательным молчанием и отстранённым молчанием считывается почти безошибочно, и имен-

но первое делает паузу рабочим инструментом, а не пустым провалом в разговоре.

Отдельного внимания заслуживает пауза иного рода — не пауза коуча после заданного вопроса, а пауза, которую стоит выдержать сразу после того, как человек сам произнёс что-то значимое. Естественное желание в этот момент — сразу откликнуться, задать следующий вопрос, развить тему дальше. Но сказанное только что нередко нуждается в том, чтобы просто побыть произнесённым, без немедленной реакции со стороны, — это даёт человеку возможность услышать собственные слова со стороны, ощутить их вес, а иногда и удивиться тому, что он вообще это произнёс. Если реплика тут же подхватывается новым вопросом, это ощущение веса теряется, и сказанное быстро становится просто очередной репликой в общем потоке разговора, а не тем, на чём стоило бы задержаться подольше.

Что именно происходит с человеком в тишине, стоит рассмотреть подробнее, потому что за внешне одинаковым молчанием могут скрываться очень разные внутренние процессы, и различать их — отдельный профессиональный навык.

Наиболее частый и наиболее ценный вид тишины — молчание поиска. В этот момент человек действительно занят внутренней работой: перебирает варианты, ищет подходящее слово для смутного ощущения, сопоставляет разные части своей истории, которые до этого никогда не соединял вместе. Внешне такое молчание часто сопровождается

характерными признаками — взгляд уходит в сторону или вниз, дыхание замедляется, на лице появляется лёгкая сосредоточенность, иногда почти незаметная. Это молчание нельзя торопить, потому что торопливость разрушает саму суть происходящего процесса — человека просят подумать быстрее, а глубокая мысль редко подчиняется подобному давлению.

Другой вид тишины — молчание эмоциональное, возникающее в момент, когда разговор коснулся чего-то по-настоящему значимого и болезненного. Человек может замереть, ощутив внезапный подступивший к горлу ком, может опустить взгляд, может почувствовать неожиданные слёзы. В такие моменты естественное желание постороннего человека — поспешить утешить, сказать что-то ободряющее, увести разговор в более комфортное русло. Но именно эта поспешность чаще всего мешает человеку по-настоящему прожить возникшее чувство. Если коуч остаётся рядом молча, не пытаясь заполнить тишину словами утешения, у человека появляется редкая возможность не отвлекаться от собственного переживания, а прожить его полностью, до конца, вместо того чтобы, едва начав чувствовать, снова переключиться на разговор и вежливую беседу. Само присутствие рядом, без слов, часто оказывается куда более поддерживающим, чем самая тщательно подобранная фраза.

Третий вид тишины стоит особняком, потому что требует совершенно иного подхода, — это молчание сопротивления.

В отличие от молчания поиска, здесь человек не занят внутренней работой, а, напротив, закрывается, отгораживается от дальнейшего разговора. Внешние признаки тоже отличаются: скрещенные руки, короткие, обрывистые фразы вместо продолжения мысли, взгляд, который не блуждает в поисках ответа, а упирается в одну точку или демонстративно отводится в сторону, явное желание сменить тему. Продолжать выдерживать тишину в подобной ситуации, ожидая, что человек сам продолжит, было бы ошибкой — молчание здесь не рождает движения, а лишь усиливает защиту. В таких случаях правильнее мягко назвать происходящее вслух, например заметить, что тема, кажется, оказалась не самой простой, и предложить человеку самому решить, продолжать ли двигаться в этом направлении или отложить его на другое время. Такое название не разрушает доверие, а, напротив, показывает, что коуч видит происходящее и не собирается настаивать против воли собеседника.

Представим ситуацию, в которой разговор коснулся давнего конфликта с родителем, и человек, до этого момента говоривший вполне свободно, вдруг произносит короткое не хочу сейчас об этом и умолкает, скрестив руки. Тишина, наступившая следом, отличается от молчания поиска почти физически ощутимым напряжением, а не сосредоточенностью. Попытка выждать здесь подольше, рассчитывая, что человек сам продолжит, скорее всего, лишь усилит защиту и оставит неприятный осадок от всей встречи. Куда полезнее

оказывается прямо, но мягко назвать замеченное — сказать, что тема явно задела за живое, и спросить, хочет ли человек вернуться к ней сейчас или предпочитает отложить разговор на другое время. Такой вопрос возвращает человеку выбор и ощущение контроля над разговором, и это часто снимает часть первоначального напряжения, даже если ответом становится решение действительно отложить тему.

Есть и четвёртый вид тишины, который не несёт в себе никакой пользы и который важно отличать от предыдущих, — это тишина растерянности, возникающая просто из-за того, что вопрос прозвучал неясно, слишком абстрактно или преждевременно, и человек попросту не понимает, чего от него ждут. В отличие от молчания поиска, здесь нет ощущения внутреннего движения, есть лишь застывшее недоумение, которое со временем скорее нарастает, чем разрешается. Именно эту тишину полезно замечать и прерывать, переформулировав вопрос яснее или спросив прямо, понятно ли, о чём идёт речь, потому что удерживать подобную паузу дальше не имеет смысла — она не ведёт ни к какому открытию, а лишь накапливает неловкость и тревогу. Отличить её от молчания поиска помогает простое наблюдение за выражением лица: недоумение обычно выглядит статично, брови приподняты, взгляд обращён на собеседника в ожидании подсказки, тогда как сосредоточенный поиск чаще уводит взгляд в сторону, внутрь, а не наружу, к собеседнику. Если пауза сопровождается именно этим обращённым наружу

ожиданием, скорее всего, дело не в глубине вопроса, а в его неясности, и здесь честнее сразу переформулировать сказанное, чем продолжать испытывать терпение обеих сторон.

Различать эти четыре вида тишины на практике оказывается сложнее, чем описать их на бумаге, и именно эта сложность объясняет, почему умение вовремя замолчать по праву считается отдельным профессиональным навыком, а вовсе не просто отсутствием действия. Ошибиться можно в обе стороны. Прервать молчание поиска слишком рано означает лишить человека возможности добраться до более глубокого ответа. Затянуть молчание растерянности слишком долго означает превратить работу в источник ненужного напряжения, из которого человек выходит скорее встревоженным, чем прояснившим что-то для себя. Разница между этими ошибками не в правиле, которое можно один раз выучить и применять механически, а во внимательном, почти телесном чутье к тому, что происходит с собеседником прямо сейчас, — чутье, которое действительно развивается только с практикой, с накопленным опытом наблюдения за десятками разных людей в десятках похожих и непохожих ситуаций.

Стоит учитывать и то, что разные люди по-разному устроены в отношении тишины, и одинаковый подход не подойдёт всем без исключения. Одни действительно думают молча, и тишина для них — естественное пространство для внутренней работы. Другие, напротив, думают вслух, и поток слов для них не признак поверхностности, а сам способ, кото-

рым формируется мысль, — идея становится ясной именно в процессе проговаривания, а не до него. Настаивать на паузе с человеком второго типа означало бы мешать его естественному способу мышления, а не помогать ему. Различить эти два типа помогает наблюдение за тем, что происходит, когда человек говорит без остановки: если по ходу рассуждения заметно, как мысль действительно продвигается, уточняется, меняет направление, перед коучем, вероятнее всего, человек, думающий вслух, и торопить его тишиной не нужно. Если же поток слов, напротив, кружит на одном месте, повторяя один и тот же круг мыслей без движения вперёд, разговорчивость в этом случае, скорее, служит защитой от тишины, а не инструментом мышления, и тогда естественная пауза, предложенная спокойно и без давления, способна принести куда больше пользы, чем очередной уточняющий вопрос.

Существуют, однако, некоторые ориентиры, помогающие начинающему практику опираться не только на интуицию, но и на более осознанные наблюдения. Стоит обращать внимание на то, есть ли в паузе ощущение движения — пусть медленного, пусть незаметного со стороны, но всё же движения, — или, напротив, пауза кажется застывшей, будто человек не приближается к чему-либо, а просто ждёт, когда неловкость закончится сама собой. Полезно также прислушиваться к собственному внутреннему побуждению заговорить: если это побуждение продиктовано искренним ощу-

щением, что человеку нужна помощь прямо сейчас, стоит довериться этому ощущению, но если оно продиктовано собственным дискомфортом от тишины, желанием почувствовать себя полезным, тревогой из-за затянувшейся паузы, куда правильнее задержаться ещё немного и понаблюдать, прежде чем произносить хоть слово.

Именно здесь становится особенно заметно, что тишина требует дисциплины не только по отношению к собеседнику, но и по отношению к самому себе. Коуч, воспитанный тем же культурным представлением о разговорчивости как признаке хорошего общения, в момент паузы нередко испытывает почти физическое напряжение — внутренний голос подсказывает, что нужно срочно что-то сказать, что затянувшееся молчание выглядит непрофессионально, что собеседник может подумать, будто его не слышат или не понимают. Научиться замечать это внутреннее напряжение, не поддаваясь ему автоматически, само по себе требует времени и практики. Полезным оказывается простое упражнение, которое многие начинающие коучи осваивают в первые месяцы работы, — сознательно отсчитывать про себя несколько секунд после того, как прозвучал вопрос, прежде чем позволить себе произнести хоть слово, даже если внутри всё сопротивляется этой задержке. Со временем подобная задержка перестаёт требовать усилия и превращается в естественную часть манеры вести разговор.

Отдельную сложность создаёт формат встречи на рассто-

нении, когда разговор происходит через экран, а не при личной встрече. Небольшая задержка связи, непривычность видеть собственное лицо во время паузы, ощущение, что тишина в таком формате выглядит более неловкой, чем при живом разговоре, — всё это способно подтолкнуть коуча заполнять паузу быстрее, чем следовало бы. Здесь особенно полезно сознательно замедляться, помня, что дискомфорт от тишины на экране почти всегда сильнее у того, кто эту тишину наблюдает со стороны, чем у того, кто в этот момент действительно занят внутренним поиском.

Есть и более долгосрочный эффект, заметный не за одну встречу, а на протяжении нескольких месяцев совместной работы. Человек, который на первых встречах ощутимо тревожился из-за возникающих пауз, стремился заполнить их любой ценой, спустя время нередко сам начинает относиться к тишине иначе — спокойнее позволяет себе на секунду задуматься, прежде чем ответить, не воспринимает возникшую паузу как неловкость, требующую немедленного исправления. Это изменение происходит не потому, что коуч объясняет пользу тишины напрямую, а потому, что человек раз за разом на собственном опыте убеждается — пауза не наказывается, не заполняется чужими словами, не считается провалом разговора. Постепенно это ощущение переносится и за пределы встреч, в обычные разговоры с другими людьми, где умение выдержать короткую паузу перед ответом нередко оказывается ценным качеством само по себе,

вне зависимости от контекста коучинга.

Стоит привести случай, иллюстрирующий, как по-разному может сложиться один и тот же разговор в зависимости от того, выдерживается пауза или нет. Представим человека, которому задан прямой и непростой вопрос — что на самом деле удерживает его от давно откладываемого важного разговора с близким человеком. Первая реакция звучит быстро и привычно: не хватает времени, слишком много дел, момент пока неподходящий. Если коуч удовлетворяется этим ответом и двигается дальше, разговор так и остаётся на уровне бытового объяснения, вполне правдоподобного, но не затрагивающего ничего существенного. Если же после этого первого ответа наступает тишина и коуч не спешит её заполнять, происходит нечто иное. Человек замолкает, взгляд его на мгновение теряет фокус, и спустя достаточно долгую паузу он произносит уже совсем другое — что дело вовсе не во времени, а в страхе услышать в ответ то, чего он на самом деле боится услышать уже много лет. Этот второй ответ не появился бы, если бы пауза после первого была прервана раньше срока: первый ответ выполнил свою защитную функцию, и только тишина, оставшаяся невостребованной привычными словами, позволила показаться чему-то более настоящему.

Похожим образом складываются ситуации, когда разговор невольно приближается к теме утраты или разочарования — не обязательно тяжёлой в клиническом смысле, а

просто значимой для конкретного человека, будь то несостоявшийся план, оборвавшиеся отношения или давнее сожаление о нереализованной возможности. В такие моменты слишком быстрое сочувственное слово нередко работает не как поддержка, а как способ прервать переживание раньше, чем оно успело развернуться полностью. Тишина, выдержанная спокойно и без спешки, даёт человеку время побыть внутри собственного чувства, а не сразу переключиться на разговор о том, как с этим чувством справляться. Многие люди, оглядываясь позже на подобные моменты, отмечают, что именно эта минута молчаливого присутствия, без единого слова со стороны собеседника, запомнилась им как самая важная часть встречи, куда более важная, чем любые последующие вопросы или советы.

Важно оговориться, что ценность тишины не означает, будто молчание нужно превращать в постоянный приём, применяемый механически, независимо от того, что реально происходит в разговоре. Коуч, который замолкает после каждого вопроса просто по привычке, не считывая при этом, действительно ли перед ним разворачивается молчание поиска или, напротив, растёт неловкость и тревога, рискует произвести обратный эффект — вместо ощущения бережного внимания человек почувствует давление и неопределённость, не понимая, чего от него ждут. Такая механическая, показная тишина, лишённая настоящего внимания к собеседнику, разрушает доверие ничуть не хуже, чем избыточная

разговорчивость, только выглядит внешне более профессионально. Настоящая ценность паузы рождается не из самого факта молчания, а из качества внимания, которым это молчание наполнено, — из способности коуча оставаться рядом, наблюдать, чувствовать, что происходит с человеком, и реагировать именно на это, а не следовать заученной схеме.

Умение вовремя замолчать редко упоминается среди ярких, эффектных навыков профессии, и это отчасти справедливо: со стороны молчание выглядит как отсутствие действия, как пауза в работе, а не как сама работа. Но именно в этой внешней простоте и скрывается настоящая сложность. Удержать паузу ровно столько, сколько нужно, не дольше и не короче, различить за одинаковой тишиной совершенно разные внутренние процессы, справиться с собственным желанием заговорить, продиктованным не пользой для собеседника, а личным дискомфортом от неопределённости, — всё это требует куда большей собранности, чем произнести очередную реплику. Разговорчивость создаёт иллюзию активной, заметной работы, но подлинная глубина большинства значимых разговоров рождается именно в тех минутах, когда никто не произносит ни слова, а человек, наконец получивший достаточно пространства и тишины, находит внутри себя то, что раньше не решался или не успевал произнести вслух.

# **Глава 3. Внутренняя позиция и профессиональные установки коуча**

## **3.1. Кому принадлежит ответственность за решение: клиенту или коучу**

Есть вопрос, который рано или поздно встаёт перед каждым, кто начинает практиковать коучинг, и от ответа на него зависит буквально всё: как строится разговор, какие вопросы задаются, где заканчивается забота и начинается вмешательство в чужую жизнь. Звучит он просто: кому принадлежит решение, которое человек приносит на встречу — ему самому или тому, кто сидит напротив, умеет слушать и видеть ситуацию со стороны? На первый взгляд кажется, что ответ очевиден: конечно, клиенту. Но стоит оказаться в реальном разговоре, где собеседник растерян, устал принимать решения в одиночку и явно ждёт хоть какой-то определённости, как простота ответа испаряется. Возникает искушение сказать прямо: сделайте так. Это искушение знакомо каждому, кто хоть раз помогал другому человеку разбираться с

трудной ситуацией, и именно с него начинается настоящая профессиональная работа над собой.

Чтобы разобраться в этом вопросе честно, стоит для начала развести две разные зоны ответственности, которые постоянно путают между собой. Первая зона — это ответственность за процесс разговора: за то, насколько безопасно чувствует себя человек, насколько точны и уместны вопросы, насколько внимательно удерживается фокус на теме, ради которой встреча вообще состоялась. За эту зону отвечает тот, кто ведёт беседу. Именно он следит, чтобы разговор не превращался в бессвязное блуждание, чтобы важные детали не терялись, чтобы напряжение, возникающее при разборе трудной темы, не выходило за пределы того, с чем человек способен справиться в моменте. Вторая зона — это содержание решения: какой именно выбор сделать, куда двигаться, чем рискнуть, а что оставить как есть. Эта зона принадлежит исключительно тому, чья жизнь обсуждается. Смещение этих двух зон — источник почти всех сложностей, с которыми сталкивается начинающий специалист. Взять на себя ответственность за процесс — правильно и необходимо. Взять на себя ответственность за содержание — значит незаметно для себя присвоить чужую жизнь.

Разберём, что происходит, когда эта граница нарушается в одну сторону: когда ведущий разговор начинает подсказывать, направлять к конкретному варианту, а порой и прямо говорить, как правильно поступить. Со стороны это может

выглядеть заботливо и даже профессионально: вот человек с опытом, он видит ситуацию яснее, почему бы не поделиться готовым выводом и не сэкономить время. Но последствия такого шага почти всегда одинаковы. Решение, которое было подсказано извне, воспринимается иначе, чем решение, найденное самостоятельно. Оно легче откладывается, легче саботируется на уровне мелких действий, легче подвергается сомнению при первой же трудности. А если что-то пойдёт не так, в сознании человека довольно быстро появляется мысль: я сделал это, потому что мне так сказали. Ответственность за неудачу незаметно перекладывается на того, кто дал совет, и вместе с ней исчезает главный ресурс, ради которого вообще стоило обращаться за помощью, — ощущение собственной способности справляться. Хуже того, каждый раз, когда человек получает готовый ответ вместо пространства для поиска, укрепляется привычка искать внешнего эксперта вместо того, чтобы развивать собственную способность видеть варианты. Разговор, задуманный как шаг к самостоятельности, превращается в очередной костыль.

Есть и обратная крайность, о которой говорят реже, но которая не менее разрушительна. Это ситуация, когда ведущий беседу настолько боится нарушить чужую автономию, что перестаёт удерживать процесс вообще: не структурирует разговор, не возвращает к теме, не замечает, когда человек уходит в пересказ событий вместо работы с самой сутью, не реагирует, когда напряжение в комнате становится слишком

высоким. Это не уважение к самостоятельности, а её имитация, за которой на самом деле стоит собственная неуверенность или нежелание брать на себя даже ту меру ответственности, которая положена по роли. Человек, пришедший за поддержкой, в таком случае остаётся один на один со своей растерянностью, только теперь ещё и в присутствии свидетеля, который никак не помогает удержать разговор в продуктивном русле. Настоящая позиция находится не между этими крайностями как компромисс, а вообще в другой плоскости: полная включённость в процесс при полном отказе присваивать содержание решения.

Стоит понять, почему клиенты вообще так часто подталкивают к первой крайности, ожидая совета или прямого мнения. Большинство людей выросли в среде, где решения оцениваются через фигуру знающего взрослого: учителя, руководителя, более опытного родственника, авторитетного специалиста. С детства закладывается схема — если сомневаешься, найди того, кто знает лучше, и сделай, как он скажет. Эта схема хорошо работает в узких технических вопросах и почти всегда подводит в вопросах, касающихся направления жизни, отношений, ценностей, риска. Но привычка искать внешний источник правильного ответа никуда не девается просто потому, что человек оказался в разговоре с коучем. Более того, усталость от принятия решений в одиночку, тревога перед серьёзным шагом и естественное желание разделить с кем-то груз ответственности делают эту привычку

ку особенно сильной именно в моменты, когда человек больше всего нуждается в поддержке. Поэтому просьба вроде «а что бы вы сделали на моём месте» звучит не как каприз и не как проверка компетентности, а как совершенно понятное человеческое желание переложить хотя бы часть тяжести на другого.

Чтобы увидеть, как эта динамика разворачивается в реальной практике, полезно обратиться к конкретной истории. Дэниел Морган работал в крупной компании много лет, дослужился до должности, о которой другие только мечтали, и всё это время вынашивал идею собственного дела, связанного с производством и продажей мебели ручной работы. К моменту, когда он впервые пришёл на встречу, идея давно перестала быть абстрактной: были расчёты, был примерный план, было даже несколько человек, готовых поддержать проект деньгами. Не хватало одного — решимости сделать первый практический шаг и уйти с прежней должности. Разговор начался спокойно, с описания ситуации, с перечисления плюсов и минусов, с обычной для таких случаев тревоги. Но примерно на середине встречи, когда речь зашла о рисках, Дэниел остановился, посмотрел прямо и спросил: скажите честно, вы бы на моём месте рискнули или остались на прежнем месте ещё на пару лет.

Это был момент истины для самого разговора, а не только для его содержания. Соблазн ответить был велик: ситуация казалась ясной, аргументы в пользу шага уже прозвуча-

ли из уст самого Дэниела, и подтвердить их значило бы просто ускорить то, к чему он и сам явно склонялся. Но ответ на этот вопрос, даже самый обнадёживающий, обесценил бы всю ту работу, которую Дэниел уже проделал внутри себя, и заменил бы его собственное решение чужим мнением, пусть и высказанным с самыми добрыми намерениями. Поэтому ответ прозвучал иначе: я не могу сказать, что бы сделал на вашем месте, потому что не живу вашей жизнью и не несу тех рисков, которые несёте вы. Но я вижу, что вы уже собрали много информации и, похоже, знаете о своей ситуации гораздо больше, чем кто-либо другой. Что удерживает вас от того, чтобы довериться этому знанию.

Дэниел на несколько секунд замолчал, и в этой паузе было заметно раздражение — почти физически ощутимое напряжение человека, которому не дали простого ответа, которого он так ждал. Он сказал что-то вроде: разве не для этого люди обращаются за помощью, чтобы им подсказали. Это был честный, важный момент, и его нельзя было обходить стороной или сглаживать. В ответ прозвучало признание того, что раздражение вполне понятно, и одновременно уточнение: помощь в этом разговоре заключается не в том, чтобы дать готовый ответ, а в том, чтобы помочь увидеть собственный ответ яснее, потому что решение, принятое вами самим, будет держать вас в трудные моменты гораздо крепче, чем решение, которое вам подсказали. Дальше разговор пошёл иначе. Вместо перечисления рисков и выгод Дэниел

начал говорить о том, чего он на самом деле боится — не провала бизнеса как такового, а разочарования в самом себе, если он так и не решится попробовать. К концу встречи он сформулировал свой выбор сам, своими словами, и в этих словах чувствовалась совершенно другая опора, чем в начале разговора. Он не получил ответа на вопрос, что делать. Он получил доступ к собственному ответу, который у него уже был, просто оставался не вполне осознанным.

Эта история хорошо показывает, почему передача ответственности клиенту — это не отстранённость и не жёсткость, как иногда кажется со стороны, а форма глубокого уважения к его способности справляться со своей собственной жизнью. Отказ давать готовый ответ основан не на равнодушии к судьбе человека, а на убеждённости в том, что внутри него уже есть достаточно ресурсов, знаний о себе и здравого смысла, чтобы найти верное для себя направление. Когда специалист забирает у клиента право на решение, пусть даже из лучших побуждений, он невольно сообщает нечто прямо противоположное: я не уверен, что вы способны справиться сами, поэтому лучше я подстрахую вас готовым выводом. Даже если это никогда не произносится вслух, человек чувствует подобное отношение почти инстинктивно, и оно медленно, но верно подтачивает то самое ощущение собственной силы, ради которого он вообще пришёл за поддержкой.

# 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.